

Новые методы планирования, организации и контроля в системе предпринимательского управления

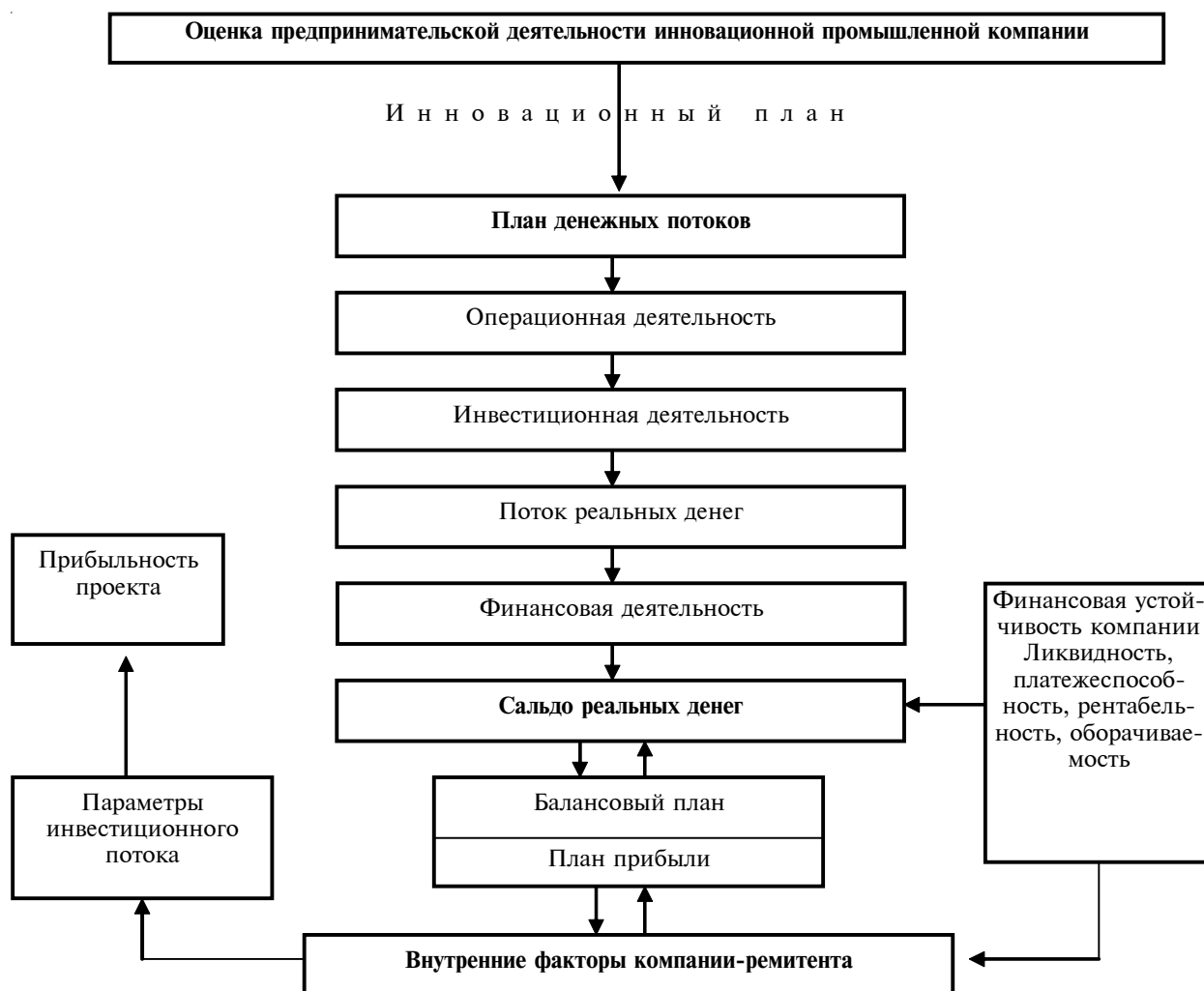
© 2009 Д.Н. Тимофеев
Оренбургский государственный университет

Рассмотрены методы планирования в предпринимательском управлении компанией и подходы, на которые опираются частные методики.

Ключевые слова: система предпринимательского управления, планирование, организация, контроль.

Особое значение для теории и практики планирования на микроуровне имеют методические вопросы формирования денежных потоков, доходов и затрат, включаемых в поток реальных денег, а также последовательность процедур диагностики финансового состояния компании-ремитента и обобщающие показатели оценки (см. рисунок).

Системное рассмотрение методов планирования в предпринимательском управлении компанией позволило выделить следующие подходы, на которые опираются все многообразные частные методики, например, бюджетный подход, который реализуется в увязке локальных стратегий с общим бюджетом инвестиций, сценарный, балансовый, бухгалтерский, системный



Ðèì. Связь планирования с показателями оценки инвестиций
в инновационной промышленной компании

подходы. Центральное место в этой системе занимает составление финансового плана¹. При этом используются разные подходы.

Посредством бюджетного подхода формируются финансовые показатели плана, составляется четкая схема расхода лимитированных затрат. Бюджет наличности обеспечивает ликвидность по проекту. Критерий безубыточности, с точки зрения бюджетного подхода, выступает условием отсутствия бюджетного дефицита, т.е. это иначе сформулированный, но тот же принцип положительности сальдо реальных денег.

Множественность вариантов осуществления плана, реализуемого разработкой различных сценариев развития событий, является одной из форм учета неопределенности. В этом суть сценарного подхода.

Балансовый подход заключается в увязке инвестиций с источниками их покрытия в балансе, не нарушающей его равновесия. Полученный в итоге прогнозный баланс показывает структуру источников финансирования, а также несет большую аналитическую нагрузку, как базу для финансовой оценки плана. Балансовое равновесие является индикатором правильности остальных плановых расчетов.

Системный подход предусматривает взаимосвязь и согласованность изменений зависимых параметров при изменении ключевых управляющих параметров и проявляется в стремлении к устойчивости всей системы - инвестиционного плана, а не отдельных его элементов.

План как система характеризуется: целостностью, т.е. способностью элементов интегрировать, взаимодействовать; сложностью, неоднородностью элементов, разнохарактерностью связей; множественностью критериев; открытостью системы, что проявляется в интерактивном способе формирования; динамичностью, которая выражается в постоянных изменениях элементов в разрезе интервалов планирования и смене направленности этих изменений.

Системный подход предполагает возможность структурной и параметрической адаптации плановой системы компании, исходя из целевых установок, типа проекта, частных стратегий и особенностей хозяйственной деятельности remitента.

В ходе планирования в компании решаются следующие задачи: прогноз показателей (объемов, продаж, цены), план производства продукции; расчет текущих затрат, описывающих экс-

плуатацию инвестиций, на основе прогноза стоимости ресурсов; определение общей потребности в инвестициях; расчет амортизационных отчислений; формирование плана прибыли; определение размера дефицита финансовых средств для покрытия инвестиционных издержек; определение степени покрытия этой потребности собственными источниками; планирование покрытия денежного дефицита дополнительными финансовыми источниками; определение схемы возврата займов и финансовых издержек; формирование плана движения денежных средств; формирование баланса; расчет показателей эффективности.

Наиболее спорным моментом планирования является выработка методики планирования денежных потоков. С одной стороны, это объясняется важностью чистого потока денежных средств, используемого как критериальный в коммерческой оценке инвестиционных планов, с другой стороны - сложностью финансовой системы, многогранностью и разнонаправленностью происходящих в ней процессов, которые практически все влияют на формирование денежных потоков.

Формирование чистых денежных потоков представлено в табл. 1. В таблицу включены следующие показатели: 1) инвестиции (стоимость оборудования, другие капитализируемые расходы, инвестиционная налоговая скидка); 2) приращение доходов (+) и расходов (-) (экономия прямых затрат, амортизация (-), налог на доходы); 3) коррекция денежных потоков (оборотный капитал, амортизация (+), продажа активов, остаточная стоимость активов); 4) итог: чистые денежные потоки.

При расчете разными методами достигается одинаковый результат, что подтверждает возможность использования в качестве исходного пункта расчета денежных средств как выручки, так и чистой прибыли.

Бухгалтерский подход состоит в том, что дата фиксирования хозяйственной операции устанавливается только по факту получения (передачи) денежных средств. Иными словами, используется метод начислений - способ отражения расходов и доходов вне зависимости от того, получены или уплачены соответствующие суммы.

Распределение денежных потоков во времени определяется множеством факторов: объектом инвестирования (требуемым строительством или нет), этапностью осуществления плана, ритмичностью, схемами кредитования, ликвидностью выбывающих фондов и др.

Заключительной формой плана является прогнозный баланс. Его задача - отражение измене-

¹ Финансовый план - система документов, обеспечивающих взаимосвязку показателей развития компании с имеющимися ресурсами, взаимодействие совокупной стоимостной оценки средств, участвующих в воспроизводственных процессах используемого капитала.

**Таблица 1. Сравнительная таблица формирования плана денежных потоков
(составлен по расчетному примеру и адаптирован к российской системе финансовых показателей)**

Косвенный метод*	Прямой метод**
Чистая прибыль	<i>Приток</i> Выручка (включая выручку от реализации основных активов и выручку дочерних (зависимых) обществ. (-) собственный капитал в прибылях дочерних компаний
(-) прибыль от реализации основных активов	(+) изменение поступлений от дебиторов
(+) Амортизация основных и других необоротных активов	<i>Итого приток</i>
Отсроченные налоги	<i>Отток</i>
(-) собственный капитал в прибылях дочерних (зависимых) обществ	<u>Текущие расходы</u> (-) Амортизация основных и необоротных активов
(+) (-) изменения: в дебиторской задолженности (+)* в запасах (**)* в кредиторской задолженности (-)*	Отсроченные налоги (-) изменение: в запасах кредиторской задолженности
Свободный остаток денежных средств	<i>Итого отток</i> Свободный остаток денежных средств

* Косвенный метод - метод, при котором чистая прибыль при расширении ее с учетом инвестиционной и финансовых составляющих деятельности корректируется на неденежные статьи, требуемые для перевода ее в отчет о движении денежных средств, т.е. на неденежные корректировки.

** Прямой метод, или поступления - метод выплат. Этот метод предпочтительнее, так как он представляет информацию о полной величине денежных притоков и оттоков, которые прошли в результате хозяйственной деятельности, что дает больше возможности найти пути управления ими, усилить проникновение в суть финансовых мероприятий и итоговых показателей будущей хозяйственной политики.

ния структуры имущества компании, источников его покрытия в связи с реализацией плана.

Любой инвестор прежде чем вложить денежные средства, постарается оценить, какую отдачу он получит от своей инвестиционной деятельности, зачастую имеющую рисковую направленность.

Создать экономические основы для инвестиционных инициатив можно через проведение экспертиз, например, с помощью экспертного листа характеристики неопределенности деятельности отдельного работника; структурного экспертного листа обеспечения ресурсами и др.

Необходимо использовать мотивационные факторы, которые приводят в движение весь механизм управления, включающий поиск инноваций, нарушающих сложившееся равновесие и создающих благоприятные условия для инвестиционного климата и инвестиционной привлекательности компании через реализацию спроса продукции, услуг и стабильности ее развития.

Таким образом, предпринимательское управление в компании является самым содержательным в выполнении функций, так как оно охватывает все стороны жизни коллектива - экономическую, социальную, культурную и другие.

В целом, деятельность компании может быть разделена на три основные функциональные области - подсистемы: инвестиционную, операционную и финансовую.

Управление складывается из реализации управленческой деятельности по нескольким функциям, в том числе организации и контроля деятельности.

Природа предпринимательского управления строится на законе обратной связи, в основе использования которого лежит стремление обеспечить успешное функционирование компании в долгосрочной перспективе путем: адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды; согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы; координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам; создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени; создания системы контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации; адаптации организационной структуры управления с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Необходимость в системной интеграции различных аспектов управления в компании стала одной из главных причин возникновения и внедрения концепции организации и контроля. Функции предпринимательского управления по усилению деловой активности могут быть представлены как взаимосвязь задач и решений (табл. 2).

Оаџеџа 2. Функции предпринимательского управления по усилению деловой активности

Задачи	Решения
Формирование новых производственных подразделений управленческого аппарата и взаимосвязь между ними	Изменения организационной структуры производства и управления, схемы взаимосвязи между подразделениями. Утверждение новых положений, инструкций и штатов
Обеспечение устойчивости и стабильности в реализации планов	Утверждение норм обязательств по договорам с потребителями, потребительских требований по видам новой продукции
Обеспечение взаимодействий подразделений, маневрирование ресурсами, обеспечение единства и согласованности действий всех управленческих подразделений	Утверждение регламентов, графиков, распорядка работы
Количественная и качественная оценки деятельности компании и ее подразделений	Сравнение хода реализации решений по развитию производства, качественным и количественным показателям с программными

Организация как функция управления постоянно, а в основном в зависимости от колебаний внешней среды и изменения внутреннего климата среды, диагностирует существующую организационную структуру управления деятельностью компании, выявляя характеризующие ее статические и динамические показатели.

К статическим показателям относятся: число уровней иерархии; число и состав структурных подразделений на каждом уровне иерархии; норма управляемости в отдельных звеньях структуры; численность управленческого персонала в целом и в отдельных подразделениях; степень оснащенности вычислительной техникой и оргтехникой. Перечисленные показатели представляют поверхностные свойства структуры управления и носят описательный характер.

К динамическим показателям относятся: качество принимаемых решений; оперативность; надежность; адаптивность и гибкость структуры. Показатели данной группы характеризуют эффективность предпринимательской деятельности компании.

Чтобы представить полную систему предпринимательского управления деятельностью компании, соответствующей новой парадигме управления системами, необходимо обратиться к концепции контроллинга, к числу основных направлений которого следует отнести: планирование и координацию деятельности в рамках стратегического и оперативного планирования в компании, реализацию инвестиций; контроль за реализацией инвестиций, включающий текущие проверочные расчеты, а также контроль бюджета инвестиционного плана.

Стратегический контроллинг помогает обеспечить использование будущих шансов, снижая будущие риски путем приспособления компаний к изменениям в окружающей среде. Обеспечивается создание целенаправленной системы контроля над реализацией планов компании. Проводит-

ся текущий периодический контроль сроков поставки ресурсов, платежей, инвестиционных выплат. С помощью финансового плана сравниваются фактические и плановые показатели инвестиционного бюджета. Следовательно, в задачу контроллинга входит создание целеориентированной системы текущего контроля эффективности.

Перечисленные характеристики, параметры организации и контроля предпринимательской деятельности компании являются теоретическим обобщением и практической деятельностью по управлению ООО НПП "Энергия". При этом в качестве тенденции развития управления выступает повышенное внимание руководителей к вопросам управляемости инвестициями.

Организация и контроль, занимая особое место в системе управления, осуществляют информационное обеспечение принятия решений в целях оптимального использования имеющихся возможностей, объективной оценки сильных и слабых сторон компании, а также в целях избежания банкротства и кризисных ситуаций, не исключая рисков.

Построение логической системы планирования и управления в компании требует определения состава методов, инструментов и алгоритмов решения локальных задач системы предпринимательского управления.

Проблема методического и инструментального обеспечения для решения задач планирования и управления в предпринимательской компании рассматривается в зарубежной литературе². Анализ этих работ показывает, что наиболее глубоко проработаны и широко опубликованы следующие группы методов и инструментов: генерирование и оценки идей инноваций; метод

² См.: Hauschildt J. Innovationsmanagement. Munchen; Hinterhuber H.-H. Strategische Unternehmensführung. Berlin; N.J. 2005. Т. 1; Wohinz W., Hasenohrl R. Innovationsmanagement. Graz, 2007; Ziegenbein K. Controlling. Ludwigshafen, 2007.

сетевого планирования и его модификации; методы измерения и оценки экономического эффекта вложений в инновации.

Практически не исследованными остаются проблемы формирования полей поиска инновационных идей, реализация которых позволила бы обеспечить компании конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Речь идет о выявлении стратегических потенциалов, требующих разработки и внедрения соответствующих инноваций.

Инструментарий стратегического менеджмента, разрабатываемый ведущими западными консалтинговыми фирмами, получил довольно широкое практическое применение не только за рубежом, но и в России. Сущность и практика применения предлагаемых методов изложена в работах³.

Однако известные в теории и на практике методы не могут без соответствующей доработки и дополнений использоваться для решения задач предпринимательского управления. В частности, недостаточно ограничиться лишь выявлением шансов и рисков компании⁴. Необходимо провести дополнительную проработку на предмет выявления и оценки внешних требований к идеям и внутренним возможностям компании им соответствовать. Далее, в уже выбранном поле следует ограничиться наиболее обещающим направлением, так как возможности любой компании по исследованию и разработке новшеств ограничены. Сконцентрировавшись на ограниченной области поиска идей новых продуктов, можно повысить вероятность нахождения стратегически перспективной идеи.

Поступила в редакцию 07.03.2009 г.

³ См.: Coenenberg A., Baum H.-G. Strategisches Controlling: Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle. Stuttgart; Hinterhuber H.-H. Cit op.; Ziegenbein K. Cit op.

⁴ Например, если существуют большие риски из-за низкой конкурентоспособности выпускаемого продукта, то это вовсе не означает, что идеи инноваций должны касаться лишь создания новых продуктов.