

УДК 338.266:330.332

В. В. Клименко (vazimir@tut.by),
магистрант

Е. П. Нарижная

канд. ист. наук, доцент

Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НА ЭТАПЕ РЕАЛИЗАЦИИ: НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Статья посвящена анализу бизнес-планирования и его правовому регулированию с целью снижения организационных рисков на этапе реализации.

The article is devoted to the analysis of business planning and its legal regulation in order to reduce organizational risks in the implementation phase.

Ключевые слова: финансово-хозяйственная деятельность предприятия; бизнес-план; инвестиционное планирование; организационные риски.

Key words: financial-economic activity of enterprises; business plan; investment planning; organizational risks.

Снижение организационных рисков при реализации бизнес-планов в ходе модернизации производства является одной из первоочередных задач в предпринимательской деятельности во всем мире. Однако сами риски являются стимулом правильного использования и сочетания ин-

вестиционного, человеческого и социального капиталов. Необходимость разработки стратегий поведения предприятий в условиях критических ситуаций и постоянных вызовах рынка очевидна, так как позволит снизить зависимость от организационных рисков. Ведь само бизнес-планирование и направлено на повышение эффективности работы предприятий, их конкурентоспособности, сокращение управленческих, производственных и финансовых циклов.

Современная система бизнес-планирования в Республике Беларусь соответствует ряду норм международного права и экономической практики в ходе подготовки, разработки, исполнения и контроля за результативностью реализации бизнес-планов субъектами хозяйствования. Она нацеливает руководство предприятий к переориентации системы планирования на запросы внешней среды и освоение методов, соответствующего инструментария исполнителями и руководителями подразделений и функциональных служб. Создание единого информационного потока с постоянным обновлением баз данных выступает отдельной задачей, однако здесь уместно и использование автоматизации бизнес-процессов (той же CRM-системы (Customer Relationship Management) [1].

Основной целью любого производственного планирования является составление индивидуального бизнес-плана на срок от 3 до 5 лет, что помогает управленческому аппарату беспрепятственно осуществлять контроль и руководство всеми структурами предприятия. В процессе планирования производства и продажи продукции должен достигаться компромисс между возможностями выпуска и сбыта товаров, способностью новой продукции замещать старую, расходами на хранение и транспортировку ресурсов, инвестициями и доходами, издержками и прибылью, потенциалом развития и капиталовложениями, освоением новых услуг и производственным риском [2]. В системе производственного планирования выделяют: основное производственное планирование MPS (Master Production Scheduling); межцеховое планирование производства MRPII, APS (Manufacturing Requirements Planning) и внутрицеховое планирование (диспетчеризация) Scheduling. Горизонт межцехового планирования, как правило, составляет от нескольких недель до нескольких месяцев в зависимости от отрасли и специфики конкретного предприятия. Внутрицеховое планирование представляет собой разработку оперативных планов и текущих графиков работы производственных участков, поточных линий и отдельных рабочих мест. Для повышения эффективности системы производственного планирования требуется обязательная административная поддержка новых бизнес-процессов; поддержка измененных бизнес-процессов планирования за счет использования существующих либо внедрения новых информационных технологий, поддерживающих стандарты MRP, MRPII, APS, SCP. Все это существенно сократит длительность цикла планирования, т. е. времени, которое затрачивается подразделениями на разработку и согласование планов. Результатами проекта по совершенствованию системы планирования является повышение уровня обслуживания клиентов и сокращение длительности производственного цикла за счет синхронизации межцеховых/участковых планов. Кроме того, будет идти сокращение уровня запасов материалов и незавершенного производства за счет автоматического расчета потребностей в закупаемых и производимых изделиях и оперативного перепланирования в случае отмены/изменения заказов, возникновения брака, выхода из строя оборудования, а также снижение производственной себестоимости продукции за счет сокращения длительности производственного цикла, равно как и снижение стоимости закупаемых материалов за счет своевременного и точного планирования графика поставок. Обеспечение равномерной загрузки цехов и производственных участков позволит избежать простоев оборудования и рабочей силы, оплаты сверхурочной работы, что крайне важно в процессе финансового оздоровления предприятия.

Однако, как показывает практика, сложнее всего на предприятиях провести реорганизацию и распределить функциональные обязанности и ответственность, а также отладить и включить в общий управленческий цикл механизмы организационного и финансового контроля и принятия оперативных решений.

Оптимизация организационной структуры управления и планирования на предприятии в соответствии с изменившимися условиями должна представляться в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающим в них персоналом. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей [3].

Первой задачей на пути формирования новой организационной структуры является определение таких сфер деятельности предприятия, которые непосредственно и существенно влия-

ют на достижение его стратегических целей. Сегодня это не только производство, но и маркетинг, финансы и, самое главное, стратегический блок.

Вторая задача при формировании организационной структуры должна состоять в том, чтобы перейти от традиционного оперативного-тактического, к преимущественно стратегическому управлению предприятием. Это в первую очередь задачи высшего звена управления, которое должно быть освобождено от текущей, оперативной работы. В то же время здесь следует учесть, что переход на стратегическое управление меняет и характер работы руководителей всех уровней и функциональных звеньев, а также характер мотивационных механизмов, направленных на развитие, инновации и научно-технический прогресс. Для создания стратегической эффективности организационной структуры в положениях о подразделениях и должностных инструкциях приоритет должен отдаваться аналитическим и перспективным направлениям работ. Текущая и оперативная работа должна контролироваться сразу после исполнения. Такой контроль должен осуществляться непосредственно заинтересованными в этих работах структурами, поскольку только в этом случае он будет быстрым, строгим и объективным, и послужит отправной точкой для следующего этапа работ.

Третья задача новой организационной структуры управления – обеспечить высокую гибкость системы управления, способной отслеживать быстрые изменения внешней среды. Для этого необходимо создание стратегического центра, а также формирование гибкой системы распределения полномочий. Это позволит значительно повысить гибкость и адаптивность предприятия к быстроменяющимся внешним условиям. Стратегический центр должен подчиняться непосредственно генеральному директору и заниматься сбором и обработкой информации для разработки и реализации стратегии, а также разработкой, внедрением и координацией инновационных проектов в различных сферах деятельности предприятия путем создания временных творческих коллективов.

Четвертая задача – обеспечение эффективной работы финансового менеджмента, так как без рационально организованных финансовых потоков невозможно стабилизировать деятельность экономической и производственной структуры предприятия. Пятая – постоянное совершенствование сферы работы с персоналом. Отдел кадров традиционно выполняет лишь функции учета личного состава на большинстве предприятий республики, тогда как он должен быть неизбежно расширен (преобразован из нескольких структур) для исполнения функции подготовки и повышения квалификации кадров.

Проблема дефицита высококвалифицированной рабочей силы присуща Республике Беларусь. В этой связи назрело, на наш взгляд, сокращение числа модернизируемых предприятий. При таком подходе можно будет заинтересовать ту долю потенциальных инвесторов, которые готовы инвестировать в проекты с наиболее быстрой отдачей и окупаемостью. Организационные риски в целом по показателю наличия трудовых ресурсов снизятся, так как уменьшится кадровая проблема, связанная с нехваткой высококвалифицированной рабочей силы.

Под модернизацией понимается перевод всего цикла производственно-управленческой деятельности на современный мировой уровень, и простой заменой оборудования вывести предприятие или отрасль из стагнации не всегда удастся, в том числе вследствие влияния человеческого фактора. Это иллюстрируется примерами из освещенных средствами массовой информации посещений Президентом Республики Беларусь А. Г. Лукашенко деревообрабатывающих предприятий. Сам факт приобретения современного оборудования не решил проблемы модернизации, ибо его покупка не означает решения задачи установки оборудования и запуска его в рабочем режиме. Нехватка высококвалифицированного обслуживающего персонала и менеджерского состава не позволила этим предприятиям осуществить модернизацию в требуемом объеме даже при полном наличии закупленного нового оборудования.

Таким образом, можно заключить, что при модернизации предприятий важную роль играет социальный капитал и человеческий фактор, заключающиеся в обеспечении наличия квалифицированного персонала, привлеченного к модернизации, изменения взаимодействия сотрудников и использование традиций субъекта хозяйствования. Предусмотрена дисциплинарная ответственность руководителей за неисполнение либо ненадлежащее исполнение обязанностей, связанных с реализацией прогнозов и бизнес-планов, а также руководителей вышестоящих государственных органов за ненадлежащий контроль в ходе разработки, утверждения или реализации бизнес-планов [4]. Кадрам высшего управленческого звена на предприятии, ответственным за модернизацию, следует приложить большие усилия для нахождения поставщика оборудования, способного переоснастить и вывести на современный уровень предприятие с переподготовкой соответствующего персонала за приемлемый уровень финанси-

вания. Из-за недостатка государственных средств и собственных средств предприятия на модернизацию, присущего в данный момент предприятиям Республики Беларусь, актуальны по-прежнему внешние источники инвестирования. В данном случае инвестору крайне необходимо убедиться, что его инвестиционный проект принесет ему прибыль в подходящие сроки и в рассчитанных объемах.

Все вышеизложенное свидетельствует о серьезных требованиях к скорости проведения модернизации и качеству инфраструктуры модернизируемого предприятия. Социальный капитал позволяет, во-многом, решать данную проблему с использованием внутренних резервов самого предприятия, так как модернизация оборудования непременно приведет к сокращению числа занятых в отдельных направлениях производства, появлению избыточного количества высвободившихся работников. Во-первых, последних рекомендуется переподготовить и направить впоследствии работать на модернизированном оборудовании. Во-вторых, существует практика ликвидации дефицита высококвалифицированных специалистов за счет трудоустройства работников с высшим образованием на места традиционно рабочих профессий. Сопутствующий положительный эффект связан еще и с тем, что работника с высшим образованием характеризует высокая степень амбициозности и креативности, что напрямую влияет на количество инновационных разработок и предложений.

В-третьих, увеличение пенсионного возраста и рост продолжительности жизни позволили активно задействовать опытных квалифицированных работников предпенсионного и пенсионного возрастов. В некоторых областях, например, в области механики, возрастной персонал показывает большую креативность по сравнению с более молодым. Четвертое направление связано уже с миграционной политикой и процессами трудовой миграции, это недооцененная возможность уменьшить отток высококвалифицированной рабочей силы за рубеж через привлечение рабочих с аналогичной квалификацией из-за рубежа.

В экономической политике в Беларуси сохраняется тренд на государственную поддержку модернизируемых предприятий. В этом направлении проводится глубокая реструктуризация кредитной задолженности предприятий через эмиссию государством долгосрочных облигаций для приобретения этих бумаг банками на соответствующих условиях. Реструктуризация задолженности – это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, дебиторами. Как правило, реструктуризация предполагает изменение сроков и или условий платежа. Предприятие стремится получить различного рода уступки со стороны кредиторов, предлагая взамен либо активы, либо всевозможные соглашения, которые значительно увеличивают вероятность платежей по задолженности. Уступки кредиторов могут включать сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа и т. д. Основная цель реструктуризации задолженности заключается в улучшении финансового состояния предприятия, в восстановлении платежеспособности и повышении ликвидности. Следует отметить организационно-правовой аспект реструктуризации, она зачастую является частью процесса санации убыточного предприятия, в котором предусмотрено составление бизнес-плана в рамках досудебного оздоровления [5]. Таким образом, своевременное и качественное бизнес-планирование является неотъемлемой частью процесса антикризисного управления.

Список использованной литературы

1. **Бовкун, А.** Информационные технологии для инвестиционного бизнес-проектирования / А. Бовкун // Банковский вестник. – 2008. – № 10. – С. 45–52.
2. **Тихомиров, А.** Экспортный потенциал деревообрабатывающей промышленности / А. Тихомиров // Финансы, учет, аудит. – 2010. – № 12. – С. 30–33.
3. **Акулич, М.** Ассортиментная политика на внутреннем и внешнем рынках / М. Акулич // Маркетинг: идеи и технологии. – 2010. – № 11. – С. 76–91.
4. **О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций (с изм. и доп.)** : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 8 авг. 2005 г. № 873 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь.
5. **О внесении изменений и дополнений в некоторые указы Президента Республики Беларусь** : Указ Президента Респ. Беларусь от 27 марта 2008 г. № 177 ; О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению государственных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь от 13 янв. 2006 г. № 27 ; О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ : Указ Президента Республики Беларусь от

28 авг. 2006 г. № 538 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2006. – № 9, 1/7164; № 203, 1/8142.