

Источники и литература:

1. Бюджетирование бизнес-деятельности банка : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cased.ru/>
2. Бюджетирование по методу Activity based budgeting : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cased.ru/>
3. Голубков Е. П. Проектирование элементов комплекса маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 115-138.
4. Онищенко С. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием / С. Онищенко // Бухгалтерский учет и аудит. – 2006. – № 6. – С. 42-49.
5. Решетилова Т. Б. Оценка эффективности рекламной компании / Т. Б. Решетилова, В. К. Николаева // Маркетинговые исследования в Украине. – 2011. – № 2. – С. 21-27.
6. Ромат Е. В. Азбука медиа-планирования / Е. В. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2011. – № 2. – С. 18-23.
7. Савчук В. Текущее бюджетирование / В. Савчук // Финансовый директор. – 2004. – № 10. – С. 5-12.
8. Савчук В. Годовое бюджетирование: цели, способы, подходы / В. Савчук // Финансовый директор. – 2004. – № 11. – С. 5-10.
9. Сендеров Д. Рекламный бюджет: правила расчета и планирования / Д. Сендеров // Маркетинг и реклама. – 2011. – № 11. – С. 38-47.
10. Сорокин М. Игра ума и бюджетирование / М. Сорокин // Финансовый директор. – 2004. – № 10. – С. 13-18.
11. Хруцкий В. Э. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования / В. Э. Хруцкий, Т. В. Сизова. – М., 2002. – 403 с.
12. Шим Д. К. Основы коммерческого бюджетирования / Д. К. Шим, Д. Г. Сигел. – М., 1998. – 657 с.
13. Чаусов В. Бюджетирование в банке : [Электронный ресурс] / В. Чаусов, В. Некрасов. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/>

Венжега Д.И.**УДК 657.6****ПРОГРАММНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПРОИЗВОДСТВА**

Постановка проблемы: Существующие в предприятии процессы функционально-ориентированны. Однако функциональные подразделения очень фрагментированы и опираются лишь на небольшие отдельные участки работ. В таком случае результат отдельного участка может достигаться в ущерб эффективности всего производственного процесса. Для перехода к процессно-ориентированному управлению организация должна существенно пересмотреть свое отношение к качеству управления. Эффективная оценка результатов логистической деятельности и их анализ необходимы для правильного выбора логистических мощностей эффективного управления предприятием.

Анализ последних исследований и публикаций. В практике современного управления продолжают эволюционировать и развиваться управленческие методы и технологии, в частности системный и процессный подходы, методы стратегического управления предприятием на основе системы сбалансированных показателей, управленческого учета, модели конкурентоспособности и управления качеством, контроллингу и бюджетирования.

Теория управления процессами появилась в начале 80-х годов, а в середине 80-х годов прошлого века окончательно сформировалась и официально признана как теория бизнес-процессов. Интерес к ней существенно активизировался в связи с массовым внедрением идей менеджмента качества, нашедших свое отражение в стандартах ISO серии 9000. В трактовке стандарта ISO 9000 процессно-ориентированная организация - это организация, в которой деятельностью и ресурсами управляют как процессом, то есть процесс является объектом управления. Процессный подход является основополагающим в системе управления, соответствующей требованиям международных стандартов ISO серии 9000. Не случайно термин "управление бизнес-процессами" впервые появился в рамках теории общего управления качеством.

Современная методология менеджмента предприятия базируется на процессном подходе к управлению, который позволяет сконцентрировать ресурсы на реструктуризации и более эффективно их использовать при последующей эксплуатации ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих получение запланированных результатов.

Проблематика совершенствования систем управления на основе процессного подхода освещена в работах отечественных и зарубежных ученых: Андриенко В., Виноградовой О., Елиферова В., Ладико И., Липунцова Ю., Каблашовой И. Репина В., Федюкина В., Андерсена Б., Беккера Й., Давенпорта Т., Масааки И., Нордсайка Ф., Робсона М., Ротерра М., Шукла Д., Хаммера М., Чампи Д., Харрингтона Д. Шеера А. и др. Отдавая должное научной и практической значимости трудов вышеупомянутых авторов, необходимо отметить, что определенный круг заданий, связанных с научно-практическим обоснованием необходимости внедрения и использование программно-ориентированного анализа в управлении процессами производства, не сформировано и требует дальнейшего развития.

Нерешенные части проблемы. Несмотря на обилие экономической литературы в области управленческого учета, в отечественной науке нет единства взглядов ученых на "программно-ориентированный анализ" как обособленную информационную систему со своими принципами организации, целями, задачами, методическим обеспечением. Попытки создания такой системы имеют

место в зарубежной практике, но требуют глубокого и всестороннего изучения применительно к отечественной экономике. Недостаточная изученность и актуальность выбранной темы исследования определили цель, задачи и логику исследования.

Цель исследования. Теоретически обосновать системные объекты программно-ориентированного анализа и определить его влияние в стратегическом управлении предприятием.

Основные результаты исследования. В условиях глобализации мировой экономики, ее переориентации на рынок потребителей и стремительного развития сферы услуг особую актуальность приобретает процессно-ориентированное управление хозяйственными структурами. Его использование существенно улучшает соотношение «качество-цена», повышая тем самым конкурентоспособность этих структур и их товаров (продукции и услуг).

Большое значение для отечественной науки относительно развития современного управления предприятием и управленческого учета имеют работы зарубежных авторов, а именно: Апчерча А., Джоела С., Друри К., Стоуна Т., Хонгрена Ч.Т., Фостера Дж., Шима Д.К. и много других, которые посвящены указанным проблеме.

Немало работ русских авторов А.С. Бородкина, М.Т. Билухи, Б.И. Валуева, Гребнева Е.Т., З.В. Гуцайлюка Л.М., Игнатъевой А.В., Краматорского, А.М. Кузьминского, М.В., Курочкиной И.П., Кужельного, Ю. Я. Литвина, Е.В. Мниха, А.А. Петрика, Н.С. Пушкаря, А.Д. Шеремета, Н.Г. Чумаченко и других посвящены теоретическому освещению, формированию методологии и практики управленческого и производственного учета, оригинальной системе контроллинга.

Попытки создания такой системы до настоящего времени являлись прерогативой практиков, поскольку каждое производственное предприятие имеет: свою специфику производства; технологию; работает по своим программам развития и производственным программам; развивает свою политику освоения рынков сбыта, от которой находится в зависимости уровень цен всего ассортимента выпускаемой продукции.

Основные результаты исследования. Промышленное предприятие функционирует на основе взаимодействия многообразия процессов и явлений. Управлять этими процессами и явлениями во взаимодействии возможно эффективно при условии наличия методологии научного обобщения с целью раскрытия их внутренних, внешних, существенных, постоянных и общих связей. Такая универсальная методология была разработана; авторы назвали ее «системный анализ» [5, 4, 8, 6, 3, 9]. Под системным анализом понимают методологию решения сложных задач и проблем, основанную на концепциях, разработанных в рамках теории систем.

Система предприятия состоит из трех основных элементов: ресурсное обеспечение, производство и реализация. Взаимосвязи между этими элементами и определяют сущность деятельности предприятия. Эти же элементы составляют содержание Производственной программы предприятия, которая содержит в себе систему плановых заданий по выпуску продукции, предназначенной для удовлетворения общественных потребностей. Производственная программа составляет исходя из целей предприятия на базе существующего потенциала и разработанного плана сбыта.

Как отмечает видный американский ученый в области теории систем Оптнер С. Л., любая система может быть выражена объектами: вход, процесс, выход, управление с помощью обратной связи и ограничение [5]. Входом называется то, что изменяется при протекании данного процесса. Выходом называется результат или конечное состояние процесса. Процесс переводит вход в выход. Способность переводить данный вход в данный выход называется свойством реального процесса, т.е. выход некоторого процесса является входом определенного процесса. Всякий вход системы является выходом этой или другой системы, а всякий выход - входом. Выделить систему в реальном мире - значит указать все процессы, дающие данный выход. Обратная связь выполняет ряд операций: сравнивает выборку выхода с моделью выхода и выделяет различие, оценивает содержание и смысл различия, вырабатывает решение, сочлененное с различием, формирует процесс ввода решения (вмешательства в процесс системы) и воздействует на процесс с целью сближения выхода и модели выхода. Процесс ограничения воздействует на выход и управление системы, обеспечивая соответствие выхода системы целям производителя, - максимальное удовлетворение его потребностей.

Производственная программа как организованная система, предусматривающая плановое задание на выпуск продукции, является входом в процесс производства продукции. Также входами в этот процесс выступают производственная мощность предприятия и ресурсы (прежде всего, основные и оборотные средства и персонал), необходимые для производства продукции. Выходом из процесса производства продукции будут затраты и фактический объем выпуска продукции. Следовательно, Производственную программу характеризуют связи со следующими системными объектами: ресурсы, производственная мощность и продукция.

Реально функционирующая организованная система направлена на достижение определенной цели, а это означает, что предприятие является одним из видов целенаправленной системной деятельности. Целеполагание деятельности предприятия включает наличие интересов как внешних, так и внутренних потребителей к результатам деятельности предприятия.

Таким образом, *программно-ориентированный анализ является целенаправленным системным процессом обработки информации о выполнении Производственной программы, в рамках которого осуществляется сравнение планово-нормативных и реально достигнутых показателей, что дает возможность создать системный инструментальный (механизм) способствующий достижению текущих и стратегических целей развития предприятия.*

Проведение Программно-ориентированного анализа обязательно включает исследование трех взаимосвязанных систем: 1) соответствие системы параметров Производственной программы задаваемым на этапе планирования целям; 2) выявление системы параметров, влияющих на отклонение программы от поставленных целей; 3) определение эффективности функционирования системы управленческого учета на основании установленных показателей оценки и критериев.

Содержание программно-ориентированного анализа определяет выполнения целей Производственной программы. Выделим основные из них: *максимально возможное использование производственной мощности и изготовление продукции, максимальное использование ресурсных возможностей и снижение производственных издержек; получение максимальной прибыли*. Результатом анализа является выявление причинно-следственных связей, обеспечивающих максимальную прибыль предприятия и взаимозависимости между производственной мощностью, ресурсами и объемом продукции. Результаты анализа используются как внутренними пользователями, так и внешними.

Производственная мощность предприятия и спрос на его продукцию количественно и качественно характеризуют существующую на предприятии технологию и организацию производства, состав и квалификацию персонала, а также возможную динамику их роста и перспективы развития. Являясь величиной динамичной, производственная мощность должна быть сбалансирована с производственной программой. Определяют плановые и фактические коэффициенты использования производственной мощности. Экономисты, например, Бороненкова С.А. [2] устанавливает норматив использования производственной мощности в размере 0,8, дополняя, что в идеале коэффициент должен стремиться к единице. Для США высокими считаются значения, превышающие 85%, при котором производственный сектор близок к «перегреву».

Значение эффективного использования производственных мощностей для любого предприятия велико, поскольку за счет увеличения эффективности использования оборудования можно достигнуть: увеличение объемов производства, снижение себестоимости продукции, роста рентабельности производства и т.д.

Для полного и своевременного выполнения Производственной программы предприятия требуется обеспечение производственных процессов необходимыми ресурсами, прежде всего, материальными и трудовыми.

Анализ использования материальных ресурсов производится путем пофакторного исследования расчетов показателей расхода сырья на единицу продукции и выявлением отклонения от нормативов [7]. Такой анализ позволит выявить факторы, оказывающие как положительную, так и отрицательную роль в выполнении Производственной программы.

Анализ эффективности использования материальных ресурсов производится при помощи показателей эффективности, к которым следует отнести следующие показатели: *материалоемкость продукции; материалоемкость; коэффициент использования материальных ресурсов*.

Улучшение использования производственной мощности предприятия и увеличение выработки на одного рабочего - наибольшие резервы повышения объемов выпуска продукции. Для обоснования дополнительного объема выпуска продукции используются специальные формулы расчетов по выпуску продукции от: 1) *создания дополнительных рабочих мест; 2) ввода нового оборудования; 3) внедрения мероприятий по совершенствованию технологии и организации производства и труда; 4) выпуска продукции в результате улучшения организации производства и труда; 5) снижения норм расхода сырья и материалов в результате внедрения новых технологий*.

Таким образом, проведение факторного анализа позволит оценить возможности предприятия по увеличению выпуска продукции, а также выявить диспропорции в использовании ресурсов, которые приводят к невыполнению Производственной программы.

Для внешних пользователей часть программно-ориентированного анализа направлена на удовлетворение потребностей покупателей, заказчиков или потребителей. Она тесно связана с разработкой общей стратегии развития предприятия, проведением маркетинговых исследований, проектированием конкурентоспособной продукции, организацией ее производства и реализации.

В рамках проведения программно-ориентированного анализа важно убедиться в правильном обосновании ассортимента выпускаемой продукции, включенного в Производственную программу. Это можно произвести с использованием нескольких способов, среди которых выделим метод оптимизации и обоснование маржинальных издержек.

Изменение структуры выпускаемой продукции оказывает большое влияние на объем выпуска в стоимостном выражении. Поэтому при анализе производственной программы необходимо провести оценку удельного веса каждого вида продукции в общем объеме производства.

План по ассортименту считается выполненным, если плановые показатели выполнены или перевыполнены по каждому виду продукции. При невыполнении плана по отдельным видам продукции рассчитывается средний процент выполнения плана по ассортименту (коэффициент ассортиментности).

Одной из важнейших характеристик продукции, которая является и критерием конкурентоспособности, является показатель ее качества. Качество продукции является определяющим ее свойством и в условиях конкурентного рынка определяет стратегическую ориентацию развития каждого предприятия.

Повышение качества, как правило, влияет на цену продукции. Для потребителя большое значение имеет соотношение цены и качества продукции.

Оценить достигнутого уровня качества позволяет анализ конкурентоспособности продукции. Цель экономического анализа конкурентоспособности продукции заключается в исследовании реального и потенциального уровня конкурентоспособности продукции, выявлении факторов, оказавших влияние на его изменение, оценке влияния на важнейшие показатели деятельности предприятия, поиске резервов повышения конкурентоспособности продукции. Рассчитывается интегральный показатель, который используется для оценки конкурентоспособности анализируемой продукции со всех рассматриваемых групп параметров в целом [1].

Завершающим этапом анализа выполнения Производственной программы выступает анализ ритмичности выпуска и реализации продукции. Нарушение ритмичности ухудшает результаты хозяйственной деятельности организации вследствие увеличения сверхнормативных остатков готовой продукции на складах, замедления оборачиваемости средств, невыполнения договорных обязательств. В результате несвоевременно формируется выручка, неритмично поступают денежные средства, повышается себестоимость, уменьшается прибыль, ухудшается финансовое состояние организации, что, в свою очередь, может привести к катастрофическим последствиям вплоть до банкротства.

Завершающим этапом программно-ориентированного анализа является анализ выручки от продаж. Анализ реализации продукции невозможен без проведения факторного анализа, в результате которого выявляются и количественно оцениваются резервы роста выручки от продаж, обосновываются варианты принятия управленческих решений по реализации имеющихся резервов в перспективе.

Представленный обзор характеризует различие взглядов на методику анализа выполнения Производственной программы. Некоторые авторы концентрируют внимание на анализе внутренних возможностей предприятия в выпуске и реализации продукции, другие авторы пытаются использовать маркетинговые исследования при формировании Производственной программы и включить в анализ выполнение договорных отношений. *Но эти перечисленные аспекты нужно анализировать одновременно, системно, комплексно.* В большей степени этому будет способствовать методика программно-ориентированного анализа.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. В работе раскрыта сущность системных объектов и целевых приоритетов программно-ориентированного анализа; дано определение программно-ориентированного анализа; выявлены и намечена перспектива исследований по раскрытию особенностей программно-ориентированного анализа для обеспечения информацией внешних пользователей, нацеленная на удовлетворение спроса на продукцию исходя из возможностей предприятия, его конкурентоспособности, качества продукции и увеличения объема продаж, а также утверждения позиций на новых рынках.

Источники и литература:

1. Березин А. В. Экономика предприятия : учеб. пособие / А. В. Березин, Л. М. Березина, Н. В. Бутенко. – К. : Знания, 2009. – 390 с. – (Высшее образование XXI века).
2. Бороненкова С. А. Управленческий анализ : учеб. пособие / С. А. Бороненкова. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 384 с.
3. Казиев В. М. Введение в анализ, синтез и моделирование систем / В. М. Казиев. – 2-е изд. – М. : Бином-Пресс, 2007. – 329 с.
4. Теоретические основы системного анализа / В. И. Новосельцев, Б. В. Тарасов, В. К. Голиков, Б. Е. Демин. – М. : Майор, 2006. – 592 с.
5. Оптнер С. Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / С. Л. Оптнер. – М. : Советское радио, 1969. – 216 с.
6. Перегудов Ф. И. Введение в системный анализ / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – М. : Высшая школа, 1989. – 361 с.
7. Пласкова Н. С. Экономический анализ / Н. С. Пласкова. – М. : Эксмо, 2007. – 703 с.
8. Boulding K. E. General Systems Theory - the Skeleton of Science / K. E. Boulding. – Manag. Sci., 1956. – Т. 2, 3. – Р. 197-208.
9. Bertalanffy Von L. General System Theory. A critical review / L. Von Bertalanffy // General Systems : ежегодник Общества исследований в области общей теории систем. – 1962. – Т. VII. – С. 1-20.