



От автора.

Основная цель данного пособия заключается в том, что бы дать возможность начинающим и действующим предпринимателям в кратчайшие сроки освоить основы главных академических дисциплин, излагаемых в академических курсах МБА, для практического применения в своей деятельности. На изучение которых у многих предпринимателей нет ни времени (базовый курс длится от 1,5 до 2 лет), ни лишних средств (средняя стоимость обучения составляет 15 – 30 тыс. долларов США). В то же время, как показывает практика, для успешной профессиональной деятельности специалисты в тех или иных областях используют до 10% академических знаний, полученных в ВУЗах. Так стоит ли терять время и деньги на изучение 90% академических знаний для получения «корочек», которые абсолютно не пригодятся в практической предпринимательской деятельности, а «корочки» будут пылиться в забытых местах? Естественно любой деловой человек ответит на этот вопрос: «нет!!!». «Время – деньги»! Ведь многие предприниматели и без этого от природы наделены не дюжинными способностями к предпринимательству и весьма успешно используют свои знания и

интуицию для достижения успехов в собственном бизнесе. Поэтому основная цель этого пособия - дать предпринимателям основы академических дисциплин, преподаваемых на курсах МВА. Которые необходимы для более глубокого понимания сути своего бизнеса, законов планирования и успешного его развития, а так же объяснения «жаргонных» слов, которыми так гордятся те, кто прошел академический курс МВА, т.е. снятие комплекса неполноценности перед обладателями дипломов МВА. Причем основная направленность этого пособия нацелена на максимальное приближение академических знаний к практической предпринимательской деятельности в повседневном бизнесе.

Содержание

Введение

Раздел №1 «Оценка и анализ фактической корпоративной стратегии предприятия. Обоснованный выбор корпоративной стратегии».

Вопросы

1.«Основополагающие и первоочередные концепции, которые лежат в основе успешной реализации предпринимательской деятельности».

2. Основные этапы начала и развития предпринимательской деятельности.

Этап №1. Бизнес – идея

Этап №2. Миссия и корпоративная стратегия.

Этап №3. Стратегическое позиционирование.

Этап №4. Стратегический анализ.

Этап №5. Стратегическое планирование.

Этап №6 Стратегическое управление

Раздел №2 «Операционный менеджмент и логистика, как основные дисциплины, применение которых способствует оптимизации и повышению эффективности финансово – хозяйственной деятельности и выполнению корпоративной стратегии по повышению конкурентоспособности предприятия»

Вопросы

2.1. Значение операционного менеджмента для реализации корпоративной стратегии в достижении конкурентных преимуществ в выбранных сегментах рынка.

2.2. Основные подразделения, обеспечивающие эффективность финансово – хозяйственной деятельности и повышение конкурентоспособности предприятия.

2.3. Основные технологии и инструменты операционного менеджмента, основанного на международных стандартах качества ИСО 9000:2000 и 9001:2000.

2.4. Основные требования Международных Стандартов качества, которые необходимо реализовывать при проведении мероприятий

2.4.1. Основные принципы стандарта МС ИСО 9000: 2000.

2.4.2. Требования стандарта МС ИСО 9001: 2000.

Раздел №3 «Проведение мероприятий по приведению качественных показателей организационно – управленческой структуры предприятия в соответствии с качественными потребностями внешней среды.

Комплексная постановка системы управления бизнес - процессами».

Вопросы

Этап №1. Количественно – качественная оценка организационно – управленческой структуры предприятия.

Этап №2 Качественная оценка соответствия выбранных стратегий внутренним возможностям предприятия по методу SWOT – SPACE.

Этап №3. Создание организационно управленческой структуры управления предприятием на основании процессного подхода.

Раздел №4 «Проведение мероприятий по приведению количественных экономических показателей организационно - управленческой структуры предприятия в соответствие с фактическими показателями внешней среды».

Вопросы

Этап №4. Финансово – экономический анализ и количественная оценка соответствия уровня количественно – качественного экономического развития внутренней среды предприятия количественно – качественным финансовым возможностям потребителей продукции (услуги) предприятия.

Первый под этап.

«Оценка полной стоимости предприятия за отчетный период

Второй под этап

«Фактическая оценка общей выручки предприятия за отчетный период по производственным подразделениям».

Третий под этап.

«Оценка эффективности финансово – хозяйственной деятельности предприятия по основным производственным подразделениям».

Раздел №5 «Балансировка количественно – качественными показателями внутренней среды предприятия в соответствии с количественно – качественными показателями внешней среды на основании концепции «бережливого производства»

Вопросы

5.1. «Разработка и реализация первоочередных и последующих мероприятий по ликвидации причин, вызвавших неэффективные последствия финансово – хозяйственной деятельности и финансовой стабилизации хозяйственной деятельности предприятия. Стабилизация».

5.2. Детерминированный метод расчета экономически обоснованной минимальной партии запаса EOQ и расчет точки возобновления этого запаса ROP, необходимые для реализации концепции «точно в срок» JIT.

5.3. Расчет минимальной, экономически обоснованной партии заказа показателя EOQ (канбан) формула Уилсона.

5.4. Формула расчета точки возобновления заказа ROP, необходимой для реализации концепции «точно в срок» JIT.

5.5. График оценки результатов оптимизации финансово – хозяйственной деятельности системы бизнес – процессов предприятия до и после проведения мероприятий.

5.6. Схема будущего потока создания полезной ценности продукта для нужд потребителя в системе бизнес – процессов предприятия.

5.7. Технология создания принципа «бережливого производства» основанного на концепции кайдзен.

Раздел №6 «Процессный метод постановки управленческого учета основанного на бережливом производстве».

Вопросы

6.1. Основные принципы и методы определения финансово – экономических показателей необходимых для эффективного управленческого учета.

6.2. Порядок составления учетной балансировочной ведомости финансово – экономических показателей BSC, влияющих на эффективность финансово – хозяйственной деятельности предприятия в отчетном периоде необходимых для принятия эффективных управленческих решений.

Введение.

Это пособие, основанное на знаниях автора, полученных при изучении курса МВА, а также многолетнего опыта руководящей работы на предприятиях различных сфер деятельности (от начальника отдела государственного предприятия до генерального директора собственного много профильного бизнеса), позволили создать автору краткое пособие по эффективному менеджменту. Опыт руководящей работы в совокупности с изучением программы МВА и творческой разработкой и реализацией проектов по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности предприятий различных сфер бизнеса. Многолетняя практическая консалтинговая деятельность по комплексной оптимизации финансово – хозяйственной деятельности предприятий, дает право автору изложить для предпринимателей и руководителей предприятий основные концептуальные знания, необходимые для успешного, практического ведения бизнеса в любой сфере предпринимательской деятельности в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Поэтому в этом пособии, исходя из общих ошибок, которые совершают практически все руководители малого и среднего бизнеса, автор делает акцент на практических мероприятиях и знаниях, которые необходимы предпринимателям для реализации в своем бизнесе для успешного его ведения и развития и предупреждения типичных ошибок. Для начала имеет смысл пояснить, что означает в традиционном Российском смысле аббревиатура МВА (мастер делового администрирования). В более широком понимании МВА – означает высшую ступень бизнес – образования в области управления финансово – хозяйственной деятельности предприятий, основанной на основных академических дисциплинах в области маркетинга, экономики, финансового менеджмента и контроллинга, операционного менеджмента и логистики, управления человеческими ресурсами, которые позволяют на основании грамотно выбранной стратегии успешно планировать и развивать собственный бизнес.

Зная основные проблемы руководителей малого и среднего бизнеса, ведущих свою финансово – хозяйственную деятельность в условиях Российской неопределенности, и постоянных изменений в законодательстве, а также в условиях быстро меняющейся внешней рыночной среды, которые в будущем будут только ужесточаться, автор в этой брошюре попытался дать основные инструменты, которые позволят Вам избежать многих проблем. Взять только возможность к лету 2007г. России вступить во Всемирную торговую организацию!!! Хотя уже сейчас многие владельцы бизнеса не выдерживают внутренней конкуренции. А что будет, когда на российский рынок хлынет вал более дешевой и качественной продукции того же Китая? Плюс агрессивная и массированная маркетинговая стратегия закаленных в условиях жесточайшей мировой конкуренции компаний? В то время как многие компании уже сейчас, можно сказать в «тепличных условиях», не выдерживают внутренней конкуренции. Причина многих бед предпринимательства заключается, по мнению автора, в отсутствии системных знаний у руководителей предприятий и бизнеса в области менеджмента, которых в России просто нет, и никогда не было. Поэтому это пособие дает возможность предпринимателям и руководителям собственного бизнеса возможность восполнить необходимые знания и, имея собственный талант и «предпринимательский дух», развить и усилить свои конкурентные преимущества на имеющихся и будущих рынках сбыта с помощью полученных знаний и навыков.

С учетом того, что предприниматели это люди «слова и дела» и от полученных знаний постараются извлечь максимальную выгоду не только для себя, но и для своего предприятия, автор постарался изложить последовательность материалов и предметов изучения в такой последовательности, которая позволит практически «пошагово» реализовывать их на собственном предприятии по мере изучения материала. По мере изучения материала и проецирования полученных знаний на собственный бизнес, каждый руководитель или владелец бизнеса сможет последовательно сравнивать: «как должно быть» и «как фактически у меня в бизнесе», что ведет к желанию совершенствовать

бизнес – процессы на своем предприятии. При изучении данного материала предприниматели ознакомятся, с изложенными в доступной форме самыми передовыми знаниями в области:

1. - **маркетинга**, в основе которого лежит концепция «**маркетинг – микс или 4P + 2P**», ознакомятся с понятием: **бенчмаркинг, клиентинг**, Расчет доли рынка, Величины спроса и предложения, Емкости рынка, резервов рынка, эластичности спроса по цене и доходу, равновесной рыночной цене, маркетинговыми стратегиями «**сфокусированности**» и «**сконцентрированности**» на потребителе позволяющие увеличить объемы продаж и наличности...
2. - **экономики (микро, макро уровней)**, понятие и расчет Порога рентабельности **ПР**, точки безубыточности **Тб.у.**, постоянные затраты **Собиц.пост.**, в т.ч. по основным подразделениям, переменные затраты **Собиц.пер.**, в т.ч. по подразделениям, «**оценка полной стоимости**», **ОС** – оборотные средства, «**бюджетирование**», «**маржа покрытия**», расчет нормативов для основных и вспомогательных подразделений, расчет коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности по подразделениям, расчет нормативов для материальной мотивации труда сотрудников и т.д.
3. - **финансового менеджмента и контроллинга**, позволяющего минимизировать финансовые затраты, установить надлежащий «бухгалтерский учет и контроль за движением ТМЦ», увеличить оборачиваемость капиталов, оценивать: производительность работы менеджеров **ROA** (доходность на активы), поступления на акционерный капитал **ROE** (ключевой показатель рентабельности), доходность на инвестиции **ROI** (показатель рентабельности по основным операциям), коэффициенты ликвидности и покрытия и т.д., составлять ведомость оценки и анализа результатов финансово – хозяйственной деятельности по подразделениям, учетную ведомость **BSC**, разрабатывать мероприятия контроллинга т.е. недопущения отклонения фактических показателей от плановых и т.д.,
4. - **операционного менеджмента и логистики**, позволяющие: 1.минимизировать время от получения заказа до производства и реализации готовой продукции или услуги заказчику, 2.ознакомиться с концепциями бережливого производства **TQM** (всеобъемлющего управления качеством, **TPS, TPM**(система производительного обслуживания оборудования), концепциями: **канбан, JIT, P-D-C-A, кайдзен**. В основе, которых, лежат принципы **5S, 5W-1H** и т.д.
5. - **стратегического планирования и менеджмента**, которые позволят на основании выбранной **миссии**, анализов внутренней и внешней среды выбрать одну из самых эффективных для предприятия стратегий, с целью достижения конкретного конкурентного преимущества на рынке товаров и услуг. Ознакомиться с анализами **SWOT – SPACE, PIMS...** Ознакомиться с понятием **стратегического мышления**, необходимого для эффективной реализации выбранного стратегического плана.
6. - **процессного управления**, как одного из самых эффективных методов управления финансово – хозяйственной деятельностью предприятия для реализации стратегических планов предприятия. В основе, которого лежит построение оптимальной и эффективной организационно - управленческой структуры максимально соответствующей внутренним возможностям и внешним потребностям рыночной среды. Познакомиться с особенностями и преимуществами преобразования линейно – функциональной организационно - управленческой структуры в единую систему управления бизнес – процессами предприятия, основанную на постановке процессного управленческого учета.

7. - *«бережливого производства»*, как самого эффективного метода организации системы бизнес – процессов предприятия, основанного на составлении текущих и будущих карт потока создания полезной стоимости продукта.

Раздел №1

«Оценка и анализ фактической корпоративной стратегии предприятия. Обоснованный выбор корпоративной стратегии».

Качественные методы оценки и анализа предпринимательской деятельности и бизнеса.

«Основные цели, задачи, миссия и секреты успешной предпринимательской деятельности в свете программы микро МВА».

Цель: Помочь предпринимателям сконцентрировать внимание на своем бизнесе и оценить перспективы его развития через «сфокусированность» и «сконцентрированность» на потребителях их продукции (услуге) и четких:

Формированиях:

1. Целей и задач бизнеса.
2. Определения миссии.

Оценках:

1. Собственного брэнда, слоганов (фирменного знака, стилей оформления визиток, фирменных бланков, коммерческих предложений, договоров...) на предмет привлекательности и формирования положительного образа в глазах потребителей и общественности...
2. Конкурентоспособности (определении и развитии конкурентных преимуществ производственного, финансового, кадрового потенциалов...).
3. Позиционирования (чем предприятие отличается или могло бы выгодно отличаться от предприятий конкурентов).
4. Внутренних и внешних ресурсов для достижения поставленных целей
5. Стратегии, выбранных стратегических планов и методов стратегического управления для достижения будущего конкурентного преимущества предприятия (бизнеса).

Примечание

Основная задача курса МВА заключается в подготовке профессиональных менеджеров, которые на основании полученного управленческого опыта и изучения комплекса необходимых знаний приобретают навыки и способности к комплексному практическому их применению в повседневной деятельности для стратегического управления предприятием. От способности менеджеров к стратегическому управлению в условиях глобализации экономики и растущей конкуренцией между производителями товаров и услуг, зависит будущее предприятия и бизнеса в целом. Так как быстро меняющиеся условия ведения бизнеса во внешней среде предприятия, требуют от руководителя не только самому подготовиться, но и своевременно подготовить предприятие для адаптации к внешним условиям ведения бизнеса. Для этого руководитель, на основании полученных знаний и собственного опыта, должен постоянно вести работу по комплексному изучению тенденций развития внешних условий развития рынка (потребителей, партнеров, конкурентов, местного и государственного законодательства...). **Сущность стратегического управления и заключается** в способности руководителя предвидеть изменения и своевременно подготовиться к ним. А **основной целью стратегического управления** является извлечение наибольшей выгоды для предприятия в результате внешних изменений с целью увеличения своей доли рынка и повышения конкурентоспособности за счет неповоротливости конкурентов. Поэтому стратегическое планирование и управление всегда ставит предприятия, придерживающихся этих концепций в более выгодное положение в случае внешнего

изменения условий развития бизнеса по отношению к предприятиям не придерживающихся этих концепций.

Отсюда следует: современные условия развития экономики требуют от руководителей не только самим проявлять гибкость и дальновидность при управлении финансово – хозяйственной деятельностью предприятий, но и постоянно совершенствовать свои профессиональные и управленческие навыки. Быть готовым к введению новых специалистов и подразделений, востребованных рыночной средой. А так же способным подобрать команду единомышленников, не только самим постоянно совершенствующим свои профессиональные навыки, но и реализующим приобретенные навыки и изменения в подразделениях...

У слушателей курсов МВА вырабатывают способности к комплексному использованию полученных знаний для эффективного управления предприятием не зависимо от количества подразделений, масштабов предприятия и сферы его деятельности.

Дипломанты МВА - это управленцы, которые не зависимо от ранее полученных специализаций, должны уметь эффективно управлять финансово – хозяйственной деятельностью любого предприятия не зависимо от сфер его деятельности. Хотя и среди них бывают разные управленцы. Так же как встречаются предприниматели, которые, не владея специальными терминологиями и знаниями, используют свой талант, при ведении бизнеса даже не догадываются, что если научно регламентировать последовательность их действий, то это и будет курс МВА.

Вопросы

1. «Основополагающие и первоочередные концепции, которые лежат в основе успешной реализации предпринимательской деятельности».

Прежде чем перейти к комплексу необходимых для изучения предметов, необходимых для эффективной финансово – хозяйственной деятельности и поступательного развития бизнеса, рассмотрим такие понятия как:

1. - *коммерческая деятельность, ее цели и задачи,*
2. - *бизнес и предпринимательство, различия и сходства,*
3. - *предприятие (организационно – управленческие структуры, основные и вспомогательные подразделения).*

На мой взгляд, на основании четкой формулировки этих понятий, ясно вытекает необходимый объем предметов, которые необходимо изучить для эффективного управления своим бизнесом.

Коммерческая деятельность – это любой вид хозяйственной деятельности направленный на извлечение прибыли с целью удовлетворения материальных и моральных потребностей задействованных в этом процессе людей.

Осуществление коммерческой деятельности может осуществляться одним человеком, который выполняет один все функции для извлечения прибыли, или в составе группы людей, которые для достижения общей цели выполняют разные функции. При этом:

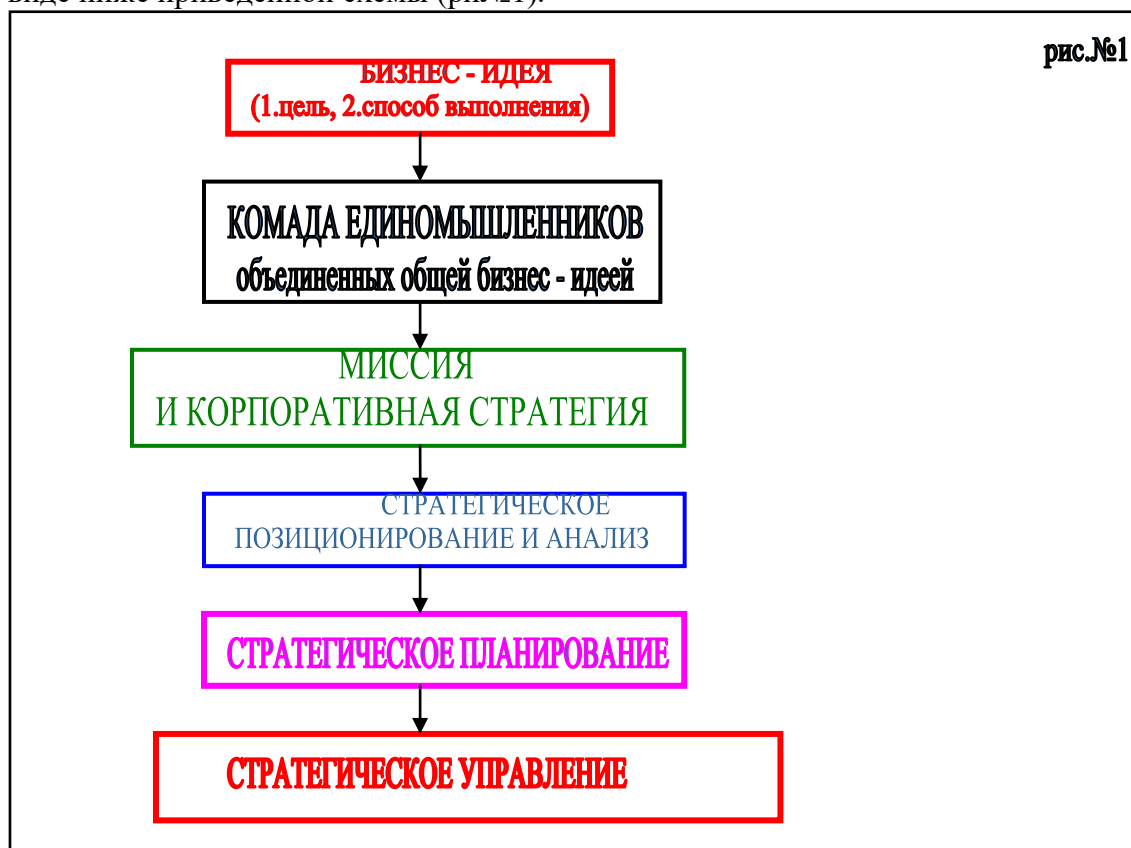
- если коммерческая деятельность носит не системный характер и распространяется на различные сферы бизнеса, то это **предпринимательство**,
- если коммерческая деятельность носит системный характер и распространена на одну или несколько сфер деятельности, **то это бизнес**.

Отсюда следует: Коммерческая деятельность основана на **предпринимательском духе** человека, который для удовлетворения собственных материальных и моральных амбиций, используя собственные интеллектуальные способности для удовлетворения потребностей потребителей, может придумать новый продукт или услугу или усовершенствовать, существующий продукт или услугу. В зависимости от направления коммерческой деятельности, должна выбираться и стратегия развития бизнеса.

Ошибка многих предпринимателей в том и заключается что, интуитивно проведя маркетинговые исследования по нахождению ниши для развития своего бизнеса по более качественному удовлетворению потребностей потребителей, зачастую даже не имея

экономического обоснования для его развития, а тем более, не имея конкретных целей и планов его развития, надеются на «русское авось». Поэтому цель этого пособия и заключается в том, что бы дать предпринимателям необходимый набор знаний и методик для более осознанной, а потому и успешной предпринимательской деятельности. Рассмотрим этапы начала и развития предпринимательской деятельности, которые необходимы для начала формирования процесса стратегического управления предприятием и бизнесом. Так как слово процесс далее будет употребляться часто, то раскроем понятие самого слова процесс.

Процесс – это постоянная, устойчивая совокупность последовательных, целенаправленных и взаимосвязанных видов деятельности направленных на достижение конкретных результатов за счет использования имеющихся технологий и ресурсов. Для большей наглядности, первоочередные мероприятия, необходимые для формирования процесса принятия стратегических управленческих решений представим в виде ниже приведенной схемы (рис.№1).



Сразу хочется отметить, что любая новая бизнес – идея должна рассматриваться, в том числе и на действующих предприятиях, как возможность начала нового этапа предпринимательской деятельности. В то же время любое новое начинание должно быть сопряжено с пересмотром укоренившихся ценностей: организационно – управленческой структуры, изменения ценности подразделений и сотрудников, порядка подчиненности и ответственности, регламентации выполнения работ... Самая большая заслуга любого руководителя заботящегося о постоянном развитии бизнеса – это способность сохранять «предпринимательский дух» среди членов «команды», не успокаиваться на достигнутом, не рассматривать когда – то созданную организационно управленческую структуру, как «закостенелую» систему. Самый главный принцип успешного руководителя должен заключаться в том, чтобы рассматривать себя и предприятие, которым он руководит, как открытую для инновационной деятельности систему, чутко реагирующую на потребности рыночной среды (потребности потребителей, поведение конкурентов, партнеров по бизнесу, изменения законодательства...). Причем эта система постоянно должна быть

готова к своему внутреннему совершенствованию для наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей. Для этого необходимо постоянно помнить, что **успех любого бизнеса заключается в строгом соблюдении трех основных принципов, которые требуют неустанного выполнения и внимания со стороны руководителей.** К таким принципам, относятся постоянная сосредоточенность на:

1. **Потребителе** – *какие требования он предъявляет к цене и качеству предлагаемой продукции или услуге. Взаимосвязь потребителя и предпринимателя заключается в следующем постулате: «Не будет удовлетворения потребителя, не будет и бизнеса».*
2. **Продукте** – *соответствие его цены – качеству на предлагаемом сегменте рынка. Соответствуют ли потребители, для которых предназначен этот продукт по доходу и уровню развития, требованиям предприятия к продукту. Ведь цена на продукцию (услугу) и прибыль зависят от объема продаж.*
3. **Сотруднике** – *который реализовывает продукцию (услугу) предприятия потребителю. Сотрудник должен быть компетентен, коммуникабелен, мотивирован на увеличение продаж, и в то же время тактичен и не навязчив.*

2. Основные этапы начала и развития предпринимательской деятельности.

Качественные методы оценки эффективности предпринимательской деятельности.

Любая предпринимательская деятельность начинается с выбора и формирования бизнес – идеи.

Этап №1. Бизнес – идея.

1. Бизнес – идея -это новаторское или инновационное предложение о направлении развития предприятия или одного из его элементов с целью получения конкурентных преимуществ в определенном рыночном сегменте в будущем.

Формирование бизнес – идеи должно основываться на двух основных положениях:

- **положение номер один (определение цели)** – должно основываться на **кристаллизации целей** предприятия по отношению существующего и будущего места предприятия среди конкурентов. Другими словами – чего мы хотим достичь в будущем. Выбор тактики и стратегии достижения поставленных целей.

- **положение номер два (определение способов достижения цели)**– должно основываться на выборе способов достижения поставленных целей, которые основываются на оценке производственных, финансовых, кадровых ресурсов. В то же время необходимо определиться и быть готовым к изменению организационно - штатной структуры предприятия, методам управления, информации необходимой для принятия управленческих решений, которые необходимы для реализации бизнес - идеи...

После выбора и формирования бизнес – идеи, на втором этапе необходимо определить миссию предприятия, которая является философией предприятия.

Этап №2. Миссия и корпоративная стратегия.

2. Формирование миссии предпринимательской деятельности (бизнеса).

В основе успешной предпринимательской деятельности лежит четкое формирование ближайших, средне и долго срочных целей и задач, необходимых для реализации задуманного предпринимательского проекта.

Другими словами, предпринимателю или владельцу бизнеса необходимо определиться, чего он хочет добиться в будущем, начиная или осуществляя свою предпринимательскую деятельность. Причем к формированию миссии необходимо отнестись очень серьезно, и обоснованно, так как четко сформулированная **миссия** лежит в основе формирования:

- «корпоративной культуры и духа» предприятия,
- стратегии развития бизнеса,

- выработки стратегического плана развития,
- выбора тактики и стратегии достижения поставленных целей,
- выбора наиболее приемлемых ресурсов для реализации миссии,
- выбора методов стратегического управления.

Миссия лежит в основе формирования **корпоративной стратегии** развития предприятия.

Корпоративная стратегия развития – это общее представление о пути достижения будущего конкурентного положения предприятием, которая определяет общий моральный дух предприятия и пути их достижения.

Поэтому после формирования главной идеи миссии собственником и руководством предприятия, для формирования общей идеи корпоративной стратегии развития предприятия необходимо привлечь «команду» и всех членов трудового коллектива.

Ничто так не способствует достижению поставленных целей, как ощущение причастности и значимости каждого члена коллектива в реализации поставленных целей.

При формировании миссии предприятия необходимо придерживаться следующих правил:

1. *Миссия должна вдохновлять сотрудников на добросовестное выполнение служебных обязанностей.*
2. *Миссия должна быть на столько конкретной, но в то же время и общей, чтобы быть актуальной для предприятия и через 10 и через 100 лет.*
3. *Миссия должна мобилизовать сотрудников на совершенствование своих профессиональных навыков.*
4. *Миссия должна формировать у работников культуру поведения и взаимоотношений как внутри коллектива, так и при взаимоотношениях с партнерами, потребителями, конкурентами...*
5. *Миссия должна соответствовать бизнес – идеи предприятия.*

Удачно сформулированная миссия способствует:

1. - *Определению сферы деятельности компании,*
2. - *определению способов и методов удовлетворения потребностей клиентов,*
3. - *сфокусированности и концентрации сотрудников на выполнении стратегических целей, что способствует к сплочению коллектива вокруг общей цели,*
4. - *позиционированию на рынке и формированию положительного образа компании в глазах общественности и потребителей...*

Так как любое предприятие, создается для удовлетворения потребностей потребителей, то и **основная идея миссии и корпоративной стратегии** должны быть направлены на потребителя. Направленность должна осуществляться через слоганы, девизы, фирменный знак и стиль, и т.п., которые с одной стороны должны мобилизовывать коллектив предприятия на свое соответствие выбранной миссии, а с другой стороны через креативное поведение сотрудников, формировать положительный образ к предприятию, продукции или услуге и их сотрудникам со стороны потребителей и общественности.

Реализовать миссию, собственник или руководитель может, только создав «команду» единомышленников, нацеленных на выполнение выбранной миссии предприятия. Хотя, к сожалению, сразу хочется отметить, что у многих руководителей нет понимания значимости «команды», творчески и профессионально объединенной общей идеей, для реализации поставленных целей. Команда подбирается под бизнес - идею.

2.2. Команда руководителя предприятия – это добровольное сообщество людей, объединенных общей идеей и целью, профессионально разбирающихся и выполняющих обязанности в определенных направлениях хозяйственной деятельности, гармонично дополняющих друг друга при реализации общих целей предприятия.

В то же время руководитель постоянно должен помнить, что мотивация на достижение поставленных целей предприятия у различных членов «команды», может быть различной.

У кого - то, основным мотивом являются деньги, которые он может заработать на предприятии, благодаря своим профессиональным знаниям и опыту. Такие члены команды, будут преданны общей идее, только до тех пор, пока они получают финансовое вознаграждение, устраивающее их самолюбие. Но нет никаких гарантий, что их не «перекупят» конкуренты. Поэтому, основные разработки, которые являются «коммерческой тайной» предприятия, должны быть по максимуму ограничены для доступа этим сотрудникам.

У других, основным мотивом, помимо финансового вознаграждения, является возможность самореализации через участие в интересных для них проектах, где они наиболее полно могут реализовать свой творческий потенциал. Для таких, как правило, моральная мотивация первична, а разработчиками проектов, составляющих коммерческую тайну, они же и являются.

В то же время, необходимо помнить, что мотивации собственников и наемных работников - разные. Отсюда сдерживающих факторов, чтобы перейти к конкурентам при более заманчивом предложении, у наемных членов команды нет. Кроме морали конечно. Поэтому многие «продвинутые» собственники наиболее ценных работников делают совладельцами своего бизнеса.

Этап №3. Стратегическое позиционирование.

В основе выбора бизнес – идеи, миссии предприятия, лежит определение конкурентных преимуществ предприятия по отношению к предприятиям – конкурентам.

В основе конкурентных преимуществ лежит определение положения предприятия, его продукции или услуги, которые выгодно выделяют предприятие от предприятий конкурентов, что способствует привлечению потребителей. В основе стратегического управления лежит способность укреплять и развивать конкурентные преимущества предприятия. Поэтому важную роль в выборе стратегии развития, выработке плана стратегического развития и стратегического управления предприятием играет стратегическое позиционирование предприятия, которое проводится на основании анализа внутренней и внешней среды предприятия.

Стратегическое позиционирование представляет собой способность предприятия выявлять и развивать конкурентные преимущества.

Для оценки возможности и выполнения предприятием стратегических планов применяется метод стратегического анализа.

Этап №4. Стратегический анализ.

Стратегический анализ – это комплекс мероприятий направленный на изучение и выделение внутренних и внешних факторов способных повлиять на реализацию предприятием стратегических целей.

Для эффективного проведения мероприятий по стратегическому анализу необходимо определить внутренние и внешние параметры, сравнение которых необходимо для коррекции стратегических планов развития. Суть стратегического анализа заключается в изучении ближнего и дальнего окружения предприятия с целью выявления изменения факторов и параметров, которые могут повлиять на внутренние параметры предприятия. Под **ближним внешним окружением** понимается среда, на которую предприятие может оказывать воздействие.

К **ближнему внешнему окружению** предприятия можно отнести:

1. - *отрасль, в которой предприятие ведет хозяйственную деятельность,*
2. - *поставщиков сырья и материалов,*
3. - *потребителей продукции или услуги,*
4. - *дистрибьюторов предприятия и посредников,*
5. - *конкурентов...*

К **дальному внешнему окружению** – относятся факторы, которые предприятие должно учитывать при реализации своих стратегических планов, но на которые практически не

может оказать никакого воздействия. Под дальним окружением можно понимать государственные органы, издающие законы, которые могут повлиять на реализацию стратегических планов предприятия.

После проведения вышеперечисленных мероприятий, которые в основном относятся к **качественным методам выбора стратегии развития предприятия**, можно переходить к этапу стратегического планирования.

Этап №5. Стратегическое планирование.

Стратегическое планирование – это этап определения количественно – качественных параметров и методов, ориентируясь и реализовывая которые, предприятие должно реализовать стратегические цели по достижению будущего конкурентного положения предприятия на рынке.

Стратегический план должен определять:

1. - *параметры и временные сроки, которых предприятие должно добиться на каждом этапе реализации стратегических целей развития,*
2. - *методы достижения поставленных целей на каждом этапе,*
3. - *ресурсы и ответственных за выполнение поставленных задач,*
4. - *параметры, оценивающие качественное изменение внутренней среды и производимой и реализуемой продукции или услуги...*

Сразу необходимо отметить, что к стратегическому планированию мы вернемся при изучении раздела «Операционный менеджмент и логистика», т.к. мероприятия стратегического планирования требуют количественных методов оценки необходимых и имеющихся ресурсов для разработки реального стратегического плана, чтобы этот план остался на предприятии не красивой мечтой, а был руководством к действию.

На основании проведения выше перечисленных этапов, руководитель приступает к стратегическому управлению, которое на первоначальном этапе заключается в подготовительных мероприятиях.

Многие слышали и даже употребляют эту терминологию, но, как правило, мало кто может четко сформулировать, что именно подразумевается под этой терминологией.

Этап №6 Стратегическое управление

Стратегическое управление – это способность и талант руководителя на основании комплекса полученных знаний, а так же оценки тенденций развития ближнего и дальнего внешнего социально – экономического окружения, оценив сильные стороны внутреннего потенциала своего предприятия, разработать и реализовать стратегический план для достижения предприятием конкретного конкурентного преимущества на рынках сбыта.

В то же время успех реализации стратегических планов зависит от правильности выбора самой стратегии развития предприятия и качества плана стратегического развития.

Последние два этапа мы постоянно будем рассматривать в контексте с изучением других основополагающих предметов, в логической последовательности изучения, которых на следующем этапе стоит «Операционный менеджмент и логистика».

Подводя итог изученному разделу, можно отметить, что:

1. - *только хорошая бизнес – идея, для воплощения которой подберется эффективная команда профессионалов,*
2. - *грамотно разработанная миссия, которая соответствовала бы главной идее предприятия, соответствовала бы поднятию морального духа сотрудников и положительному имиджу во внешнем окружении,*
3. - *корпоративная стратегия и стратегический план,*

Помогут руководителю, обладающему «стратегическим мышлением», достичь будущих конкурентных преимуществ предприятия в быстроменяющейся внешней среде...

Раздел №2 «Операционный менеджмент и логистика, как основные дисциплины, применение которых способствует оптимизации и повышению эффективности финансово – хозяйственной деятельности и выполнению корпоративной стратегии по повышению конкурентоспособности предприятия».

Цель: «Объяснить значение применения качественно – количественных методов операционного менеджмента при управлении финансово – хозяйственной деятельностью для повышения уровня конкурентоспособности и эффективности финансово – экономической деятельности предприятия».

2.1. Значение операционного менеджмента для реализации корпоративной стратегии в достижении конкурентных преимуществ в выбранных сегментах рынка.

Операционный менеджмент – это относительно молодая наука о способах повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий, которая распространяется на все сферы человеческой деятельности, такие как:

- маркетинг,
- финансы,
- производство...

Операционный менеджмент подразумевает исследование операций (процессов) с применением таких дисциплин как: математика, экономика, психология для оптимизации и повышения эффективности использования внутренних ресурсов предприятия при ведении финансово – хозяйственной деятельности предприятия с целью повышения уровня его конкурентоспособности...

Достаточно сказать, что все популярные ныне концепции, такие как:

- **TQM** (всеобщее повышение качества),
- **TMP** (всеобщее обслуживание оборудования),
- **СИМ** (интегрированная производственная система) и пр.

это всего лишь одни из компонентов составляющих понятие операционный менеджмент.

А популярная ныне методика по комплексной постановке **систем управления бизнес – процессами** – это тоже одна из составляющих операционного менеджмента. **TPS** (производственная система Тойоты), является примером реализации концепции операционного менеджмента на конкретном предприятии, в которую вошли основополагающие концепции:

- **канбан** (вытягивание),
- **JIТ** (точно в срок),
- **P-D-C-A** (планируй – делай – контролируй - воздействуй),
- **кайдзен** (подразумевает создание разноразрядных команд, для постоянного и непрерывного совершенствования бизнес – процессов...).

В качестве определения понятия операционного менеджмента, можно дать такую формулировку.

Операционный менеджмент – это комплекс мероприятий, направленных на оптимально - эффективное использование имеющихся ресурсов с целью сокращения времени от получения заказа от потребителей, приобретения сырья и комплектующих, до производства и поставки готовой продукции (услуги) надлежащего качества заказчику, и получения более выгодного финансового вознаграждения.

Дисциплина операционного менеджмента должна применяться при построении организационно – управленческих структур предприятий, введении новых подразделений и выведении старых (реинжиниринге), при коррекции стратегического курса развития. Поэтому операционный менеджмент лежит в основе реализации корпоративной стратегии предприятия, разработанной на основании миссии. Так как, в предыдущем разделе мы

определили, что корпоративная стратегия определяет лишь общие цели по будущему положению предприятия на рынке, то **операционный менеджмент определяет способы достижения этих целей.**

С помощью операционного менеджмента определяются:

- ресурсы, необходимые для реализации корпоративной стратегии,
- способы и методы их эффективного использования,
- этапы и сроки совершенствования ресурсов и операций (бизнес – процессов)...

Для реализации способов и методов по повышению качества использования внутренних ресурсов, с целью реализации корпоративной стратегии, разрабатывается **операционная стратегия**, которая является одной из главных стратегий интегрированной в корпоративную стратегию.

Операционная стратегия – это разработанный план повышения эффективности использования внутренних ресурсов с целью реализации стратегических целей предприятия для повышения его уровня конкурентоспособности.

Суть операционной стратегии заключается в разработке:

- производственного процесса,
 - инфраструктуры,
- для реализации операционной стратегии.

Разработка производственного процесса заключается в выборе:

- надежных технологий,
- составления временных графиков выполнения этапов работ (реализация концепции «точно в срок» **JIT**),
- определения экономически обоснованных товарно – материальных запасов **EOQ**,
- определения времени возобновления поставок запасов **ROP**,
- способов балансировки и гармонизации производственных процессов различных функциональных назначений, но связанных в логической последовательности операций с использованием метода функционально – стоимостного анализа **VA/VE**.

Разработка инфраструктуры обеспечения намеченных планов заключается в:

- планирование и управление мероприятиями по оптимизации операций,
- определение методов достижения намеченных планов, оценке и контроле за качеством их выполнением,
- разработке порядка мотивации труда,
- определение ответственных сотрудников за реализацию операционного менеджмента, реализация концепции **P – D – C – A** (планируй – делай – контролируй – анализируй)...

В современных условиях ведения финансово – хозяйственной деятельности в связи с ужесточающимися требованиями внешней среды к предприятию, которое стремится сохранять и повышать свои конкурентные преимущества предъядвляется широкий спектр требований. К таким требованиям относятся:

1. **Снижение издержек** производства.
2. **Повышение качества и надежности** продукции.
3. **Сокращение сроков** выполнения заказов.
4. **Надежность поставок.**
5. **Способность компании оперативно реагировать на меняющиеся потребности потребителей и скорость** освоения новых видов продукции.
6. **Способность реализовывать в производимой продукции специфические потребности потребителей** выбранного сегмента рынка.
7. **Способность предлагать специфические сервисные услуги.**

Глядя на этот перечень любому руководителю совершенно ясно, что удовлетворить абсолютно все вышеперечисленные требования не реально, поэтому цель операционного менеджмента выделить из всего перечня требований только те из них, которые предприятие, исходя из своих возможностей, может лучше всего реализовать. При выборе операционной стратегии необходимо учитывать основные требования, без реализации,

которых невозможно обеспечить конкурентоспособность предприятия. К ним относятся такие требования как:

- 1. Соответствие качества продукции техническим требованиям и цене,*
- 2. Надежность и безопасность продукции,*
- 3. Своевременное выполнение заказов (ответственность, добросовестность, обязательность).*

В свою очередь выбор приоритетов связан с определением целевого рынка предприятия.

Целевой рынок определяется на основании маркетинговых исследований, изучения потребностей потребителей, изучения предприятий конкурентов, на основании которых определяются сильные и слабые стороны внутренних ресурсов, их возможностей и целесообразность их развития.

На основании выбранных приоритетов разрабатывается операционная стратегия, которая наиболее полно подходит для реализации корпоративной стратегии развития предприятия.

Из вышесказанного следует **вывод**.

Первым шагом на пути к успеху предприятия в конкурентной борьбе является правильный выбор операционной стратегии, которая наиболее полно могла бы использовать внутренние ресурсы для достижения конкурентных преимуществ предприятия в выбранном сегменте рынка в целях реализации корпоративной стратегии.

2.2. Основные подразделения, обеспечивающие эффективность финансово – хозяйственной деятельности и повышение конкурентоспособности предприятия.

В основе эффективной финансово – хозяйственной деятельности предприятия лежит создание такой организационно – штатной структуры, которая максимально соответствовала бы внутренним потребностям и возможностям предприятия при реализации корпоративной стратегии. Внутренние потребности предприятия должны выражаться в оперативном выполнении имеющимися ресурсами необходимых операций по преобразованию материальных, информационных и финансовых потоков, с помощью которых создается добавочная стоимость, оплачиваемая потребителем, в готовый продукт. В основе эффективной организационно – управленческой структуры предприятия лежат три взаимно дополняющие друг друга основные подразделения. Такие как:

- маркетинг,*
- производство,*
- финансы.*

Причем ядром, консолидирующим деятельность остальных подразделений предприятия, является производство.

Производство взаимодействует с:

финансовым подразделением по вопросам:

- финансирования производственного процесса,*
- анализа инвестиционных проектов,*
- оценки состояния бюджета,*

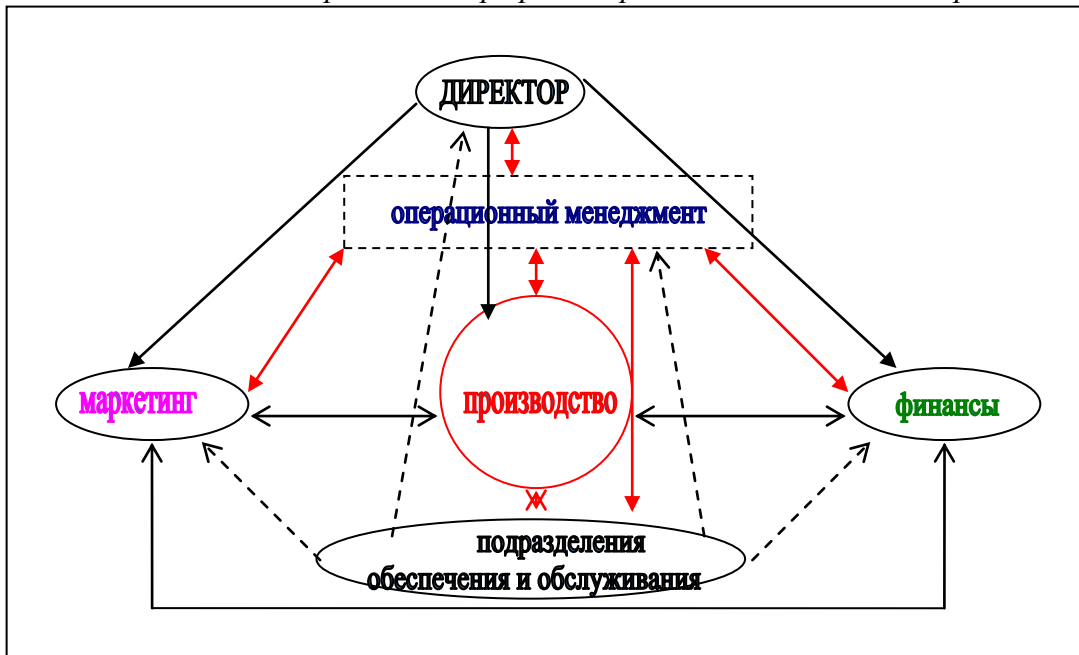
с маркетинговым подразделением по вопросам:

- планирования производства (закупка материалов, составление графиков выполнения заказов, подготовки или замены оборудования и пр.),*
- сроков и объемов выполнения заказов,*
- издержек производства,*
- технологических возможностей производства.*

В то же время эти подразделения должны взаимодействовать между собой по вопросам:

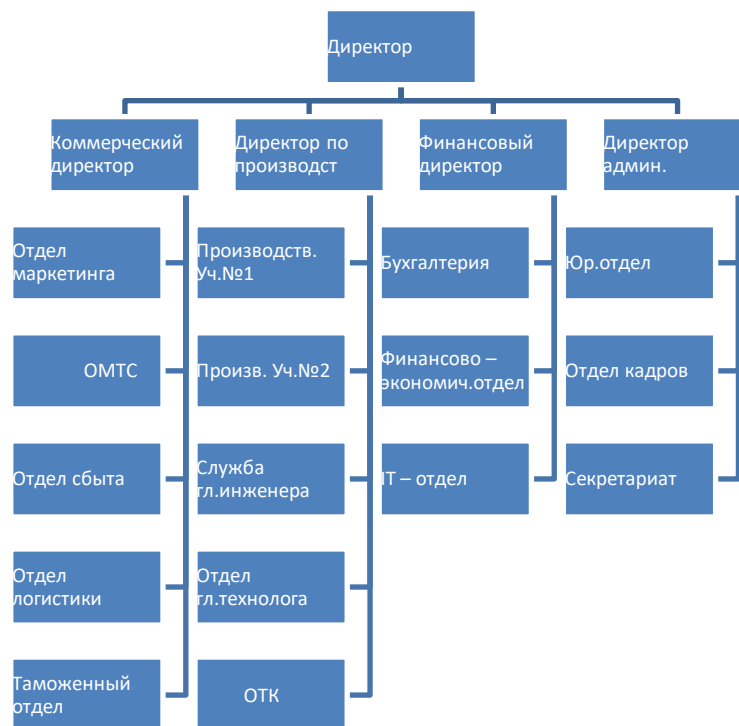
- разработки и процессам изготовления изделий,*
- объемам и ассортименту изготовления изделий,*

- определения цены изделий,
- определения графиков производства изделий и пр.



Как видно из приведенной схемы, подразделения жизненно необходимые для успешной финансово – хозяйственной деятельности предприятия абсолютно разные по своим функциональным обязанностям и назначениям. Поэтому и в силу своего предназначения исходя из функциональных обязанностей, функциональные задачи и цели у них разные в то время как в масштабах предприятия цель одна: повышение прибыли и конкурентоспособности предприятия.

То, что основные подразделения имеют различное функциональное назначение для решения общих задач по повышению результативности финансово – хозяйственной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия, а также то, что они имеют определенные границы процессов и своих владельцев этих процессов, наглядно можно продемонстрировать, представив линейно – функциональную организационно – управленческую структуру предприятия.



Главная и основная задача операционного менеджмента заключается в том, чтобы обеспечить непрерывный производственный процесс за счет координации и сбалансированности, взаимодействующих между собой подразделений. Организации непрерывного потока по созданию полезной стоимости не по принципу «выталкивания» продукта, а по принципу его «вытягивания» (канбан). Причем сбалансированность производственной системы заключается в том, чтобы они (процессы) максимально гармонично дополняли и взаимодействовали друг с другом, решая свои функциональные задачи, с учетом интересов друг друга с максимальной общей выгодой с целью достижения максимального общего результата, который заключается в:

- снижение общих издержек,
- повышение качества и надежности продукции (услуги),
- сокращение времени выполнения заказов,
- гибком и оперативном реагировании на потребности потребителей,
- обеспечение непрерывного информационного, финансового и материального потока при производстве и реализации продукции,
- предоставление необходимого сервиса,
- извлечение максимальной прибыли, обеспечивающей постоянное развитие внутренних ресурсов и поддержание высокого уровня конкурентоспособности предприятия и продукции...

Координация взаимодействия подразделений осуществляется с помощью **качественных методов** оценки используемых подразделениями ресурсов по изготовлению продукта, надлежащего количества, качества и к определенному сроку.

Сбалансированность ресурсов подразделений, необходимых для изготовления продукта необходимого качества, количества к заданному сроку для нужд потребителя этого продукта определяется **количественными методами** оценки.

2.3. Основные технологии и инструменты операционного менеджмента, основанного на международных стандартах качества ИСО 9000:2000 и 9001:2000.

Как уже упоминалось ранее, главная задача операционного менеджмента состоит в оптимизации внутренних разнообразных функциональных процессов с целью максимального сокращения внутренних издержек при оптимальном удовлетворении

потребностей потребителей для максимального извлечения прибыли предприятия, которая является результатом совместных действий всех подразделений. С учетом того, что каждый руководитель функционального подразделения и любой сотрудник решает свои задачи, опираясь на полученные ранее знания и приобретенный опыт работы на предприятии. Каждый сотрудник, создав для себя комфортные условия работы и убедив руководство в их неизбежности и совершенстве, решает, прежде всего, свои задачи. А с учетом не эффективных организационно – управленческих структур, которые можно наблюдать на подавляющем большинстве российских предприятий, ответственность за плачевные результаты финансово – хозяйственной деятельности ложится, как правило: на заводы по производству, маркетингу и сбыту – перед директором, а директора – перед собственником. В то время как финансово – экономические подразделения, особенно бухгалтерия, юридическая служба (если она есть), технологи, отделы контроля качества, кадровые службы вроде бы и не причастны к неудовлетворительным финансовым результатам. Поэтому на многих предприятиях приходится наблюдать «чехарду» с перестановкой кадров, особенно на «расстрельных» должностях. Ярким примером некомпетентного руководителя является незабвенный А.Лукашенко, который на всех каналах ТВ заявляет членам своего правительства: «Я вас «перетраховывал» и «перетраховывать» буду». Это всего лишь лишний раз подчеркивает некомпетентность руководителя в вопросах системной и сбалансированной организации финансово – хозяйственной деятельности предприятия, способного на основании определенных для предприятия финансово - экономических показателей, основанных на качественно – экономических возможностях внутренних ресурсов и качественно – финансовых возможностях внешних потребителей, эффективно решать оперативные, тактические и стратегические задачи. На современном этапе операционный менеджмент является тем самым инструментом, пользуясь которым любой руководитель может создать внутренне сбалансированную, гармонично развивающуюся с внешней средой финансово – хозяйственную систему способную конкурировать на рынках товаров и услуг.

В качестве яркого примера реализации технологии операционного менеджмента, основанного на самых современных концепциях мировых знаний в области оптимизации операций, функциональных и межфункциональных подразделений, как единой производственной системы, является производственная система японской автомобильной корпорации Тойота (**TPS**). Благодаря внедрению на предприятии технологий операционного менеджмента им удалось совместить на первый взгляд несовместимое: массовый и индивидуальный выпуск изделий. В то же время необходимо отметить. Для того, что бы достичь близкой к совершенству производственной системы Тойоты, необходимо для начала сделать первый шаг. Этот шаг заключается в **комплексной постановке системы управления бизнес - процессами предприятия**, основанного на процессном методе управления предприятием.

Процессный метод управления подразумевает управление сетью бизнес – процессов предприятия, как единой системой сквозного бизнес – процесса по преобразованию входного материального и информационного потока, в котором создается добавленная стоимость для конечного потребителя готовой продукции.

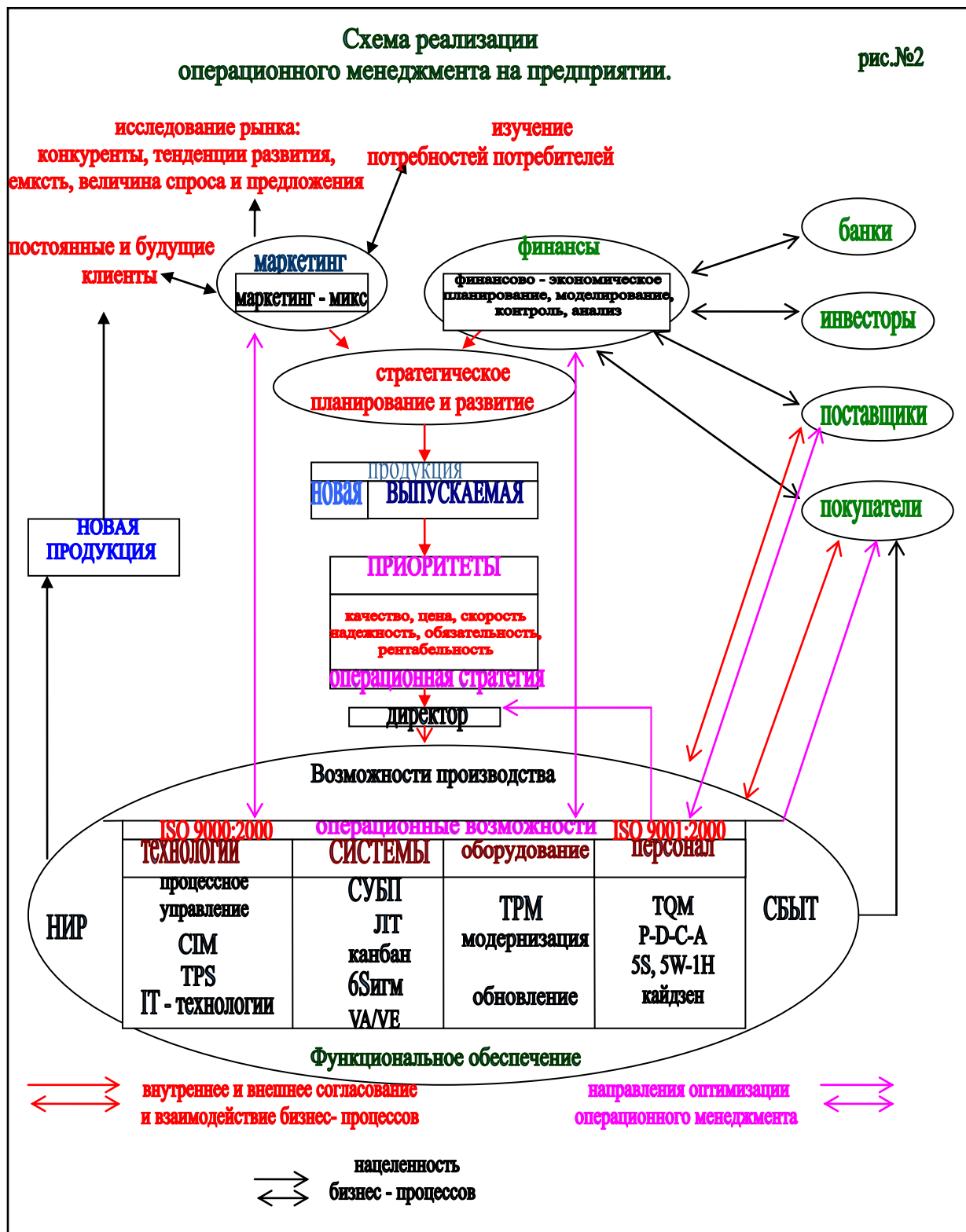
Процессный метод управления – это всего лишь первый и очень важный шаг, на который должен решиться руководитель или владелец предприятия на пути совершенствования организационно – управленческой структуры предприятия с целью достижения высокого уровня развития и повышения его конкурентоспособности.

Процессный подход к организации финансово – хозяйственной деятельности предприятия подразумевает:

1. - **выделение процессов и их границ** по преобразованию сырья и материалов в готовый продукт для внутреннего или внешнего потребителя,

2. - *обеспечение качественно – количественного соответствия* продукта, как результата процесса, потребностям следующего в логической цепочке процесса или конечного потребителя,
3. - *оперативное управление финансово – хозяйственной деятельностью* предприятия на основании стратегического курса его развития и количественно – качественных показателей на основании ведомости **BSC**,
4. - *делегирование полномочий по принятию управленческих решений* в границах их полномочий менеджерам высшего, среднего и низшего звена для сокращения времени принятия решений с целью сокращения времени выполнения заказов,
5. - *организацию контроля за методами непрерывного повышения эффективности* бизнес – процессов с помощью количественных и качественных показателей на основании технологии **Р – D – С – А**, бенчмаркинга,
6. - разработку и внедрение на предприятии международных систем качества **МС ИСО 9000:2000 и ИСО 9001:2000**.

Для большей наглядности примера реализации концепции операционного менеджмента на предприятии представим рис. №2 в основе, которого заложены основные принципы компании Тойота.



Прежде чем приступить к описанию приведенной схемы по реализации технологии операционного менеджмента на предприятии. Необходимо отметить, что это очень сложный и длительный процесс, который требует от руководителя проекта по его реализации не только комплексных знаний основ менеджмента, маркетинга, экономики и финансов, логистики и управления человеческими ресурсами, но и умения создать на предприятии команду единомышленников, всячески поддерживаемую руководителем предприятия. В то же время с учетом того, что:

- подготовки российских менеджеров (школ по подготовке профессиональных менеджеров просто нет, не только для бизнеса, но и для госслужбы, чему только сейчас стали уделять внимание),

- условия ведения финансово – хозяйственной деятельности: избытке и дешевизне ресурсов, слабой конкуренции, беспредела контролирующих и проверяющих органов, которые отнимают у руководителей много времени, финансов и сил,
процесс оптимизации финансово – хозяйственной деятельности очень болезнен, как для самих руководителей, так и для их сотрудников. Болезненность внедрения мероприятий и структур по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности для руководителей и сотрудников предприятия заключается в том, что проведенные мероприятия позволят определить и выделить:

- другие значимые подразделения, других руководителей и сотрудников, от эффективной деятельности которых зависит успех и процветание предприятия,*
- регламенты работы подразделений,*
- планы работы подразделений, основанные на конкретных показателях,*
- ресурсы и квалификацию сотрудников для реализации этих планов,*
- обязанности, полномочия и ответственность руководителей и специалистов за реализацию этих планов,*
- границы ответственности каждого за свой участок работы.*

В условиях, когда отдельные руководители и специалисты, не представляя ценности для достижения наибольших финансовых результатов предприятием, пользуются значимостью для директора. Такая регламентация деятельности вызовет неприятие и саботаж изменений со стороны таких руководителей и специалистов. В то же время, регламентация и описание всех операций, а также обучение работников смежным специальностям, вызовет неприятие со стороны отдельных специалистов, сделавших себя незаменимыми в узко специализированных вопросах.

Поэтому прежде, чем приступить к системной оптимизации финансово - хозяйственной деятельности всего предприятия необходимо:

- заручиться обязательством директора и его готовностью не только менять стили и методы управления, возглавлять процесс совершенствования, но и учиться вместе со своими сотрудниками открытому и гласному взаимодействию при достижении общих стратегических целей и задач,*
- заручиться поддержкой авторитетных профессионалов на всех уровнях организационно- управленческой структуры предприятия, осознающих необходимость перемен и готовых обучаться новым методам и подходам к профессиональной деятельности. (20 – 25% сотрудников, должны составить команду по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности предприятия),*
- наладить взаимодействие с потребителями продукции (услуги), которые бы информировали руководство о качестве и своей удовлетворенности происходящими переменами, а так же высказывали свои пожелания,*
- наладить взаимодействие с поставщиками по совершенствованию процессов обеспечения предприятия необходимым сырьем и комплектующими.*

Если эти пункты, не возможно выполнить, то процесс внедрения комплексной оптимизации финансово – хозяйственной деятельности проводить не целесообразно.

2.4. Основные требования Международных Стандартов качества, которые необходимо реализовывать при проведении мероприятий по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности предприятий.

Требования международных стандартов качества, необходимо знать руководителям предприятия, т.к. эти требования необходимо выполнять и стандартизировать свою продукцию или услугу для повышения уровня конкурентоспособности своего бизнеса.

2.4.1. Основные принципы стандарта МС ИСО 9000: 2000.

Принцип №1. «Сфокусированность» и «сконцентрированность» предприятия на потребителя продукции или услуги.

Соответствует концепции «маркетинг – микс».

Реализация этого принципа лежит в организации обратной связи с потребителем, что дает возможность узнать отношение его к продукции или услуги и учесть их пожелания при дальнейшем производстве и реализации.

Принцип №2. Лидерство руководства предприятия при проведении мероприятий по оптимизации и реинжинирингу.

Руководитель обязан создать и возглавить команду по оптимизации бизнес - процессов.

Принцип №3 Вовлечение всего персонала в оптимизацию бизнес – процессов.

Любое совершенствование операции должно согласовываться с непосредственными исполнителями этих операций, а конечный продукт операции, должен соответствовать тому операционисту или процессу, для которого он предназначен (по качеству и сроку).

Принцип №4. Процессный подход к оптимизации.

Процессный подход подразумевает оптимизацию конкретной операции или бизнес – процесса в совокупности влияния результата его изменения на общий результат системы бизнес – процессов.

Принцип №5. Системный подход к менеджменту.

Этот подход подразумевает выявление «зон ответственности» в границах взаимосвязанных процессов и организацию их взаимодействия и управления как единой системой сквозного процесса нацеленного на достижение общего результата.

Принцип №6. Непрерывное и поступательное совершенствование качества бизнес - процессов.

Этот принцип основан на определении показателей качества и стремлении их постоянно совершенствовать. Совершенствование качества должно согласовываться с потребителями продукции или услуги.

Принцип №7. Управленческое решение принимается на основании количественно - качественных показателей.

Должна быть создана ведомость BSC интегрированная в стратегический план развития предприятия, на основании которой руководитель должен принимать оперативные управленческие решения.

Принцип №8 Партнерские и взаимовыгодные взаимоотношения с поставщиками.

Так как предприятие является постоянным потребителем продукции поставщика, то с ним необходимо налаживать партнерские взаимоотношения, так конкурентоспособность обоих предприятий взаимосвязана.

Выполнение выше приведенных стандартов на предприятии, в основном распространяется на производственное подразделение и предъявляет требования международных стандартов к выполнению стандартов качества производственных операций. Эти требования являются лишь первым шагом, без реализации которых не возможна организация комплексного управленческого подхода по повышению эффективности финансов – хозяйственной деятельности всех подразделений предприятия, как единой процессной системы. Так как производство является ядром предприятия, от возможности которого зависит способность предприятия удовлетворять потребности потребителей, то все остальные подразделения должны оптимизировать свою хозяйственную деятельность с целью максимальной реализации возможностей производства для эффективного удовлетворения потребностей потребителей.

2.4.2. Требования стандарта МС ИСО 9001: 2000.

Требования этого стандарта наиболее полно соответствует методики комплексного построения организационно - управленческой структуры предприятия, как сбалансированной и самообучающейся логистической системы организационно - управленческой структуры предприятия. Эта методика подводит к созданию такой организации и взаимодействия подразделений, при которой технология прохождения

материальных потоков через функциональные структуры предприятия, в которых создается добавленная полезная стоимость для потребителя конечной продукции, рассматривается как единый сквозной процесс. При таком построении функциональных подразделений, предприятие рассматривается как единая система бизнес – процессов, нацеленная на оптимальное использование внутренних и внешних ресурсов с целью создания с минимальными затратами, в кратчайшие сроки, качественной продукции, максимально удовлетворяющей потребности конечного потребителя с наибольшей прибылью для предприятия.

Рассмотрим основные требования стандарта **МС ИСО 9001 : 2000**, которые необходимо выполнить для построения организационно – управленческой структуры предприятия необходимой для реализации **процессного метода управления** или **комплексно – процессного метода построения системы управления бизнес - процессами** предприятия с целью управления предприятием как единой системой сквозного процесса. Основной бедой многих руководителей является то, что каждый из них к любой оптимизации финансово – хозяйственной деятельности относится как к необходимому «злу» по вмешательству в его эксклюзивное управление предприятием. Поэтому многие из них идя на точечные мероприятия по оптимизации отдельных операций или подразделений, не хотят или не могут ни понять, ни осознать, значимости комплексного подхода к оптимизации всей организационно – управленческой структуры предприятия. Это происходит из - за того, что у таких руководителей нет изначального понимания: «Какая организационно – управленческая структура предприятия является здоровой, а какая идеально здоровой». Подтверждением этих слов является то, что на многих предприятиях нет даже схем организационно – штатных структур, а если и есть, то составлена кадровым работником, добросовестно переписавшим ее с какого – ни будь учебника. Аналогичная картина обстоит с обязанностями и ответственностью руководителей подразделений и работников. На этом фоне, о каких нормативных показателях, ведомостях **BSC**, стратегических планах развития, миссиях и корпоративных стратегиях, системных подходах к управлению и развитию предприятий можно говорить!!! На уровне правительства говорят о «разрухах в головах»! Поэтому цель этого раздела по изучению международных стандартов качества и заключается в преодолении этих «разрух». Особенно поражает стремление многих руководителей к внедрению компьютерных программ «Управленческого учета» без:

- выделения основных и вспомогательных бизнес – процессов,
- определения границ и владельцев процессов,
- определения «полной стоимости» и «бюджетирования»,
- определения центров финансового учета,
- надлежащего бухгалтерского учета и контроля за движением и списанием ТМЦ,
- финансовой и экономической дисциплины.

Требования **МС ИСО 9001 : 2000** адресованы в основном руководителям предприятий, которые обязывают их для комплексной оптимизации бизнес – процессов предприятия выполнять следующие требования.

Раздел 5. Ответственность руководства.

1. Руководитель обязан планировать и устанавливать цели и стандарты качества (п.5.4.).
2. Устанавливать ответственность, полномочия и взаимосвязи при выполнении операций и процессов (п.5.5).
3. Вести регулярный анализ и принимать управленческие решения (п.5.6.), в том числе: организовать получение входных данных для анализа (п.5.6.2), принятые решения оформлять как результаты анализа (п.5.6.3.).

Раздел 6. Управление ресурсами.

Для эффективного выполнения плановых заданий руководитель предприятия и владельцы процессов должны иметь в своем распоряжении необходимые ресурсы (сырье и

материалы, соответствующее оборудование, технологии, квалифицированный персонал). Задача каждого руководителя заключается в эффективном распределении этого ресурса с целью быстрого и качественного выполнения поставленных задач. Конечной целью каждого руководителя должна быть ориентация на оптимальное удовлетворение своим продуктом того потребителя, для которого предназначен этот продукт. Причем этот продукт является составной частью совокупного продукта всех подразделений, работающих для внешнего потребителя. Требования рассматриваемого стандарта заключаются в управлении:

- *человеческими ресурсами (п.6.2.),*
- *инфраструктурой (п.6.3.),*
- *производственной средой (п.6.4.). Этот пункт расширен стандартом МС ИСО 9004 : 2000 в котором добавлены требования по управлению еще 4 –мя ресурсами:*
 - *информацией,*
 - *поставщиками и партнерами,*
 - *природными ресурсами,*
 - *финансовыми ресурсами.*

Раздел 7. Выпуск продукции.

Этот раздел требует от руководителя организации логистической цепочки подразделений, необходимых для организации непрерывного производственного процесса: от приобретения сырья и материалов, необходимых для производства продукции или услуги и их оплаты, до производства готовой продукции и поставке его потребителю с получением финансового вознаграждения за произведенный продукт.

Раздел 8. Измерения, анализ и улучшения.

Этот раздел направлен на организацию системы оперативного управления процессом с целью непрерывного совершенствования его количественных и качественных показателей. Руководитель и владелец процесса обязан:

- а). разработать и внедрить систему информации показателей, свидетельствующих об удовлетворенности потребителя своего продукта и конечной продукцией предприятия (п.8.2.1.),*
- б). получать информацию о результатах внутренних проверок (п.8.2.2.),*
- в). вести мониторинг и измерение процесса (п.8.2.3.),*
- г). вести мониторинг и измерение продукции (п.8.2.4.),*
- д). получать информацию от поставщиков процесса (п.8.4.д),*
- е). вести анализ хода процесса (п.8.4.а,в,с)),*
- ж). принимать управленческие решения по непрерывному повышению результативности СМК (п.8.5.1.),*
- з). разрабатывать корректирующие действия по зафиксированным отклонениям (п.8.5.2),*
- и). разрабатывать предупреждающие действия по потенциальным отклонениям (п.8.5.3.),*

Предоставлять входные данные вышестоящему руководству для анализа хода процессов (п.5.6.2.).

Как видно из приведенных разделов МС ИСО 9001: 2000, в этих требованиях основное внимание уделяется обязанностям руководителей к организации и реализации в подразделениях количественно – качественных методов управления. В то же время эти показатели должны быть логически встроены в общую ведомость количественных показателей предприятия BSC, которая необходима руководителю для принятия оперативных решений, соответствующих корпоративной стратегии и миссии.

Раздел №3 «Проведение мероприятий по приведению качественных показателей организационно – управленческой структуры предприятия

в соответствии с качественными потребностями внешней среды.

Комплексная постановка системы управления бизнес - процессами». Очередность проведения мероприятий операционного менеджмента по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности предприятия.

Мероприятия операционного менеджмента по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности необходимо разделить на несколько этапов, последовательность которых необходимо выполнять в процессе проведения работ.

Этап №1. Количественно – качественная оценка организационно – управленческой структуры предприятия.

Перед тем как приступить к мероприятиям по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности предприятия с помощью технологий операционного менеджмента необходимо оценить:

1. - **эффективность и оптимальность организационно – управленческой структуры** предприятия, в т.ч. количественно – качественный состав основных и вспомогательных функциональных подразделений,
2. - **обязанности, ответственность, полномочия и взаимодействие руководителей** функциональных подразделений от первых заместителей руководителя до начальников отделов и операционистов,
3. - **количественно – качественный состав ресурсов**, находящихся в распоряжении заместителей и руководителей подразделений,
4. - **регламентацию проведения работ** подразделениями и их увязка с общим регламентом по достижению поставленных целей,
5. - **календарные планы подразделений, графики** очередности выполнения плановых заданий, согласованность этих планов с взаимозависимыми подразделениями, знание нормативов выполнения плановых заданий руководителями подразделений и их сотрудниками,
6. - **качество бухгалтерского учета и контроля** за движением и списанием ТМЦ,
7. - **качество учета** готовой продукции,
8. - **качество нормативных финансово – экономических документов:** (полной стоимости предприятия, точки безубыточности, «бюджетирования» в т.ч. и по подразделениям, ведомости анализа финансово – хозяйственной деятельности, ведомости BSC, Нормативов ОСн, дебиторы, кредиторы),
9. - **работы подразделения маркетинга** (знание и выполнение основных маркетинговых концепций) и взаимодействие с производством и финансами и пр.

Все выше перечисленные мероприятия должны проводиться сквозь призму выбранной предприятием миссии и корпоративной стратегии развития по повышению уровня конкурентоспособности.

Этап №2 Качественная оценка соответствия выбранных стратегий внутренним возможностям предприятия по методу SWOT – SPACE.

После проведения мероприятий первого этапа проводится оценка соответствия:

1. Операционной стратегии, выбранной миссии и корпоративной стратегии по таким показателям как:

- **качество разработанных процессов качеству имеющихся ресурсов, технологий, графиков выполнения планов, нормативов ТМЗ,**
- **качество инфраструктуры: организационно – управленческое, плановое, способов достижения и контроля качества, мотивации труда, места расположения бизнес - процессов.**

2. Маркетинговой стратегии, фактическому положению предприятия на рынках сбыта и перспектив его развития по таким показателям как:

- **величина спроса и предложения, емкость и резервы рынка сбыта,**

- дифференциация, диверсификация ассортимента продукции по сегментам рынка,
- социально – экономическое положение регионов и перспектив их развития,
- социально – экономическое положение основных потребителей и их платежеспособность,
- сравнительный уровень конкурентоспособности предприятия по отношению к предприятиям – конкурентам (оценка по технологии бенчмаркинга),
- рекламные компании по продвижению бренда и ассортимента продукции, целевая направленность и результативность этих компаний,
- взаимоотношения с партнерами, поставщиками и потребителями,
- нормативы по группам товаров и мотивация менеджеров по продажам...

Этап №3. Создание организационно управленческой структуры управления предприятием на основании процессного подхода.

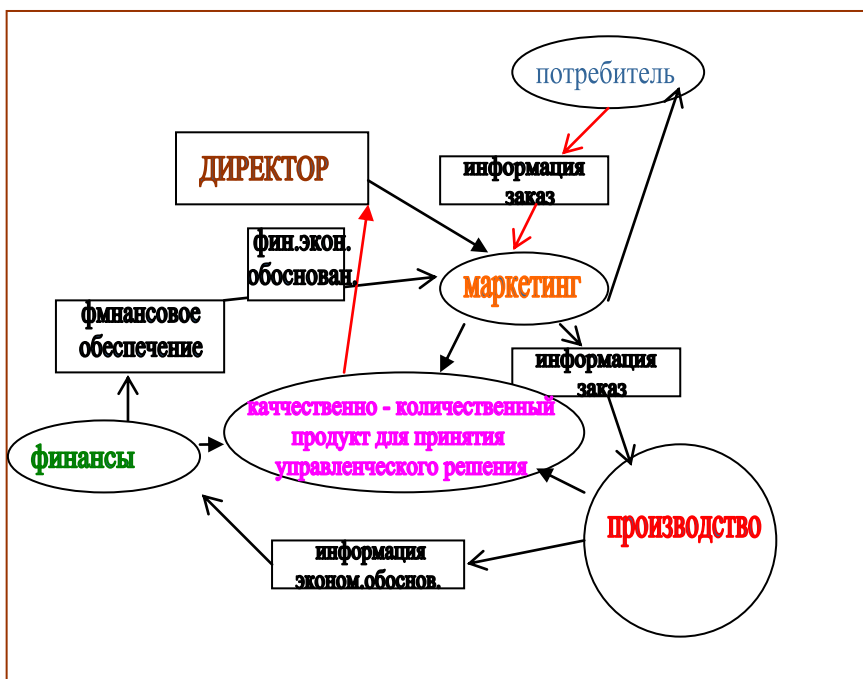
Основной смысл процессного метода управления заключается в создании организационно – управленческой структуры, основанной не на жестко функционально – иерархической системе управления подразделениями, в которой каждое подразделение и сотрудник выполняет жестко регламентированные обязанности, иногда даже не понимая смысл своего труда в масштабах предприятия. А в создании такой структуры предприятия, в которой деятельность подразделений и сотрудников представляет собой **конвейер** по преобразованию, с учетом возможностей производства (оборудования, технологии, квалификации), информационных, финансовых и материальных потоков в готовый продукт для потребителя его заказавшего. Причем этот конвейер должен быть замкнутого цикла. Другими словами:

1. Началом этого конвейера должна быть информация о желании приобрести продукт определенного назначения, соответствующего качества и надежности, в определенном количестве и к определенному сроку, по определенной цене и с необходимым сервисом. Информацию о желании заказчика добывает (производит) служба **маркетинга**, которая согласует полученную информацию с:

- **Производством**, которое оценивает имеющиеся производственные ресурсы и возможности произвести продукт заданных требований (оценивает: какие ресурсы необходимо задействовать с учетом технологических возможностей и производственного цикла, какие внешние ресурсы необходимы для производства продукции заданных требований, какие сроки необходимы для производства заданного количества продукции). Для проведения этих операций на производстве должны быть задействованы: технологи, производственники (кто будет непосредственно делать), экономисты, которые должны рассчитать экономическую целесообразность работ (определить стоимость необходимых внутренних и внешних ресурсов),

- **Финансистами**, которые должны обеспечить финансирование производственного процесса (определить источники финансирования: кредиты, внутренние источники, инвесторы).

Полученные качественно - количественные данные докладываются **руководителю** предприятия, который, будучи ответственным, за достижение необходимого общего результата, а результат заключается в удовлетворении клиента произведенной продукцией и получении финансовой выгоды для предприятия, принимает решение.



Как видно из приведенной схемы начальной стадии производственного процесса в подготовке информационного продукта для принятия окончательного решения задействованы три абсолютно разные функциональные подразделения и руководитель предприятия. Уже на первом этапе можно отметить, на сколько эффективность принятия решения руководителем, зависит от согласованности и профессионализма трех казалось бы функционально разных подразделений. Как видно из приведенной схемы, результатом коллективных действий этих подразделений стал количественно – качественный информационный продукт, необходимый руководителю для обоснованного принятия управленческого решения, эффективность которого зависит от количественных финансово – экономических показателей и качественных факторов производства информационного продукта, влияющего на конечный результат. Конечный результат совместных действий – это удовлетворенность потребителя продуктом, а предприятия добавочной стоимостью, которая не только покрывает расходы на производство продукции, но и приносит прибыль, необходимую для развития предприятия. Если вышесказанное описать с точки зрения процессного метода управления, то в качестве сети процессов задействованных в выработке управленческого решения можно выделить производство, финансы и маркетинг. Причем руководитель подразделения маркетинга выступает в роли ответственного за достоверность полученной от потребителя информации (вход), за достоверность обработки ее подразделениями предприятия отвечают руководители задействованных подразделений. Руководитель подразделения маркетинга отвечает за заключение договора с потребителем на производство и поставку продукции потребителю (выход) и ее оплату (вход) на основании достоверности информации, предоставленной задействованными руководителями подразделений. Как видно получился замкнутый производственный цикл по принятию информации от потребителя, ее обработке с участием других структурных подразделений и доведение обработанной информации (продукта совместных действий) до руководителя предприятия, который принимает окончательное решение. Процесс принятия управленческого решения представляет собой поток стандартных повторяющихся операций. Принятое решение руководитель маркетинга доводит до потребителя (выход). Этот процесс относится к разряду **сквозных бизнес – процессов (межфункциональных)**. Такая организационно – управленческая структура относится к **функционально – иерархической структуре**.

Сквозной бизнес – процесс – это процесс полностью или частично включающий деятельность различных функциональных подразделений, которые имеют различную административную подчиненность с целью преобразования информационного, материального или финансового потока в конечный продукт, предназначенный для конечного потребителя.

Бизнес – процесс – это совокупность целенаправленных, разнообразных, но взаимосвязанных видов деятельности, которые с помощью определенных ресурсов и технологий создают (преобразуют входной поток в выходной) добавленную стоимость в конечном продукте, представляющем ценность для потребителя.

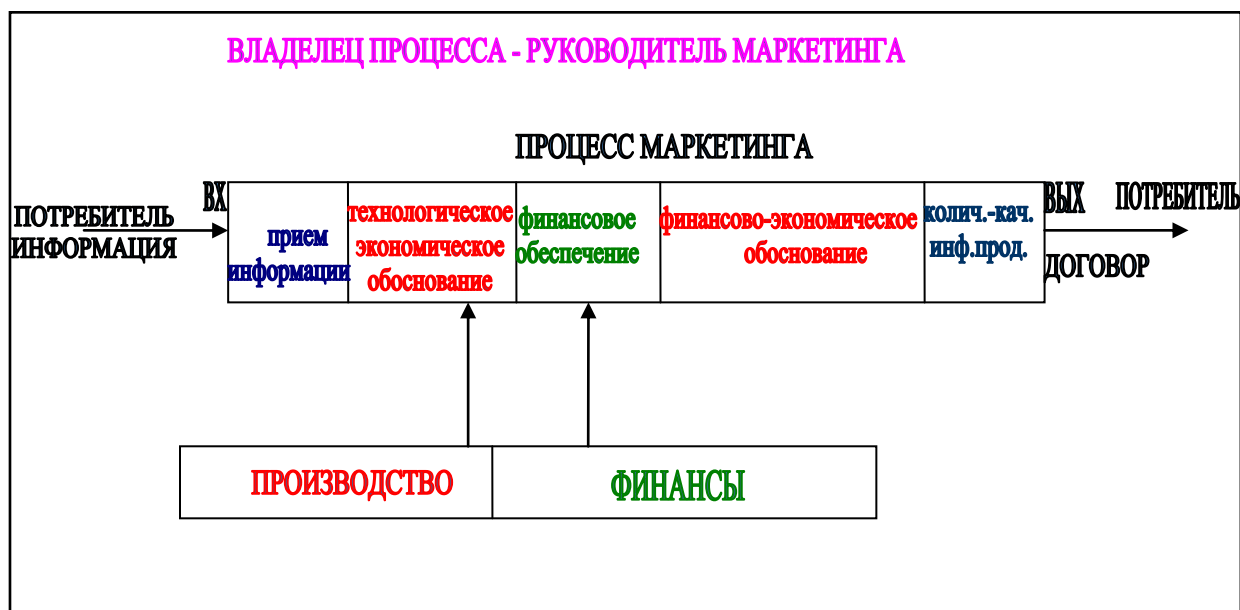
Владелец процесса – это руководитель или коллегиальный орган управления, который является владельцем ресурсов и технологий, необходимых для преобразования внешних материальных потоков в конечный продукт, заданного стандарта качества и несущий ответственность за результат по созданию этого продукта.

Система бизнес – процессов - это логически связанная цепочка целенаправленных, взаимосвязанных, обладающих своими ресурсами и технологиями различных функциональных подразделений, имеющих своих владельцев, отвечающих за определенный результат своих процессов, интегрированных на создание добавочной стоимости в конечном продукте общего процесса, который является общим результатом совместных действий.

В основе теории «бережливого производства» лежит создание такой цепочки производства добавленной стоимости при производстве и поставке продукции конечному потребителю в необходимом количестве, заданного качества, к конкретному сроку при которой минимизируется время от получения заказа до производства и поставки продукции заказчику за счет:

- *ликвидации или минимизации времени производства, не добавляющего добавленной стоимости конечного продукта для потребителя,*
- *определения четких границ процессов и их владельцев и налаживания четкого взаимодействия в местах переходных границ,*
- *назначения ответственных владельцев процессов за результат продукта...*

Если руководитель предприятия, в целях оперативности принятия решения по производству продукции, доверит принятие решения, руководителю подразделения маркетинга, наделив его обязанностями, ответственностью, подчинив ресурсы других функциональных подразделений, необходимых для принятия управленческого решения, то этот процесс будет называться **процессом маркетинга**. **А организационно - управленческая структура будет иметь вид матричной**. Схема принятия управленческого решения будет выглядеть следующим образом.



Как видно из приведенной схемы, в результате процессного подхода сокращается время на принятие управленческого решения, что с учетом ограниченного времени отчетного периода ведет к увеличению производства и реализации продукции за этот период, а это ведет к:

1. - уменьшению постоянных затрат в отчетном периоде,
2. - снижению себестоимости единицы продукции,
3. - увеличению прибыли за счет снижения постоянных затрат,
4. - сокращению сроков оборачиваемости капиталов за отчетный период,
5. - повышению платежеспособности предприятия (своевременной оплате по финансовым обязательствам в отчетном периоде),
6. - сокращению сроков выполнения заказов и получения финансовых средств за произведенную и реализованную продукцию от потребителей,
7. - увеличению финансовых средств, необходимых для развития внутренних ресурсов и поддержания высокого уровня конкурентоспособности.

Из выше сказанного можно сделать вывод.

Процессный метод управления – это создание такой системы управления разнообразных функциональных бизнес – процессов предприятия, управление которой дает наибольший финансово – экономический эффект при ведении финансово – хозяйственной деятельности для оптимального удовлетворения потребностей потребителей.

Основная задача при переходе от линейно – функциональной на процессный метод управления – это создание организационно – управленческой структуры предприятия, максимально соответствующей требованиям международных стандартов качества и управления. Таким как МС ИСО 9000 : 2000; ИСО 9001 : 2000; ИСО 9004 : 2000 и пр.

В то же время качественный переход с одной организационно – управленческой структуры управления на другой, должен осуществляться на основании количественных методов анализа и оценки эффективности финансово – хозяйственной деятельности предприятия. Количественные методы основаны на финансово – экономических показателях предприятия, которые являются количественной мерой оценки:

- фактического финансово – экономического состояния и уровня его финансово – экономического развития (низшего, среднего, высшего) по отношению к предприятиям - конкурентам,
- эффективности финансово – хозяйственной деятельности подразделений в каждом отчетном периоде и их соответствия фактическим внешним и внутренним потребностям предприятия,

- эффективности мероприятий по оптимизации как отдельных бизнес – процессов, так и всей системы бизнес – процессов предприятия.

Отсюда следует, что третий раздел является:

1. - *количественным обоснованием мероприятий операционного менеджмента* по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности предприятия,
2. - *логическим продолжением выше перечисленных мероприятий,*
3. - *одной из составляющих всего комплекса операционного менеджмента* по созданию «бережливого производства».

Раздел №4 « Проведение мероприятий по приведению количественных экономических показателей организационно - управленческой структуры предприятия в соответствие с фактическими показателями внешней среды».

Финансово – экономическое планирование и оценка эффективности реализации стратегического плана развития.

В логической последовательности мероприятий по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности предприятия. Мероприятия по количественно – качественной оценке и анализу финансово – экономической деятельности предприятия и его подразделений находятся на четвертом этапе и являются одной из важных составляющих операционного менеджмента по созданию «бережливого производства» т.к. помогают количественно выявить все недостатки качества организации производства по созданию полезной стоимости в продукте или услуге.

Этап №4. Финансово – экономический анализ и количественная оценка соответствия уровня количественно – качественного экономического развития внутренней среды предприятия количественно – качественным финансовым возможностям потребителей продукции (услуги) предприятия.

После проведения мероприятий третьего этапа, носящих в основном качественный (мягкий) характер, который заключается в выделении и описании бизнес – процессов предприятия, необходимых для успешной финансово – хозяйственной деятельности, можно переходить к четвертому этапу. Этот этап характеризуется количественными оценками, определяющими эффективность финансово – хозяйственной деятельности выделенных бизнес – процессов предприятия и относится к жестким мерам.

Четвертый этап можно разделить на три под этапа.

Первый под этап.

«Оценка полной стоимости предприятия за отчетный период Собщ.пост.предпр.и бюджетирование»

Этот под этап должен заключаться в оценке:

1. - *полной стоимости* предприятия за отчетный период или расчете величины денежных средств необходимых для содержания предприятия в отчетном периоде
 $\text{Собщ.пост.предпр.} = \text{Собщ.ар.пл.} + \text{Собщ.ам.об.} + \text{Собщ.эл.эн.} + \text{Собщ.отопл.} + \text{Собщ.фот.} + \text{и т.д.}$
2. - *общей стоимости по основным производственным подразделениям* по методу ABC (калькуляция по месту возникновения затрат), «бюджетировании»
 $\text{Собщ.осн.подр.} = \text{Сосн.подр.1} + \text{Сосн.подр.2.} + \text{Сосн.подр.3} + \text{и т.д.}$
3. - *доли стоимости обслуживающих и вспомогательных* подразделений в стоимости основных подразделений (по коэффициентам участия этих подразделений в финансово – хозяйственной деятельности основных подразделений),
4. - *полной стоимости основных подразделений* с учетом доли стоимости обслуживающих и вспомогательных подразделений
 $\text{Собщ.предпр.} = \text{Сосн.подр.1} + \text{Смарк.1} + \text{Сфин.1} + \text{Собсл.1.} + \text{и т.д.,}$

5. - *нормативной прибыли* с учетом выбранного курса стратегического развития по основным подразделениям $\text{Пр.общ.предпр.} = \text{Пр.вал.осн.подр.1} + \text{Пр.вал.осн.подр.} + \text{и т.д.},$
6. - *«маржи покрытия»* $\text{Смарж.покр.общ.} = \text{Собщ.пост.предпр.} + \text{Пр.вал.общ. в т.ч. Собщ.мар.покр.} = (\text{Собщ.подр.1} + \text{Пр.вал.подр.1}) + (\text{Собщ.подр.2} + \text{Пр.вал.подр.2}) + \text{и т.д.}$

Цель этого под этапа – определить необходимые нормативные показатели по созданию прибавочной стоимости каждому производственному подразделению в отчетном периоде для поддержания подразделения и предприятия в платежеспособном состоянии, обеспечивающем его постоянное и поступательное развитие.

Кроме того, эти показатели являются основными для:

1. - *планирования развития подразделений и предприятия,*
2. - *принятия управленческих решений владельцами процессов,*
3. - *принятия управленческого решения руководителем предприятия,*
4. - *балансировки показателями (коррекции) в случае отклонения составляющих эти показатели.*

После определения этих показателей на основании оценки качества сырья и материалов, а так же качества оборудования и квалификации персонала, а так же технологий используемых при производстве продукции (услуги) определяется величина стоимости сырья и материалов $\text{Сбщ.пер.о.п.} = \text{Спер.подр.1.о.п.} + \text{Спер.подр.2.} + \text{т.д.},$ необходимых для производства нормативного количества продукции обеспечивающей необходимую величину «маржи покрытия».

На основании выше перечисленных экономических показателей составляются нормативы общие по предприятия $\text{ПРОбщ.} = \text{ОСн.общ.предпр.о.п.}$ и для подразделений по порогу рентабельности ПР и точки безубыточности Тб.у. – это нормативы, ниже которых финансово – хозяйственная деятельность считается экономически не целесообразной т.к. убыточна.

В качестве простейших примеров расчета порога рентабельности и точки безубыточности можно привести следующие формулы.

Пример расчета порога рентабельности $\text{ПР} = \text{ОСн.о.п.}$ (минимальной денежной выручки, которая должна поступить за отчетный период для поддержания платежеспособности предприятия или нормативного уровня финансово – экономического развития).

$$\text{Собщ.выр.о.п.} = \text{Собщ.пост.о.п.} + \text{Сн.пер.ед.пр.} * \text{Vн.кол.пр.о.п.}$$

Пример расчета минимального количества продукции $\text{Vн.кол.пр.о.п.} = \text{Тб.у.},$ необходимого для производства и реализации продукции в отчетном периоде для поддержания платежеспособности предприятия или поддержания его конкурентоспособности.

$$\text{Тб.у.} = \text{Собщ.пост.о.п.} \setminus (\text{Цед.пр.} - \text{Сн.пер.ед.пр.})$$

Пример расчета цены за единицу продукции $\text{Цед.пр.},$ необходимой для поддержания платежеспособности предприятия

$$\text{Цед.пр.} = (\text{Собщ.пост.} + \text{Сн.пер.ед.пр.} * \text{Vобщ.кол.пр.о.п.}) \setminus \text{Vобщ.кол.пр.о.п.}$$

Графически показатели порога рентабельности ПР и точки безубыточности Тб.у. можно представить следующим образом.

Третий под этап.

«Оценка эффективности финансово – хозяйственной деятельности предприятия
Пр.общ.о.п. = Собщ.выр.о.п. – ОСо.п. или Кэф.предпр.о.п. =
(Собщ.выр.о.п./ОСф.предпр.о.п.)*100% в т.ч. по основным производственным
подразделениям».

Этот этап заключается в сравнительной оценке количественных экономических параметров первого под этапа с фактическими финансовыми параметрами второго под этапа. На основании этой сравнительной оценки проводится анализ эффективности финансово – хозяйственной деятельности основных и вспомогательных подразделений предприятия в отчетном периоде.

На основании анализа эффективности количественных показателей:

1. - *определяется избыток или недостаток производственных ресурсов,*
2. - *определяется качество используемых предприятием ресурсов,*
3. - *определяются сильные и слабые стороны основных и вспомогательных процессов,*
4. - *определяются причины вызвавшие усиление или ослабление позиций предприятия,*
5. - *разрабатываются мероприятия по усилению сильных сторон, ликвидации слабых и недопущения в дальнейшем этих отклонений.*

Более подробную информацию о методах количественно - качественной оценки показателей, характеризующих эффективность финансово – хозяйственной деятельности предприятия и методах их балансировки можно получить ознакомившись с авторскими работами:

1. ТЕОРИЯ ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЕЛИЧИН...
2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ПРИ СОСТАВЛЕНИИ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА

Раздел №5 «Балансировка количественно – качественными показателями внутренней среды предприятия в соответствии с количественно – качественными показателями внешней среды на основании концепции «бережливого производства».

«Постановка управленческого учета, основанного на процессном методе управления и концепции «бережливого производства» ».

Цель: «Объяснить роль и значение мероприятий по стабилизации системы бизнес – процессов предприятия при создании полезной стоимости продукта с помощью методов приведения в соответствие фактических количественно – качественных показателей с нормативными, а фактические нормативы с фактическими потребностями внешней среды».

5.1. «Разработка и реализация первоочередных и последующих мероприятий по ликвидации причин, вызвавших неэффективные последствия финансово – хозяйственной деятельности и финансовой стабилизации хозяйственной деятельности предприятия. Стабилизация».

После проведения мероприятий по выявлению количественно – качественных причин, вызвавших неэффективность финансово – хозяйственной деятельности предприятия, необходимо разработать и реализовать поэтапные мероприятия по их устранению.

В то же время эти мероприятия должны основываться на обоснованном стратегическом и операционном плане развития предприятия.

В основе мероприятий по выявлению причин не эффективной финансово – хозяйственной деятельности предприятия должен лежать метод создания «бережливого производства», основанного на **операционной стратегии** предприятия. В свою очередь, метод «бережливого производства» должен заключаться в составлении «**карты потока создания добавленной стоимости**» по факту ведения финансово – хозяйственной

деятельности, которая позволяет выявить все недостатки организационно – управленческой структуры по производству продукции или услуги. На основании, этой карты разрабатывается «карта будущего потока создания прибавочной стоимости» и разрабатываются первоочередные и последующие мероприятия необходимые для реализации на предприятии с целью создания потока по преобразованию информационных и материальных потоков с исключением или сокращением времени операций, не добавляющих полезной стоимости в конечном продукте (услуге). Разработка проектов по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности состоит из нескольких этапов.

Этап №1

При составлении **фактической карты потока создания полезной стоимости** для потребителя продукции, прежде всего, необходимо обратить внимание на:

1. Величину складских запасов готовой продукции **Вкол.пр., Собщ.стоим.**,
2. Величину запасов в границах бизнес – процессов предприятия **Вкол., Собщ.стоим.**,
3. Соответствие качества продуктов требованиям последующих процессов и конечного потребителя.
4. Организацию контроля за прохождением потока по всей цепочке производственной системы.
5. Разработку и наличие мероприятий по устранению причин, вызывающих сбои в любом звене производственной системы.
6. Коэффициент эффективности добавленной стоимости **Кэф.д.с.**, который определяется как отношение чистого времени по созданию добавленной стоимости **т.д.с.** к чистому общему времени от принятия заказа до изготовления и поставке продукции (услуги) потребителю **т.общ.зак.-пост.**,

$$\text{Кэф.д.с.} = \frac{\text{т.д.с.}}{\text{т.общ.зак.-пост.}}$$

Этап №2.

После проведения первого этапа необходимо составить на основании:

1. **ритма спроса потребителей на продукцию (услугу)** предприятия экономически обоснованный запас готовой продукции **Взап.гот.пр., Сзап.гот.пр., EOQ** (экономически обоснованный запас)
2. **ритма спроса задающего бизнес – процесса на продукт предыдущего процесса** **Взап.гот.пр.проц., Сзап.пр.проц., EOQ** (экономически обоснованный запас),
3. времени производственного цикла предприятия **т.пр.ц.** и времени для организации поставки необходимого сырья и комплектующих **т.пост.с.м.** для нормативной загрузки производственного цикла; определить **EOQ** (экономически обоснованный запас разовой загрузки производства) в сырье и комплектующих по количеству и стоимости **Взап.сыр.компл., Сзап.сыр.компл..**

5.2. Детерминированный метод расчета экономически обоснованной минимальной партии запаса EOQ и расчет точки возобновления этого запаса ROP, необходимые для реализации концепции «точно в срок» JIT.

Рассмотрим один из методов (детерминированный метод) расчета экономически обоснованной партии запаса (заказа) **EOQ** и времени расчета точки возобновления поставки запаса **ROP**.

Детерминированный метод расчета применим для предприятий, на которых внутренний и внешний спрос на продукт или продукцию является известным и постоянным.

Данный метод основан на том что:

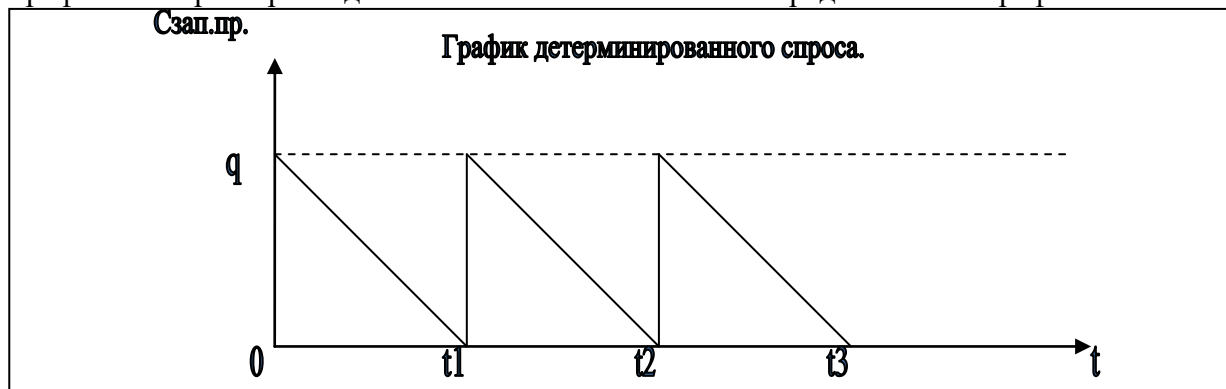
v – величина спроса в единицу времени является постоянной,

Сорг.пост. – стоимость организации поставки величина постоянная и не зависит от величины партии **q = Сзап.**

Схран.ед.прод. – стоимость хранения единицы партии в единицу времени величина постоянная.

t.пр.ц. – время производственного цикла - величина постоянная.

Графически время расхода и пополнения запаса можно представить на графике.



Как видно из графика при равномерной организации производственного процесса по принципу вытягивания (канбан) или организации равномерного потока по созданию полезной стоимости в продукте. Уровень запасов, не зависимо от места бизнес – процесса будет изменяться равномерно во времени от величины q до 0 . После чего размещается заказ на поставку новой партии, который выполняется мгновенно. Затраты в течение производственного цикла **Сзатр.пр.ц.** состоят из стоимости организации поставки **Сорг.пост.** и стоимости затрат на содержание запаса **Схр.зап.**

$$\text{Сзатр.пр.ц.} = \text{Сорг.пост.} + \text{Схр.зап.}$$

В свою очередь затраты на содержание запаса **Схр.зап.** пропорциональны средней величине запаса в течение производственного цикла $\text{Сср.хр.зап.} = q/2$ и длине цикла $t.\text{пр.ц.} = q/v$ и равны

$$\text{Схр.зап.} = (q/2) * (q/v)$$

Тогда затраты в течение производственного цикла можно выразить

$$\text{Сзатр.пр.ц.} = \text{Сорг.пост.} + (q/2) * (q/v)$$

Разделив это выражение на длину цикла $t.\text{пр.ц.}$ получим общие затраты в единицу времени

$$\text{Сзатр.ед.вр.} = \text{Сорг.пост.} * v/q + \text{Схран.ед.пр.} * q/2$$

5.3. Расчет минимальной, экономически обоснованной партии заказа показателя ЕОQ (канбан) формула Уилсона.

Для расчета оптимального размера партии поставки q , зная общие затраты в единицу времени составим и решим уравнение

$$\text{Сзатр.ед.вр.} * q = (\text{Сорг.пост.} * v/q + \text{Схран.ед.пр.} * q/2) * q$$

Разделив левую и правую часть уравнения на q и приравняв их к 0 , получим

$$\text{Сзатр.ед.вр.} = 0 \quad \text{Сорг.пост.} * v/q + \text{Схран.ед.пр.} * q/2 = 0$$

Решив данное уравнение, получим формулу для расчета оптимальной партии заказа:

$q = \sqrt{2\text{Сорг.пост.} * v / \text{Схран.ед.пр.}}$ - формула оптимального, экономически обоснованного размера партии – ЕОQ.

V – корень квадратный.

Реализация этой концепции операционного менеджмента позволяет сократить величину потребности финансовых средств предприятия в отчетном периоде. Что дает возможность более эффективно использовать финансовые средства предприятия для повышения его конкурентоспособности (обновление оборудования и технологий, обучение персонала, покупку и внедрение программного обеспечения производственных процессов, финансовые операции и пр).

На основании расчета экономически обоснованной минимальной партии заказа показателя **ЕОQ**, необходимого для реализации концепции **канбан** (вытягивания) при реализации программы построения «бережливого производства», который необходимо рассчитать для всех бизнес - процессов предприятия. Можно рассчитать оптимальное экономически обоснованное время **t.пр.ц.** или показатель **ROP** (точка возобновления заказа) поставки каждой партии для каждого бизнес – процесса. Оптимальный интервал времени поставки партий между производственными циклами можно рассчитать по формуле:

5.4. Формула расчета точки возобновления заказа ROP, необходимой для реализации концепции «точно в срок» JIT.

$$t.пр.ц. = q/v = \sqrt{V(2C_{орг.пост.}/C_{хран.ед.пр.} * v)}$$
 – возобновления заказа **ROP**.

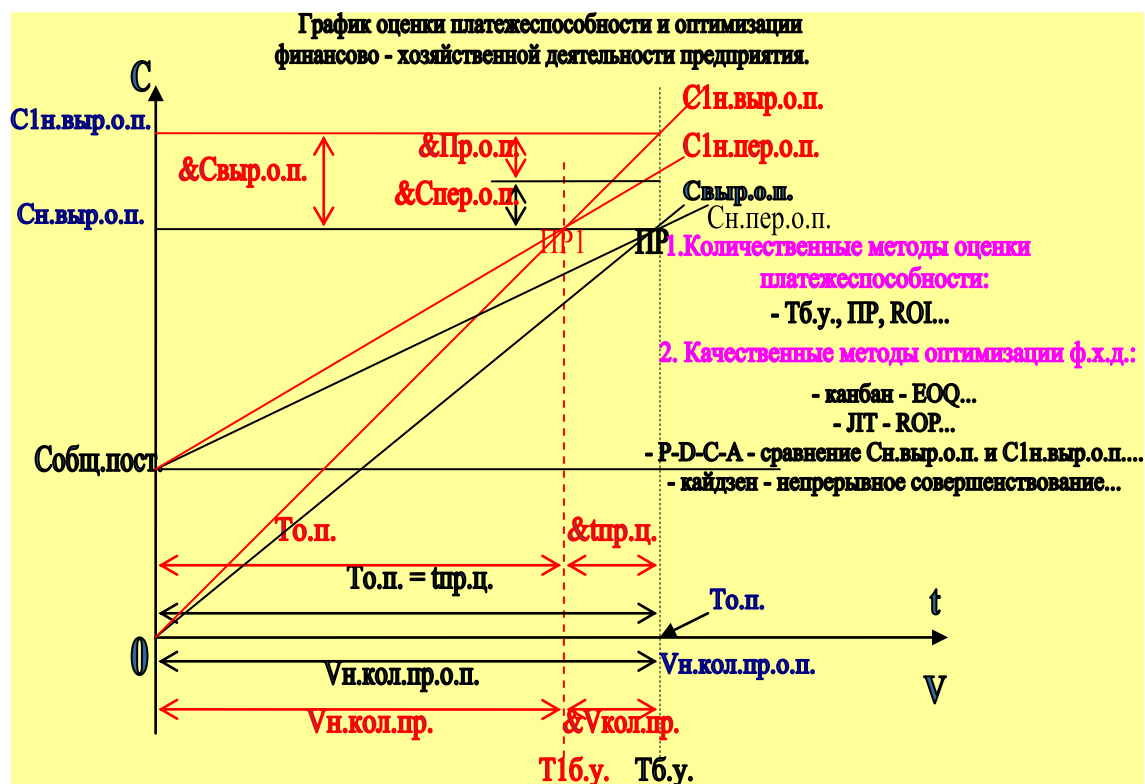
V – корень квадратный

Сокращение времени производственного цикла, позволяет уменьшить величину финансовых средств, необходимых для поддержания непрерывного производственного процесса и более эффективно перераспределить их для более выгодного извлечения совокупной прибыли в отчетном периоде.

Как упоминалось ранее расчет показателей **ЕОQ** и **ROP** необходимы для реализации концепции **точно в срок (JIT)**, как одной из основных концепций для реализации программы «бережливого производства».

5.5. График оценки результатов оптимизации финансово – хозяйственной деятельности системы бизнес – процессов предприятия до и после проведения мероприятий.

Графически количественные результаты оптимизации финансово – хозяйственной деятельности за счет реализации в системе производственных процессов экономически обоснованных показателей **ЕОQ** и **ROP** можно представить на графике.



Этап №3.

На основании функционально – стоимостного анализа **VA\VE**, определить нормативы экономически обоснованных запасов **Vн.кол.зап.** и **Сн.зап.** по всей цепочке системы бизнес – процессов предприятия.

Основная цель функционально – стоимостного анализа при создании потока полезной стоимости продукта должна заключаться в приведении количественно – стоимостных показателей на выходе предыдущего процесса в соответствии с количественно – стоимостными потребностями последующего процесса. Причем количество продуктов предыдущего процесса должно производиться по требованию и ко времени необходимому для последующего процесса. Для этого необходимо реализовать систему производственного процесса по принципу **«вытягивания»** продукта, а не **«выталкивания»**, которая осуществляется на многих предприятиях. В целях успешной реализации программы внедрения «бережливого производства» процесс функционально - стоимостного анализа необходимо начинать в «точке» выхода готовой продукции для нужд конечного потребителя или на границе выхода готовой продукции с предприятия, или на границе входа готовой продукции для нужд потребителя. Причем функционально – стоимостный анализ необходимо проводить по факту ритма спроса заказчика на продукцию или услугу потребителя с учетом основного производственного процесса задающего ритм потока по созданию полезной стоимости.

Для реализации этой концепции необходимо применять метод Э. Дэмिंगа **P – D – C – A** (планируй – делай – контролируй – действуй).

Этап №4.

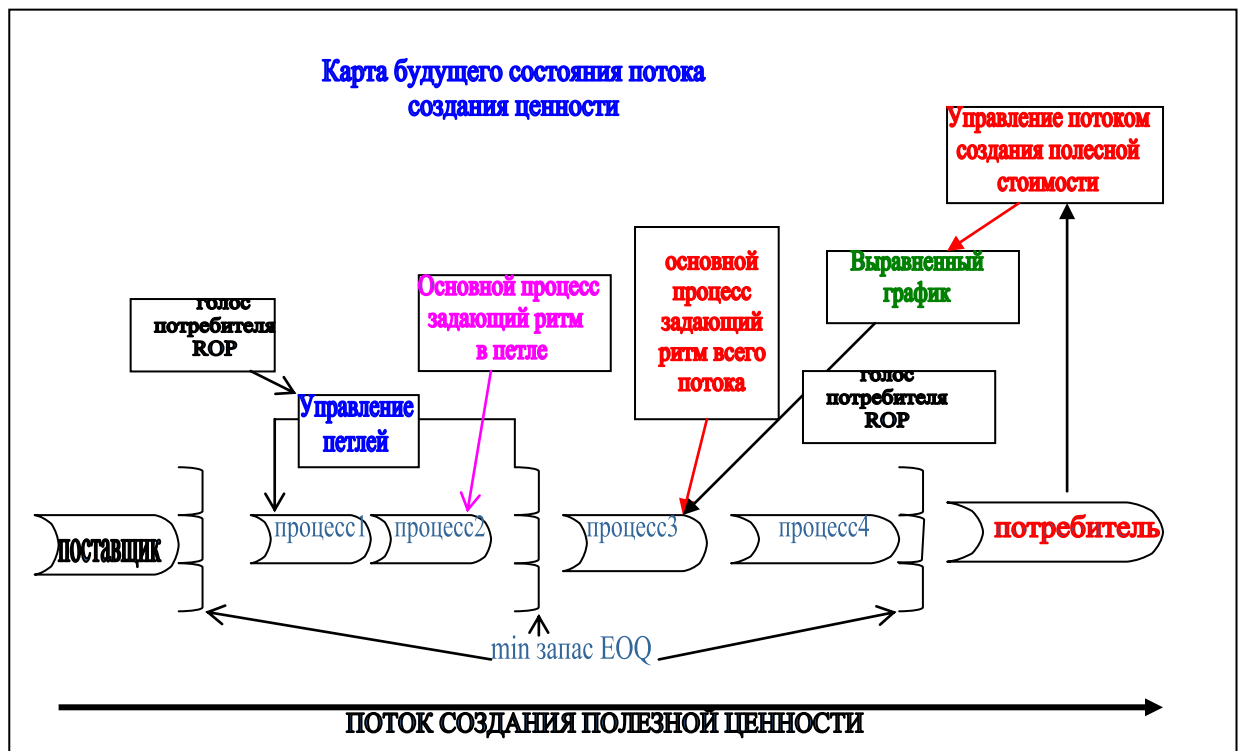
Четвертый этап основан на реализации принципов концепции **кайдзен**, который подразумевает создание разно уровневых команд непосредственно на местах бизнес - процессов для совершенствования процессов оптимизации. Управленческие решения по оптимизации операций и процессов должны приниматься на основании обсуждения, учета мнения непосредственных исполнителей и достижения с ними консенсуса при принятии решений по оптимизации, касающихся исполнителей этих процессов. На основании концепции **кайдзен** необходимо:

- 1. Довести и обсудить рассчитанные нормативы производственных **t.пр.ц.** и финансовых **t.ф.ц.** циклов, а также нормативов продуктов **Vн.кол.зап.** и **Сн.зап.**, необходимых для поддержания непрерывного производственного процесса по методу «вытягивания» (канбан) с владельцами бизнес – процессов и их сотрудниками.*
- 2. Обсудить комплекс предлагаемых ими мероприятий по сокращению сроков производственных и финансовых циклов, а также сокращения количества запасов на границах процессов, необходимых для реализации проектов по оптимизации финансово – хозяйственной деятельности предприятия.*
- 3. Оценить, как изменения в результатах каждого процесса отразятся на каждом последующем процессе и в общей производственной системе.*

С учетом пожеланий исполнителей операций каждого процесса разработать и реализовать комплекс мероприятий по оптимизации всего потока по созданию полезной стоимости с учетом будущей карты потока по созданию полезной стоимости.

5.6. Схема будущего потока создания полезной ценности продукта для нужд потребителя в системе бизнес – процессов предприятия.

Карту будущего потока по созданию полезной стоимости можно представить на следующем рисунке.



Как видно из приведенного рисунка в каждой производственной системе есть несколько взаимосвязанных процессов (петля), которые работают для создания основного продукта с целью производства в основном процессе (например: сборочный цех) конечного продукта. Для создания потока создания полезной стоимости главная цель руководителя проекта по созданию «бережливого производства» заключается в определении:

1. Основного процесса в системе бизнес - процессов предприятия, с целью стабилизации его равномерной работы на основании **ритма спроса** потребителей продукции.
2. «Петли» взаимосвязанных процессов и определении главного процесса в «петле», который влияет на равномерную и ритмичную работу остальных процессов этой петли.

На основании выделения основного процесса потока и главного процесса петли, стабилизировать операции и процессы, влияющие в первую очередь на основной процесс потока, затем главный процесс петли потока и т.д.

Технология оптимизации потока создания ценности проводится на основании концепции кайдзен, т.е. созданными командами, непрерывно и постоянно совершенствуя технологии, стандарты, процессы, на основании творческого подхода к решению постоянно возникающих в команде проблем.

5.7. Технология создания принципа «бережливого производства» основанного на концепции кайдзен.

Технология создания на предприятии принципа «бережливого производства», основанного на концепции **кайдзен** заключается в создании четырехтактной спирали постоянного и непрерывного совершенствования потока. Этот процесс напоминает конусовидную спираль, в которой один виток – это величина времени **t.пот.соз.цен.** или замкнутый цикл потока создания ценности в производственной системе бизнес - процессов. Причем каждый последующий виток по времени меньше предыдущего.

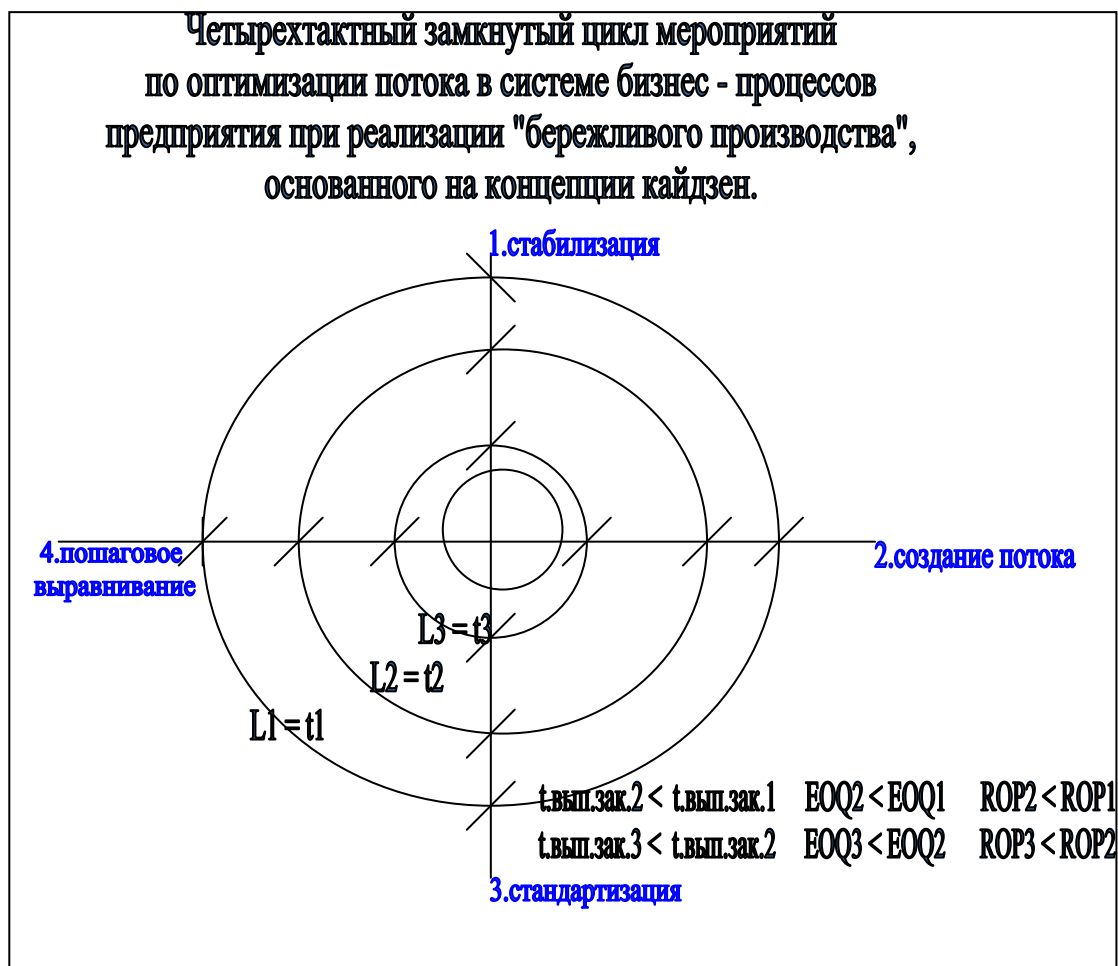
$$t_{\text{пот.соз.цен.2}} < t_{\text{пот.соз.цен.1}}$$

Мероприятия по оптимизации потока по созданию полезной стоимости представляют собой обязательное выполнение четырех последовательных операций:

1. **Стабилизация** (операций, процессов, системы процессов).

2. **Создание потока** по производству полезной стоимости.
3. **Стандартизация** (операций, процессов, системы процессов).
4. **Согласование** гармоничного и последовательного взаимодействия (операций, процессов, системы процессов) или пошаговое выравнивание.

Четырехтактный замкнутый цикл по оптимизации времени создания потока непрерывного производственного процесса, можно представить для большей наглядности на следующем рисунке.



Более подробную информацию можно получить, ознакомившись с авторской работой: «Основные методы построения самообучающихся, сбалансированных, логистических систем организации и управления предприятием».

Раздел №6 «Процессный метод постановки управленческого учета основанного на бережливом производстве».

Цель: Объяснить значение основных финансово – экономических показателей, отраженных в учетной балансировочной ведомости, необходимых для контроля за фактическим выполнением нормативных показателей бизнес – процессами предприятия и своевременным принятием мер в случае отклонения фактических показателей от плановых.

6.1. Основные принципы и методы определения финансово – экономических показателей необходимых для эффективного управленческого учета.

В целях эффективного управления предприятием в каждом отчетном периоде руководитель предприятия и владельцы процессов должны иметь количественные нормативные показатели, рассчитанные на основании порога рентабельности и точки безубыточности сквозных процессов по созданию полезной стоимости в конечном

продукте. Зная нормативные показатели и осуществляя ежедневный контроль за фактическими показателями, директор и владельцы сквозных процессов смогут своевременно принимать меры с целью не допущения отклонения фактических показателей от плановых. Для создания на предприятии такого контроля, необходимо создать учетную балансировочную ведомость количественных финансово – экономических показателей с отражением качественных факторов влияющих на них. Причем такие ведомости должны быть созданы как для владельцев сквозных процессов по преобразованию материальных и информационных потоков в конечный продукт для конечного потребителя, так и сводная ведомость для директора предприятия. Такие ведомости позволят владельцам сквозных процессов принимать обоснованные управленческие решения в пределах своей компетенции с целью выполнения плановых заданий, а директору предприятия позволит контролировать производственные процессы и своевременно вмешиваться в случае бездействия владельцев процессов. Причем такой контроль позволяет:

1. - выявлять проблемные процессы и своевременно разрабатывать комплекс мероприятий по разрешению и недопущению в дальнейшем этих проблем,
2. - повысить ответственность владельцев процессов за результаты их хозяйственной деятельности,
3. - повысить ответственность операционистов за результаты их деятельности,
4. - повысить производственную дисциплину.

Что в конечном итоге должно привести к:

1. - стабильной работе системы бизнес процессов,
2. - своевременному разрешению возникающих проблем,
3. - предварительной разработке комплекса мероприятий по недопущению возникновения проблем,
4. - минимизации страховых запасов в бизнес - процессах,
5. - стандартизации и совершенствованию процессов,
6. - сокращению производственных и финансовых циклов,
7. - увеличению скорости выполнения заказов,
8. - высвобождению дополнительных финансовых средств,
9. - повышению оборачиваемости капиталов,
10. - росту рентабельности предприятия.

Для создания балансировочной ведомости **BSC**, основанной на финансово – экономических показателях, определяющих эффективность системы бизнес – процессов предприятия при прохождении через нее материального и информационного потока на первоначальном этапе необходимо определить:

1. - процессы,
2. - границы процессов,
3. - количественно – качественный состав ресурсов и качество их управления,
4. - количественно – качественные требования к продукту последующего процесса и сроки подачи продукта,
5. - оборудование и технологии применяемые в процессах,
6. - время производственного цикла операций и процессов,
7. - количественно – стоимостный запас и время его возобновления, необходимый для обеспечения непрерывного производственного процесса в каждом бизнес – процессе системы.

Для большей наглядности принципов выделения и построения системы бизнес – процессов из операций и функций, выполняемых на предприятии при создании полезной стоимости для потребителя конечной продукции (услуги) необходимо создать логическую цепочку последовательности этих операций и функций по преобразованию материального и информационного потока в конечный продукт. Для большей наглядности метод

построения логически последовательной цепочки выполняемых операций представим на рисунке.



1. При составлении потока как показано на рисунке время производственных процессов в каждом бизнес - процессе будет разное, так как они имеют разное функциональное назначение, но одну цель: изготовление продукта в кратчайшие сроки, по количеству и качеству, полностью удовлетворяющим потребностям последующего процесса. Причем:

- время между операциями и процессами не добавляет полезной стоимости

$$t_{пр.проц.сист.} > t_{чист.пр.проц.} = t_{пр.проц.1} + t_{пр.проц.2} + t_{пр.проц.3}$$

- время выполнения заказа на изготовление продукции или услуги

$$t_{общ.зак.произ.пост.} > t_{пр.проц.сист.} > t_{чист.пр.проц.сист.}$$

Одной из главных задач операционного менеджмента по методу бережливого производства является сокращение времени, которое не добавляет полезной стоимости в продукте и сокращении времени возобновления поставок **ROP** экономически обоснованных минимальных партий **EOQ** для каждой операции или процесса .

2. Сокращение времени, не добавляющей стоимости в продукте при проведении операций, позволяет сократить величину минимальных партий поставки запасов **EOQ**:

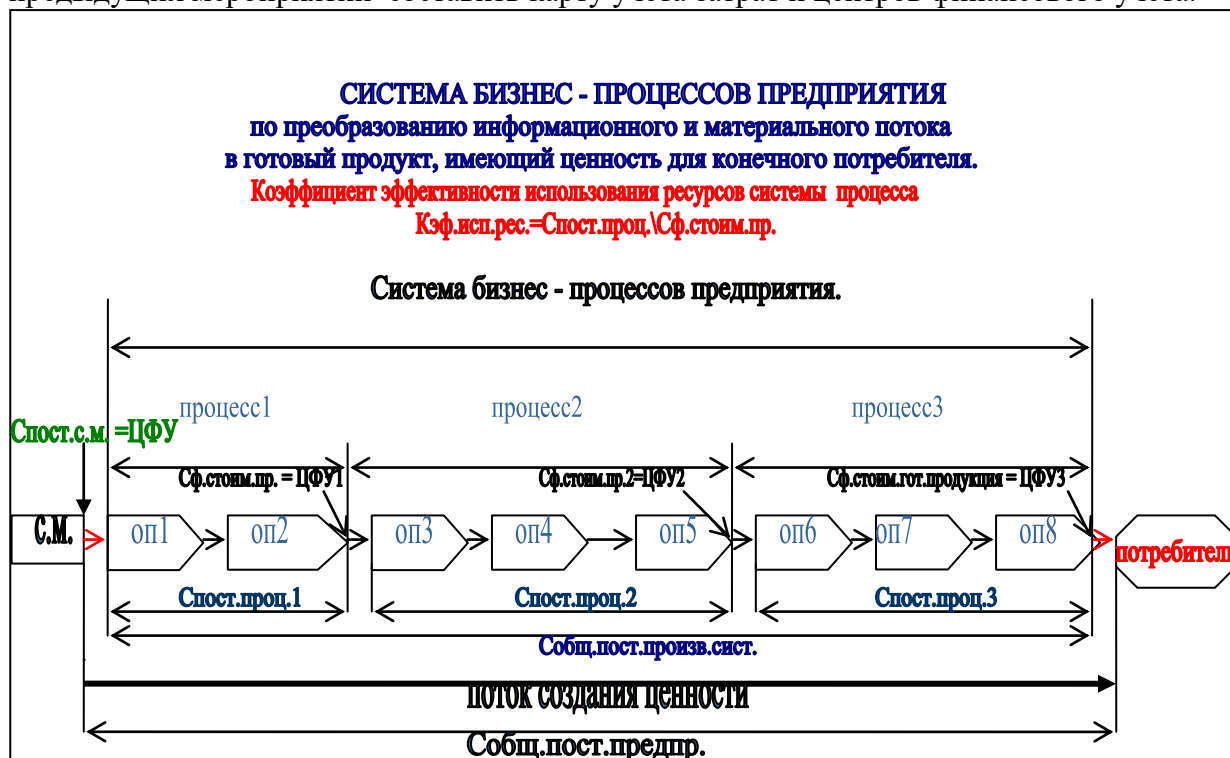
- сырья и материалов,
- продуктов для последующих процессов,
- готовой продукции для потребителей.

Это в свою очередь способствует увеличению свободных финансовых средств предприятия в отчетном периоде, что ведет к:

- сокращению общих затрат,
- повышению рентабельности продукции и предприятия,
- увеличению финансовых средств необходимых для повышения конкурентоспособности продукции и предприятия.

Построение логически взаимосвязанной сети бизнес - процессов по созданию полезной стоимости необходимо для оценки эффективности, используемого времени для создания полезной стоимости в конечной продукции.

Для проведения мероприятий по сокращению финансовых средств необходимых для поддержания непрерывного производственного процесса необходимо на основании предыдущих мероприятий составить карту учета затрат и центров финансового учета.



Главная цель построения потока производства продукции по созданию полезной стоимости заключается в создании потока единичных изделий, в котором интервал времени между изделиями составляет затраты предприятия. Поэтому цель создания потока по методу бережливого производства заключается в сокращении времени операций и производственных процессов, что ведет к:

- сокращению запасов,
- высвобождению финансовых средств,
- повышению оборачиваемости капиталов,
- повышению производственной дисциплины,
- росту производительности труда,
- выявлению и решению проблем.

Как видно из вышеприведенного рисунка, чем ниже стоимость запаса в центрах финансового учета, который необходим для поддержания непрерывного производственного процесса всей системы бизнес – процессов предприятия, тем эффективнее отлажен поток создания полезной ценности. Если учесть, что фактическое количество производимого продукта, создаваемого каждым процессом создается с запасом в связи с возможными: браком продукта, потерями времени на ремонт или переналадку, не согласованных действий между владельцами процессов и пр.

$Сф.стоим.пр. = Сн.стоим.пр. + Сзап.стоим.пр. + Сбр.стоим.пр.$

То задача операционного менеджмента заключается в том, чтобы рассчитанная стоимость фактического норматива производства продукта для каждого производственного процесса **Сф.стоим.пр.**, производящего конкретный продукт для готового изделия (услуги) стремилась к **Сн.стоим.пр.**, т.е без учета стоимости запаса и брака. Тогда при:

Собщ.пост.предпр. стремящемся к минимуму.

Собщ.ф.стоим.пр. стремящимся к **Собщ.н.стоим.пр.**, в то же время

Собщ.н.стоим.пр. должно стремиться к максимуму за счет увеличения количества производства востребованной продукции.

Коэффициент использования внутренних ресурсов должен стремиться к минимуму

$$\text{Кэф.исп.рес.} = \text{Собщ.пост.} / \text{Сф.общ.стоим.пр.} < 1$$

Прежде чем перейти к мероприятиям по оптимизации операций и процессов, добавляющих полезной стоимости в конечной продукции, предназначенной для конечных потребителей. Необходимо провести комплекс мероприятий по выявлению и устранению наибольших потерь, влияющих на себестоимость конечной продукции, после чего стабилизировать операции и процессы во времени. Т.е. создать такие условия для проведения операций и процессов, при которых эти операции и процессы стали бы стабильными и повторяющимися во времени. Под стабильностью операций и процессов надо понимать то, что за конкретное время должно создаваться конкретное число продукта, заданного качества.

6.2. Порядок составления учетной балансировочной ведомости финансово – экономических показателей BSC, влияющих на эффективность финансово – хозяйственной деятельности предприятия в отчетном периоде необходимых для принятия эффективных управленческих решений.

На основании финансово – экономического анализа, рассмотренного выше, составляется норматив показателей, который заносится в балансировочную ведомость основных показателей, влияющих на эффективность финансово – хозяйственной деятельности основных производственных подразделений и предприятия в целом за отчетный период. К таким показателям можно отнести все показатели, которые отражаются в ведомости финансово – экономического анализа составленного по методу «маржи покрытия» с учетом времени производственного и финансового цикла подразделений. Метод составления учетной балансировочной ведомости основных финансово – экономических показателей влияющих на эффективность финансово – хозяйственной деятельности основных производственных подразделений и предприятия в целом за отчетный период одинаков для всех сфер бизнеса и основан на:

- постановке четкой системы бухгалтерского учета движения **ТМЦ** и учете и контроле за их движением,
- постановке «**бюджетирования**» основных и вспомогательных подразделений предприятия,
- определения центров учета затрат **ЦУЗ** и центров финансового учета **ЦФУ**,
 - оценке полной стоимости основных производственных подразделений,
 - коэффициентах трудового участия в их деятельности обслуживающих и обеспечивающих их деятельность вспомогательных подразделениях,
- оценке полной стоимости основных подразделений с учетом коэффициентов участия вспомогательных подразделений («бюджетировании»),
- оценке финансово – экономической эффективности производства и реализации продукции производственных подразделений и предприятия в целом в отчетном периоде,
- оценке запасов сырья и комплектующих в отчетном периоде предназначенных для каждого производственного подразделения и по предприятию в целом,
- оценке брака и отходов при производстве продукции по каждому подразделению и общими по предприятию,
- оценке не завершенного производства по каждому производственному подразделению и предприятию в целом за отчетный период,
- оценке запасов готовой продукции по каждому производственному подразделению и предприятию в целом за отчетный период,
- оценке дебиторской и кредиторской задолженности по основным производственным подразделениям и предприятию в целом в отчетном периоде и анализе причин их возникновения.

В учетную балансировочную ведомость можно добавить показатели:

- рентабельности производства и реализации продукции для каждого основного производственного подразделения и предприятия в целом в отчетном периоде,

- времени производственного цикла для каждого основного производственного подразделения **t.пр.ц.**,
- общего времени от принятия заказа, производства, поставки готовой продукции заказчику и получении финансового вознаграждения за поставленную продукцию **t.общ.зак.пр.пост.** или времени финансового цикла выполнения заказа **t.ф.ц.** по каждому производственному подразделению,
- коэффициент эффективности создания полезной стоимости **Кэф.п.с.** для каждого основного производственного подразделения в отчетном периоде,
- коэффициент эффективности использования ресурсов предприятия при производстве и реализации продукции в отчетном периоде для каждого производственного подразделения **Кэф.исп.рес.**

Учетная балансирующая ведомость основных финансово – экономических показателей эффективности финансово – хозяйственной деятельности основных производственных подразделений и предприятия в целом за отчетный период может выглядеть следующим образом.

Не полный пример учетной балансирующей ведомости BSC.

n\п	Наименование	Факт.и норм. стоим.коэф.соотв.			Эффект исп.вн.рес.		Производит.вн.рес.при соз.п.		
		Сф.общ.пост.	Сн.общ.пост.	Ксоотв.= Сф./Сн	Свыр.о.п.	Кэф.ис.рес.= Сф./Свыр	t.пр.ц.о.п.	t.общ.зак	Кэф. t.пр.
1.	Предприятие в т.ч.осн.подразд.	Сф.общ.пост.	Сн.общ.пост.	Ксоотв.пр	Свыр.о.п.	Кэф.ис.рес.	t.общ.пр.ц	t.общ.зак	Кэф.
1.1.	Подразделен.№1	Сф.пост.п1	Сн.пост.1	Ксоотв.п1	Свыр.п1.	Кэф.ис.п1	t.пр.ц.п1	t.зак.п1	Кэф.
1.2.	Подразделен.№2	Сф.пост.п2	Сн.пост.2	Ксоотв.п2	Свыр.п2.	Кэф.ис.п2	t.пр.ц.п2	t.зак.п2	Кэф.
1.3.	Подразделен. №3	Сф.пост.п.3	Сн.пост.3	Ксоотв.п3	Свыр.п3	Кэф.ис.п3	t.пр.ц.п3	t.зак.п3	Кэф.

Главная цель балансирующей учетной ведомости финансово – экономических показателей заключается в определении (расчете) нормативных экономических показателей для основных производственных подразделений, производящих продукцию для конечных потребителей, которые влияют на результаты финансово – хозяйственной деятельности предприятия в отчетном периоде. На основании нормативных показателей, обеспечивающих нормативную рентабельность предприятия, директор может осуществлять контроль за текущими производственными процессами. И в случае отклонения фактических показателей от нормативных принимать своевременные меры по недопущению этих отклонений. С этой целью необходимо предварительно разработать комплекс мероприятий, позволяющих решать возникающие проблемы.