

Приоритетные направления формирования системы оперативного контроллинга производственных и коммерческих результатов промышленного предприятия

В статье рассмотрена система контроллинга как сервиса управления и как синтеза планирования и контроля. Доказано, что системообразующим элементом системы контроллинга является оценка потенциала предприятия. Приведены взаимосвязанные результаты прогнозирования развития ситуации на рынке хлебобулочной продукции Ивановской области на краткосрочный период, обоснования масштабов допустимых отклонений по целевым показателям и нормативов различного уровня достижения целей.

Выполнение организациями (в т.ч. промышленными предприятиями) своей миссии и реализация их основных и ключевых целей невозможно без развития организаций, важнейшей предпосылкой которого в свою очередь выступает развитие менеджмента.

Запросам современной рыночной экономики отвечает появление и развитие таких инструментов менеджмента как контроллинг и реинжиниринг систем управления предприятий и организаций.

Контроллинг – это инструмент регулирования самого объекта управления (предприятия), а также настройки системы менеджмента, включающий в себя и элементы механизма реализации целей. При этом его нельзя трактовать, как только управление по отклонениям. Контроллинг – это синтез управления по отклонениям, опережающего управления (управления на основе экстраполяции тенденций) и управления на основе предвидения изменений. Такой синтез наблюдается не только при стратегическом, но и текущем контроллинге.

Вместе с тем контроллинг может и должен рассматриваться не только как синтез, но и как сервис.

Контроллинг как сервис – поддержка в форме внутреннего консалтинга процессов планирования и контроля деятельности организации для обеспечения их гибкого взаимодействия.

Общие функции контроллинга как сервиса:

- методическая - поиск, мониторинг, анализ и выбор наилучших методов управленческого учета, управленческого анализа и планирования;
- аккумулирующая - идентификация информационных потребностей, селекция, обработка, поставка релевантной информации из информационных сфер;
- консультационная - обоснование управленческих решений.

Контроллинг как синтез – интеграция планирования и контроля эффективности функционирования и развития организации и качества менеджмента.

Общие функции контроллинга как синтеза планирования и контроля:

- регулирующие-интеграционная – регулирование единства действия исполнителей в достижении целей;
- регулирующие-координационная – регулирование сбалансированности целей между собой и с механизмами их реализации;
- регулирующие-адаптационная – регулирование приспособления к ситуации, учет особенностей внешней и внутренней средств при принятии управленческих решений;
- регулирующие - активная – регулирование инициативной деятельности по воздействию на ситуацию под воздействием управленческих мер.

Повышению качества и эффективности менеджмента содействует как стратегический, так и оперативный контроллинг. Однако в практике отечественных промышленных предприятий возможности и стратегического, и оперативного контроллинга используются крайне слабо. Как правило, на предприятиях контроль не выступает инструментом гибкого изменения планов, не обосновываются и не устанавливаются стандарты максимальных нормальных и минимальных требований, масштабы допустимых отклонений. Контроль не является опережающим, не основывается на современных синтетических методах прогнозирования (например, на такой разновидности метода сценариев как метод анализа иерархий).

В силу этого формирование систем контроллинга на предприятиях должно идти поэтапно – начиная от построения отдельных модулей оперативного контроллинга и заканчивая созданием подсистемы стратегического контроллинга.

Одним из важнейших модулей системы оперативного контроллинга является контроллинг производственных и коммерческих результатов. Производственные и коммерческие результаты являются средством реализации финансовых целей предприятия, предпосылкой его стратегической и тактической устойчивости. Производственные и коммерческие результаты взаимосвязаны между собой. С одной стороны, при невысоких производственных результатах маркетинговые (сбытовые) усилия могут дать в лучшем случае кратковременный эффект. Экономия материальных ресурсов снижает потребность в оборотных средствах и повышает скорость их оборота. С другой стороны, высокие коммерческие результаты предприятия позволяют обеспечить рост собственного и заемного капитала, реализовать эффекты масштабов закупок материальных ресурсов и масштабы производства, что снижает удельную производственную себестоимость. Таким образом, контроллинг производственных и коммерческих результатов должен представлять единое целое.

Для определения приоритетных направлений оперативного контроллинга производственных и коммерческих результатов автором была разработана системная модель функционирования контроллинга на промышленном предприятии (рис. 1).

Системная модель формирования и функционирования оперативного контроллинга производственных и коммерческих результатов включает в себя

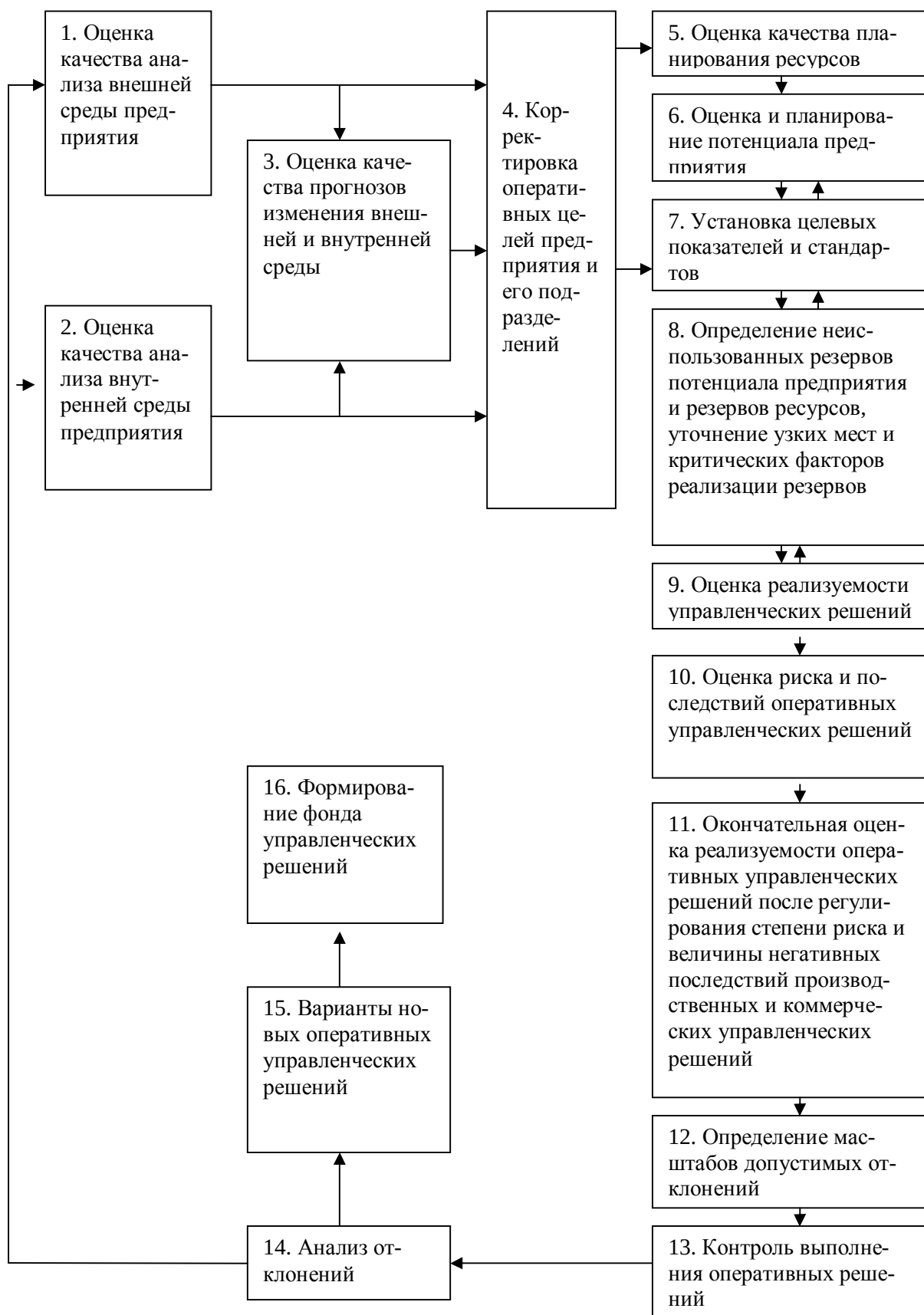


Рис 1. Системная модель функционирования контроллинга на промышленном предприятии (подход Скулина)

оценочный, аналитический, прогнозно-плановый и регулирующие блоки (модули). В оценочный блок входит оценка промежуточных (оценка качества анализа, прогнозов, планирования) и конечных результатов управления (риска, реализуемости и последствий управленческих решений), оценка производственного и коммерческого потенциала предприятия. Аналитический блок связан с определением неиспользованных ресурсов производственного и коммерческого потенциалов предприятия, уточнением узких мест и критических факторов реализации резервов производственного и коммерческого потенциалов. Прогнозно-плановый блок включает прогноз ситуации на региональном рынке, плановые величины производственного и коммерческого потенциала. Контрольный блок отделен от оценочного и включает в себя контроль выполнения оперативных производственных и маркетинговых решений. В регулирующий блок входят корректировка оперативных целей предприятия и его подразделений, формирование фонда оперативных производственных и маркетинговых решений, разработка вариантов новых оперативных производственных и маркетинговых коммерческих / управленческих решений.

Из схемы видно, что между отдельными элементами системной модели функционирования контроллинга существуют не только прямые, но и обратные связи. Действительно, необходимо гибкое согласование между величинами общего и частных потенциалов предприятия (в т.ч. производственного и коммерческого), целевых показателей, характеризующих степень достижения предельных целей, неиспользованными резервами потенциалов и ресурсов, оценкой реализуемости управленческих решений. Следует различать предварительную и окончательную оценку реализуемости управленческих решений после регулирования степени риска и величины негативных последствий. Обратные связи существуют и между анализом отклонений в достижении поставленных целей и оценкой качества анализа и прогнозирования внешней и внутренней среды предприятия. Очевидно, что при корректировке управленческих решений следует учитывать не изолированно, а совместно ошибки, допущенные при разработке решений, изменения, произошедшие под влиянием внешних и внутренних факторов, недостатки в организации исполнения решений, появление дополнительных возможностей для повышения эффективности решений.

Важнейшим системообразующим элементом системы контроллинга является оценка потенциала предприятия. На основе оценки потенциалов устанавливаются напряженные и реальные целевые показатели и стандарты, создаются предпосылки для определения обоснованных масштабов допустимых отклонений. Общий и частный виды потенциалов являются динамическими категориями (феноменами), требующими непрерывного отслеживания в системе оперативного контроллинга. Неправомерно рассматривать потенциал предприятия только как элемент стратегического менеджмента.

Оценка потенциала предприятия базируется на синтезе ресурсно-целевого и результатного подходов. Ресурсно-целевой подход к измерению потенциала предприятия означает необходимость одновременного учета состава и существенных характеристик целей предприятия, с одной стороны, и количества и ка-

чества ресурсов, с другой стороны [3, с. 41]. В соответствии с результатным подходом потенциал предприятия определяется исходя из лучших собственных достижений или достижений конкурентов.

Оценка общего потенциала предприятия складывается из оценок частных потенциалов (производственного, коммерческого, финансового и др.). Наблюдается эффект пересечения потенциалов. Например, можно выделить инновационно-производственный, инновационно-коммерческий, инновационно-финансовый потенциал, который в свою очередь подразделяется на инновационно-инвестиционный и инновационно-распределительный.

Ни один из частных потенциалов не представляет собой оценку максимально возможной степени достижения только одной цели. Так, производственный потенциал нельзя отождествлять с производственной мощностью. Более того, производственная мощность отнюдь не всегда характеризует потенциал выпуска продукции. Дело в том, что при оценке потенциала выпуска продукции следует учитывать не только производственные, но и маркетинговые возможности предприятия: емкость рынка, конкурентоспособность продукции, реальные возможности увеличения (сохранения) объема продаж в натуральном выражении. Очевидно, что если на хлебопекарных предприятиях Ивановской области степень использования производственных мощностей за 2000-2008 гг. находится в районе 30%, а в целом по Российской Федерации – в районе 40%, то для хлебопекарных предприятий производственная мощность перестает быть потенциалом выпуска продукции.

Производственный потенциал включает в себя потенциал выпуска (увеличения объема производства), потенциал оптимизации ассортимента, потенциал повышения качества продукции, потенциал снижения удельной производственной себестоимости. Коммерческий потенциал включает в себя потенциал роста объема реализации продукции, сокращения величины дебиторской задолженности, а при определенных условиях также потенциал увеличения доли на рынке и роста оборачиваемости оборотных средств. Потенциал роста доли на рынке (как и аналогичная цель) имеет самостоятельное значение, если емкость рынка сокращается или стабильна не только в натуральном, но и в стоимостном измерении. Тогда рост доли на рынке будет препятствовать обвальному падению или стагнации объемов продаж. Если емкость рынка растет (хотя бы в стоимостном измерении), то рост доли на рынке не играет самостоятельного значения при следующих условиях: данный рост не позволяет в условиях острой ценовой конкуренции определить уровень цен на рынке, приобретать новых клиентов (потребителей). Потенциал роста оборачиваемости оборотных средств также теряет самостоятельное значение, если единственным источником роста оборачиваемости оборотных средств является рост объема реализации продукции. Такая ситуация возникает, когда абсолютная величина оборотных средств возрастает вследствие инфляционных процессов, несмотря на противодействующие меры (экономия материальных ресурсов в натуральном выражении, реализация эффекта масштаба закупок). Очевидно также, что потенциал роста доли на рынке просто исчезает, если потенциальный рост емкости

рынка превышает потенциал роста объема реализованной продукции конкретного предприятия.

В то же время автор считает целесообразным разграничение потенциала роста объема реализации и потенциала сокращения дебиторской задолженности. Дело в том, что сокращение дебиторской задолженности может и не вести к аналогичному росту объема реализованной продукции. Как отмечает И.А. Каллистов, отдельные покупатели могут рассчитываться на условиях предоплаты, что полностью ликвидирует дебиторскую задолженность. Однако требование стопроцентной предоплаты по отношению ко всем покупателям является грубой управленческой ошибкой, так как делает сбыт в сегодняшних условиях невозможным. Поэтому необходимо стимулировать покупателя к скорейшей оплате. Например, можно использовать зарубежный опыт применения расчетной схемы «2/10 чистых 30», что означает получение покупателем двухпроцентной скидки с отпускной цены за каждые 10 дней досрочного расчета по отношению к установленному предельному сроку оплаты – 30 дней. Оплата в последний день предельного срока производится по полной отпускной цене, а за пределами этого срока применяют штрафные санкции [2, с. 233]. Легко понять, что потенциал роста реализации (без образования дебиторской задолженности) и потенциал сокращения дебиторской задолженности в каждый временной период представляют собой самостоятельные экономические величины.

Можно констатировать, что при определении общего и частных потенциалов предприятия следует учитывать комплекс внешних и внутренних факторов (и не только в статике, но и в динамике). Определенную помощь в измерении производственного и коммерческого потенциалов оказывает модифицированный метод анализа иерархий.

Автором данного метода считается американский экономист Тимати Саати [4]. В последние годы этот метод в непосредственном (первоначальном) виде используется отечественными экономистами (Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н., Ситникова Т.В. и др. [1, с. 113-148; 5]). По сути, данный подход синтезирует в себе достижения таких методов как метод экспертных оценок, матричный метод, метод дерева целей. Тем самым различные разновидности данного метода позволяют не только учесть влияние на исследуемый объект различных факторов, но и предугадать возможные изменения в развитии событий, чем обеспечивается системность, открытость, а главное – гибкость прогнозирования, что является особенно актуальным в современной российской экономике.

Для реализации данного подхода необходимо выделить первичные факторы, влияющие на фокус (в нашем случае ситуацию на рынке хлебобулочной продукции Ивановской области) и основные акторы – действующие силы, с различной степенью воздействующие на исход.

Первичными факторами, по нашему мнению, являются:

- ситуация на рынке труда;
- уровень жизни населения;
- ситуация на рынке сырья;

- конкурентная ситуация среди хлебобулочных производителей;
- инновации в отрасли;
- ситуация на кредитном рынке;
- региональная политика.

Для решения нашей задачи выделим следующие акторы:

1. персонал;
2. собственники;
3. потребители;
4. поставщики;
5. конкуренты;
6. деловые партнеры (банки, в первую очередь);
7. государственные органы.

Каждый из акторов преследует свои цели, а возможные сценарии развития ситуации формируются из, во-первых, значимости (силы влияния) каждого конкретного актора на первичные факторы или на ситуацию в целом и, во-вторых, из возникновения случайных событий.

Итак, исходя из вышесказанного, в первую очередь необходимо определиться с весами акторов. Вес каждого конкретного актора мы предлагаем исчислять через ущерб предприятию, который может нанести тот или иной актор в сложившейся ситуации в хлебобулочной отрасли Ивановской области. При этом мы предлагаем при определении весомости акторов исходить как из абсолютной, так и относительной величины ущерба (по отношению к собственному капиталу предприятия). Весомость актора (по абсолютному ущербу) определяется по формуле:

$$B_{ai} = \frac{Y_i}{\sum Y_i} \quad (1),$$

где B_{ai} – абсолютный вес i – го актора,
 Y_i – ущерб предприятия от i – го актора;
 i – индекс актора.

Весомость актора по отношению к собственному капиталу предприятия определяется по следующей формуле:

$$B_i^k = \frac{Y_i}{C_k^n} \cdot \text{£} \quad (2),$$

где B_i^k - вес i – го актора относительно собственного капитала предприятия;
 Y_i – ущерб предприятия от i – го актора;
 C_k^n - собственный капитал предприятия;
 £ - критическая величина.

Критическим весом актора относительно собственного капитала предприятия (B_i^k) будет признан вес актора больше 0,3.

Значимость персонала представляется логичным определять как суммарный ущерб, который могут нанести предприятию менеджеры (от текучести кадров или от нерациональных решений) и рабочий персонал (от текучести кадров, от снижения производительности труда или от опережения роста зарплаты над ростом производительности труда).

Определить силу влияния собственников возможно оценив ущерб, который несет предприятие в том случае, когда хозяева не вкладывают деньги в развитие или хотя бы поддержание материальной базы в допустимых пределах технической и моральной годности.

Оценивая вес потребителей, надо помнить о том, что непосредственно с производителем общаются посредники (крупные или мелкие торговые компании). И вес потребителей в данном случае мы предлагаем оценивать через возможный ущерб предприятия при потере: 1/3 потребителей (торговых компаний) – для устойчивого предприятия; и 1/2 потребителей (торговых компаний) - для неустойчивого предприятия. Данные цифры соответствуют шкале Харрингтона. По данной шкале высокими значениями считаются значения превышающие величину 0,64. Нижняя граница средних величин (по данной шкале) 0,37. Соответственно среднее значение интервала - $0,50 \left(\frac{0,64 + 0,37}{2} \right)$. Очевидно, что неустойчивые предприятия в условиях российской экономики являются середняками.

Значимость поставщиков необходимо оценивать через возможный ущерб предприятия при потере выгодного поставщика. В данном случае с хлебопекарной отраслью речь идет, прежде всего, о поставщиках муки.

Сила конкурента может быть оценена через ущерб, который может понести предприятие при потере в (пользу конкурента) части доли рынка.

Вес актора «деловые партнеры» будем определять, исходя из того, что ими выступают в основном кредитные учреждения, через ущерб предприятия либо при повышении процентной ставки по действующему кредиту, либо при отказе от выдачи кредита предприятию через ухудшение показателей оборачиваемости, рост кредиторской задолженности (в случае если новый кредит планировался на погашение старого). Также можно просчитать ущерб от повышения себестоимости продукции из-за снижения эффекта масштаба закупок и производства.

Значимость государственных органов необходимо определять через возможный ущерб предприятия в случае применения к нему возможных санкций со стороны государства.

Веса первичных факторов, по нашему мнению, необходимо определять методом экспертных оценок методом попарного сравнения.

Будущая ситуация на рынке хлебобулочной продукции Ивановской области может быть представлена иерархической схемой (рис. 2).

Сценарий 1: проекция настоящего в будущее (все остается как есть). Ситуация не меняется: существует 4 крупных предприятия в городе, ряд устойчивых предприятий в районе. При этом каждый производитель выпускает продукцию в стабильном по количеству объеме. Небольшую часть рынка по-прежнему занимают крупные производители из соседних областей (прежде всего из Костромской и Владимирской) и мелкие пекарни.

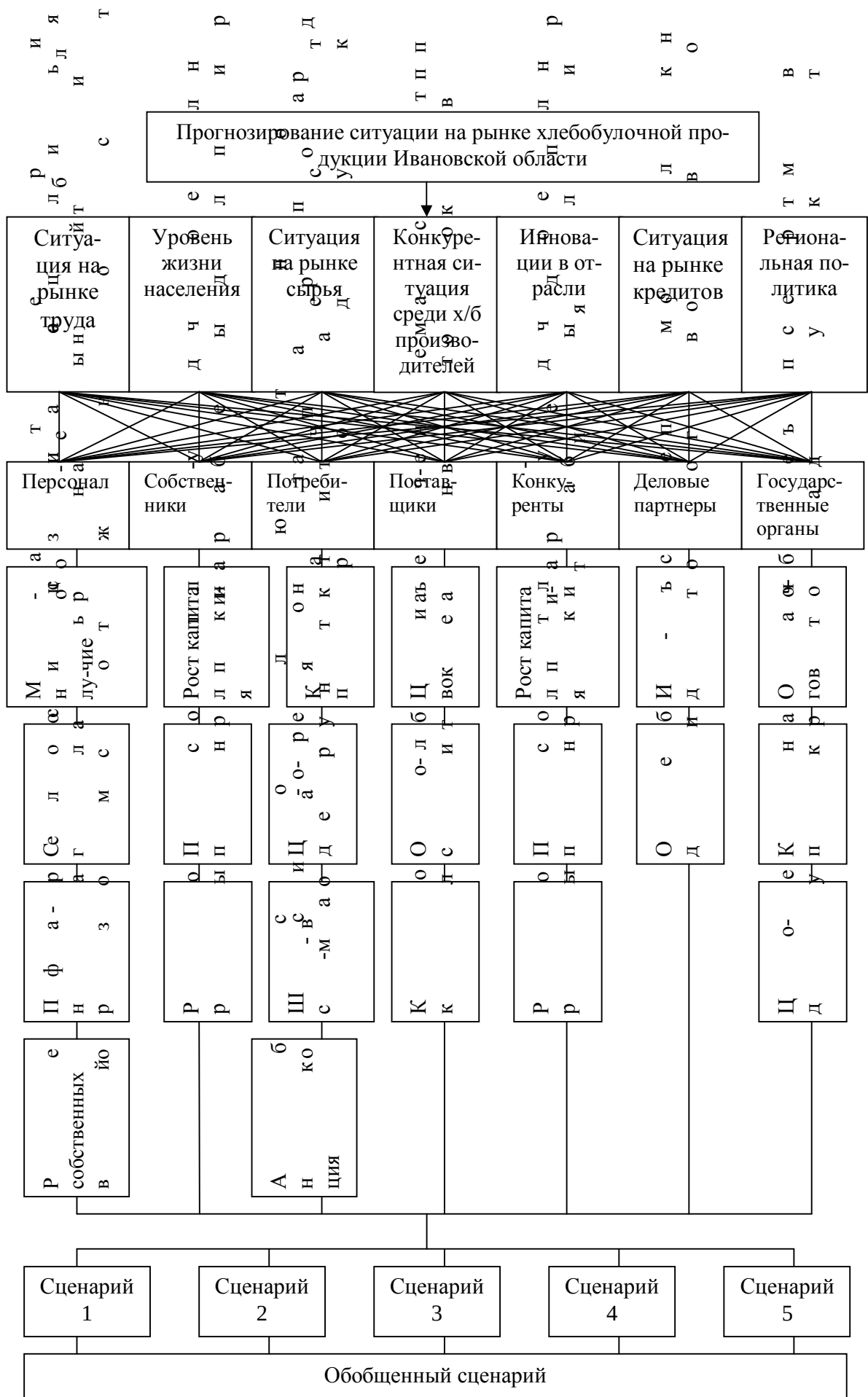


Рис. 2. Прогнозирование ситуации на рынке хлебобулочной продукции Ивановской области

Сценарий 2: могут произойти изменения в составе поставщиков муки в сторону их сокращения вплоть до монополизма. В этом случае, скорее всего, вырастут цены на муку, а, следовательно, и на продукцию. От этой ситуации, несомненно, выиграют оставшиеся поставщики и предприятия, интегрированные в так называемые сельскохозяйственные холдинги. Это, прежде всего, ООО «Хлебозавод РИАТ» (у холдинга РИАТ есть свои зерно и мукомольня) и ОАО «Ивановохлеб» (также имеется свое производство муки).

Сценарий 3: могут произойти изменения в составе поставщиков муки в сторону их увеличения. В этом случае, скорее всего, будут снижаться цены на муку, а, следовательно, и на продукцию. Если взять во внимание факт и без того самой низкой цены на хлеб в Ивановской области среди соседних областей, то можно предположить, что может пойти активная экспансия и завоевание рынков других областей. Безусловно, этим смогут воспользоваться предприятия при наличии определенной финансовой состоятельности, ведь речь идет об увеличении оборотных средств, поскольку встанет вопрос об увеличении запасов сырья; а также, возможно, и основных средств, поскольку любое увеличение объемов сбыта влечет за собой и увеличение количества требуемого транспорта.

Сценарий 4: образован на предположении, что существующая экономическая ситуация и соответственно уровень жизни населения стабилизируются на данном уровне или ухудшатся. В этой ситуации разумным является предположить, что возрастет спрос на недорогие традиционные сорта хлеба и сократиться спрос на дорогой хлеб и мелкоштучную продукцию. В этом случае выиграют предприятия, которые на данный момент уже имеют высокую долю в производстве традиционных сортов хлеба.

Сценарий 5: образован на предположении, что существующая экономическая ситуация начнет выправляться в сторону роста экономики и соответственно уровень жизни населения также будет расти. В этой ситуации производители хлеба традиционно ощущают снижение спроса на хлебобулочную продукцию в целом. В этой ситуации будет более конкурентоспособен тот производитель, который имеет высокую долю производства дорогих сортов хлеба и мелкоштучной продукции.

При прогнозировании развития ситуации на рынке хлебобулочной продукции Ивановской области были выбраны два базовых предприятия: ООО «Хлебозавод РИАТ» и ОАО «Ивановохлеб». Выбор данных двух предприятий, с одной стороны, сократит трудоемкость работы, с другой стороны, сможет отобразить основные тенденции на рынке (поскольку предприятия являются лидерами рынка). Репрезентативность выборки можно обосновать через долю данных предприятий на рынке. По приблизительным оценкам 2 данных предприятия занимают чуть меньше четверти рынка Ивановской области 22,68%, а если вести расчет по городу Иваново, то их доля составляет более половины 57,94%.

Для построения итогового обобщенного сценария первоначальные обобщенные сценарии (разработанные для каждого из базовых предприятий-

представителей) корректируются по каждому предприятию с учетом веса группы предприятий, которую оно представляет.

Состав групп формировался по принципу широты ассортимента выпускаемой продукции, а именно доли нетрадиционных сортов хлеба в общем объеме. Так, в первую группу предприятий с относительно высокой долей (более 30%) нетрадиционной продукции вошли предприятия на данный момент входящие в группу компаний РИАТ: ООО «Хлебозавод РИАТ», ООО «Приволжский хлебокомбинат», ООО «Хлебокомбинат РИАТ г. Кинешма». Во вторую группу – все остальные крупные хлебобулочные производители Ивановской области: ОАО «Кинешемский хлебокомбинат», ОАО «Шуйский хлебокомбинат», ОАО «Тейковский хлебокомбинат», ОАО «Ивановохлеб», ОАО «Южский хлебокомбинат», ОАО «Пучежский хлебокомбинат», ОАО «Ивановский хлебокомбинат №3», ООО «Майдаковский завод».

Корректирующие коэффициенты предлагаем рассчитывать для переменной по каждому актору по следующим основаниям:

1. персонал: численность занятых по каждой группе.

$$K1 = 460 / 1996 = 0.23$$

$$K2 = 1536 / 1996 = 0.77$$

2. собственники: коррекция на долю прибыли.

В виду отсутствия информации по прибыли примем, что рентабельность производства и реализации продукции одинакова в обеих группах. Тогда корректирующие коэффициенты можно получить и по показателям объема реализации.

Доля первой группы по данным государственной статистики в объеме реализации равна 25.2%, второй – 74.8%.

Соответственно коэффициенты: 0.252 и 0.748.

3. потребители: объемы реализации по каждой группе.

Корректирующие коэффициенты: $K1 = 0.252$, $K2 = 0.748$.

4. поставщики: объемы закупок сырья (прежде всего муки).

В виду отсутствия данной информации принимаем, что объемы закупок сырья пропорциональны объемам производства и реализации, а это значит, что мы используем коэффициенты, соответствующие долям групп предприятий в объеме реализации: $K1 = 0.252$, $K2 = 0.748$.

5. конкуренты: объемы реализации в противоположной группе, т.е. $K1 = 0.748$, $K2 = 0.252$.

6. деловые партнеры: в виду отсутствия информации и низкой зависимости объемов реализации и объемов кредитования предлагаем использовать корректирующий коэффициент 0.5.

7. государственные органы: используем коэффициенты, соответствующие долям групп предприятий в объеме реализации: $K1 = 0.252$, $K2 = 0.748$.

Также для большей однозначности и прозрачности интерпретации результатов процедуры калибровки переменных относительно сценариев развития предлагаем следующее:

1. с помощью экспертов задаются предельные изменения по каждому показателю;

2. устанавливаются предельные изменения в баллах (например, от -5 до +5);
3. разрабатываются шкалы каждому показателю;
4. обобщенные результаты интерпретируем обратно из балльных единиц в процентные величины изменения показателя.

Знание переменных состояний обобщенного сценария (табл. 1) позволяет использовать мезопрогностически-корректировочный метод определения потенциала.

Таблица 1

Развитие ситуации на рынке хлебобулочной продукции Ивановской области во второй половине 2009 г. – первой половине 2010 г.

Переменная состояния (критерий для оценки последствий)	Расчет	Итог
<i>Персонал</i>		
Материальное благополучие	$0,16009 \cdot 0,23 + 0,079942 \cdot 0,77$	0,098376
Социальные гарантии	0	0,063785
Профессиональный рост	$0,25918 \cdot 0,23 + 0,00542 \cdot 0,77$	0
Реализация собственных возможностей	$0,44302 \cdot 0,23 + 0,27328 \cdot 0,77$	0,31232
<i>Собственники</i>		
Развитие предприятия	$0,59311 \cdot 0,252 + 0,34728 \cdot 0,748$	0,409229
Получение прибыли	$0,43302 \cdot 0,252 + 0,2787 \cdot 0,748$	0,317589
<i>Потребители</i>		
Качество продукта	$0,31102 \cdot 0,252 + 0,26244 \cdot 0,748$	0,274682
Цена продукта	$-0,0853 \cdot 0,252 + (-0,01188) \cdot 0,748$	-0,03038
Широта ассортимента	$0,43302 \cdot 0,252 + 0,41044 \cdot 0,748$	0,41613
Абсолютно новая продукция	$0,37202 \cdot 0,252 + 0,33644 \cdot 0,748$	0,345406
<i>Поставщики</i>		
Цена поставок	$0,45593 \cdot 0,252 + 0,48986 \cdot 0,748$	0,48131
Объем поставок	$0,25775 \cdot 0,252 + 0,3527 \cdot 0,748$	0,328773
Количество клиентов	$0,45593 \cdot 0,252 + 0,48986 \cdot 0,748$	0,48131
<i>Конкуренты</i>		
Сохранение доли рынка	$-0,0473 \cdot 0,748 + (-0,173) \cdot 0,252$	-
Развитие потенциала предприятия	$0,01375 \cdot 0,748 + (-0,0567) \cdot 0,252$	0,07898 -0,004
<i>Деловые партнеры</i>		
Исполнение договоров	$0,01375 \cdot 0,5 + 0,0562 \cdot 0,5$	0,034975
Объем кредитов	$0,49402 \cdot 0,5 + 0,48444 \cdot 0,5$	0,48923
<i>Государственные органы</i>		
Объем налогов	$0,21193 \cdot 0,252 + 0,19386 \cdot 0,748$	0,198414
Качество продукта	$0,31102 \cdot 0,252 + 0,226244 \cdot 0,748$	0,247608
Цена продукта	$-0,0853 \cdot 0,252 + (-0,01188) \cdot 0,748$	-0,03038
Обобщенное значение		3,415548

Суть метода - корректировка поддающихся воздействию со стороны предприятия отдельных переменных состояний. Так, хлебопекарное предприятие, обладающее возможностями значительных закупок муки и соответствен-

но снижения цены на нее, должно внести поправку и учесть ее при определении потенциала снижения удельных затрат (руб./кг). Такой же метод может использоваться при определении потенциала снижения удельной зарплатоемкости продукции.

Вместе с тем мезопрогностически-корректировочный метод является не единственным методом измерения производственного и коммерческого потенциалов. Результатному подходу соответствует не только мезопрогностически-корректировочный метод, но и бенчмаркинг, и учетный методы. Бенчмаркинг – определение потенциала предприятия, исходя из лучших достижений конкурентов, а учетный метод – установление потенциала на основе лучших собственных результатов. Также должны использоваться методы, адекватные ресурсно-целевому подходу: интегральный и детерминировано-лимитрующий. В соответствии с интегральным методом при определении потенциала учитываются все позитивные и негативные факторы. Детерминировано-лимитрующий метод предполагает при измерении потенциала разграничение и отдельный учет влияния на величину потенциала критического фактора и узкого места. Критический фактор – фактор (ресурсы), без высокой степени развитости которых невозможно достижение цели. Узкое место следует трактовать не только как ресурс, ограничивающий рост объема выпуска, но и как ресурс, недостаточный объем или качество которого препятствует любой цели предприятия (потенциал достижения которой может определяться с использованием детерминировано-лимитирующего метода).

В соответствии с детерминировано-лимитирующим методом потенциал определяется по формуле 3:

$$Pi = Zi * Kfi * Umi, \quad (3)$$

где Pi – степень достижения i – той цели с учетом ее значимости;

Zi – значимость i – той цели;

Kfi – относительная оценка состояния критического фактора реализации i – той цели;

Umi – оценка степени соответствия качества и количества ресурса j – го вида (анализ узкого места) для реализации i – той цели.

Критический фактор (позитивный или негативный) может быть только один, а узких мест в зависимости от силы позитивного критического фактора – одно или несколько.

Примеры критических факторов – для цели «оптимизация ассортимента выпускаемой продукции»: знание рынка хлебобулочной продукции и тенденций его развития, а для цели «сокращение выпуска забракованной продукции»: качество муки. Соответственно для первой цели узким местом являются технологические возможности оборудования, а для второй – соблюдение технологической дисциплины. Для некоторых целей (увеличение объема выпуска продукции, снижение удельных энергозатрат) критические факторы не могут быть определены. В этих случаях при измерении потенциалов достижения целей требуется использование интегрального метода.

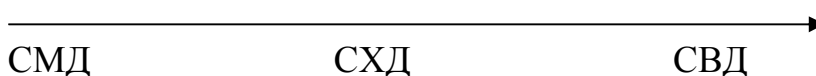
Проведенное на ООО «Хлебозавод РИАТ» исследование показало, что производственный потенциал (потенциал роста прибыли предприятия вследствие роста производственных результатов) во временной перспективе -один год – равен 31,31%. Коммерческий потенциал (потенциал роста коммерческих результатов, а именно роста реализованной продукции с учетом сокращения дебиторской задолженности) составил 20,21%. Вследствие эффекта пересечения производственного и коммерческого потенциалов складывать их величины некорректно. Тем не менее, очевиден тот факт, что производственный потенциал на предприятии создает предпосылки для формирования и реализации коммерческого потенциала.

Проведенная на ООО «Хлебозавод РИАТ» работа по обоснованию масштаба допустимых отклонений с учетом значимости, срочности, степени взаимосвязи и степени реализуемости целевых показателей наряду с результатами измерения производственного и коммерческого потенциалов послужили основой обоснования нормативов (стандартов) наивысшего (СВД), хорошего (СХД) и минимально приемлемого (СМД) уровня достижения производственных и коммерческих целей.

Очевидным представляется то, что стандартом наивысшего уровня достижения является значение потенциала предприятия.

Причем следует отметить, что возможны 2 случая:

1. наивысший уровень достижения – это максимальный уровень достижения:



2. наивысший уровень достижения – это оптимальный уровень достижения:



Нормативом хорошего выполнения показателя должно считаться значение, которое укладывается в интервал масштаба допустимых отклонений по данному показателю.

Значение же, которое находится в доверительном интервале (ДИ), является стандартом минимально приемлемого уровня достижения.



Таким образом, можно представить следующую таблицу в разрезе нормативных значений для основных производственных и коммерческих результатов ООО «Хлебозавода РИАТ» (таблица 2).

Таблица 2

Стандарты (нормативы) выполнения основных производственных и коммерческих результатов для ООО «Хлебозавода РИАТ»

Показатель	Ед. изм.	СМД	СХД	СНД
Процент выполнения заявок потребителей	%	$92,12 \leq X_{cp} \leq 100$	97,51 - 100	100
Объем забракованной продукции	тонн	$0,156 \leq X_{cp} \leq 0,516$	$X \leq 0,452$	0,156
Объем реализации	руб.	$7647196,7 \leq X_{cp} \leq 9654153,3$	$X \geq 8515154$	10 500 000
Величина дебиторской задолженности	дни	$5,73 \leq X_{cp} \leq 7,87$	$X \leq 7,488$	5,73

Таким образом, проведенное исследование доказало возможность формирования системы оперативного контроллинга производственных и коммерческих результатов на промышленном предприятии.

Список литературы:

1. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез планирование решений в экономике – М.: Финансы и статистика, 2000. 368 с.
2. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: «ИНФРА-М», 1999. 560с.
3. Лифшиц А.С. Развитие фирмы: ресурсно-целевой подход. Иваново: ОАО «Издательство «Иваново», 2006. 112 с.
4. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1989. 316 с.
5. Ситникова Т.В. Эффективность управленческих решений при разработке и реализации бизнес-планов промышленных предприятий. Дис. ... канд. экон. наук. Иваново, 2005. 172 с.