

**Д. В. Горелов**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА  
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ  
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Монография*

Дмитрий Горелов

**Организационно-экономические  
аспекты обеспечения качества  
бизнес-планирования на  
промышленных предприятиях**

«Дашков и К»

2014

УДК 332  
ББК 65

**Горелов Д. В.**

Организационно-экономические аспекты обеспечения качества  
бизнес-планирования на промышленных предприятиях /  
Д. В. Горелов — «Дашков и К», 2014

В монографии изложены теоретические и методологические основы обеспечения качества осуществления бизнес-процессов. Разработаны и обоснованы организационно-экономические инструментари и практические рекомендации по повышению качества бизнес-планирования на предприятиях отечественной промышленности на основе развития принципов, методов, алгоритмов и направлений совершенствования организационной инфраструктуры и информационного обеспечения формирования эффективных бизнес-проектов. Для аспирантов, преподавателей и студентов экономических направлений подготовки, работников экономических служб производственных предприятий.

УДК 332  
ББК 65

© Горелов Д. В., 2014  
© Дашков и К, 2014

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	8
1.1. Сущность и основное содержание управления качеством бизнес-планирования	8
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Горелов Д. В.**

## **Организационно-экономические аспекты обеспечения качества бизнес- планирования на промышленных предприятиях. Монография**

### **ВВЕДЕНИЕ**

В российской экономике благополучные двухтысячные годы, сопровождавшиеся стабильным ростом цен на энергоносители и приростом объемов промышленного производства, сменились кризисными явлениями в мировом и национальном хозяйстве, начиная с 2008-2009 годов. Преодолению негативных тенденций, отчасти до сих пор наблюдаемых в условиях продолжающегося рыночно-ориентированного хозяйственного реформирования, упрочению позиций отечественной промышленности после вступления страны в ВТО призвано способствовать использование перспективных инвестиционных стратегий бизнеса, осуществление которых невозможно без серьезной трансформации различных направлений экономической деятельности, в том числе и в сфере обеспечения эффективности формируемых бизнес-проектов. В этой связи, одним из основных факторов обеспечения инвестиционной привлекательности и реализации промышленной политики, как государства, так и отдельных предприятий отечественной промышленности является необходимость формирования организационно-экономического инструментария, обеспечивающего качество процессов бизнес-планирования.

Любое промышленное предприятие заинтересовано в подъеме качественного уровня собственного управления, в формировании интегрированной информационной системы, обеспечивающей эффективную реализацию функций планирования, регулирования и контроля. Именно грамотные управленческие решения способствуют увеличению промышленного производства и привлечению инвестиционных ресурсов, что вызывает закономерное стремление предприятий отечественной промышленности к осуществлению активных разноплановых мероприятий в сфере управленческой деятельности. Это, в свою очередь, обуславливает появление проблем не только законодательного, но и организационно-экономического обеспечения эффективной разработки и реализации бизнес-проектов субъектов хозяйствования.

В этой связи, актуальность данного исследования обусловлена следующими причинами:

Во-первых, планирование и его важнейший компонент – бизнес-планирование выступает ключевой составляющей системы управления предприятием. При этом качественный уровень формирования бизнес-планов оказывает решающее воздействие на эффективность управленческой деятельности, обеспечивающей практическую реализацию важных для субъекта хозяйствования бизнес-проектов.

Во-вторых, в обеспечении оптимальных стандартов и высокого уровня привлекательности инвестиционной деятельности заинтересованы, как предприятия отечественной промышленности, нуждающиеся в реконструкции старых и создании новых основных производственных фондов, так и сами инвесторы, заинтересованные в выгодном и надежном размещении финансовых ресурсов. В данном случае рациональное взаимодействие всех сторон инвестиционного процесса выступает главным элементом, обеспечивающим успех экономической деятельности, как промышленных предприятий, так и региональных институтов и инвесторов.

Оптимизация такого взаимодействия, безусловно, способствует повышению доверия партнеров и уменьшению рисков реализации бизнес-проектов.

В-третьих, дальнейшее осуществление рыночно-ориентированных трансформаций, отсутствие надлежащего государственного регулирования и контроля за коммерческой и инвестиционной деятельностью хозяйствующих субъектов является одной из основных причин торможения в развитии интеграционных процессов национального хозяйства в мировую экономику.

В-четвертых, важным моментом, определяющим недоверие возможных партнеров к разрабатываемым предприятиями отечественной промышленности бизнес-планам, выступают недостатки организации системы информационной и организационной поддержки при подготовке бизнес-проектов. Формирование организационно-экономического и информационного инструментария, призванного обеспечить прозрачность и достоверность информации на всех этапах ее формирования, является основной задачей в области формирования эффективных бизнес-планов действующих предприятий.

В-пятых, в качестве главного документа управления, применяемого промышленным предприятием, как в текущей деятельности, так, отчасти, и в долгосрочной перспективе, является бизнес-план. Поэтому анализ технологии, методов оценки и обеспечения качества бизнеспланирования, формирование предложений по совершенствованию данного процесса является в настоящее время, безусловно, актуальным для активизации экономической деятельности российских субъектов хозяйствования.

В этой связи, актуальность настоящего исследования обусловлена потребностью в формировании и развитии методического, организационно-экономического и информационного обеспечения формирования качественных бизнес-проектов предприятиями отечественной промышленности, и отсутствием научно-обоснованных рекомендаций по осуществлению данной потребности, учитывающих специфику российской практики бизнеса.

Высокая степень потребности в разработке таких рекомендаций свидетельствует об актуальности темы научно-квалификационной работы, а также подтверждает не только теоретическую, но и практическую новизну разработанных положений и сделанных выводов.

Вопросы, связанные с исследованием обеспечения качества осуществления бизнес-процессов, отражены в работах отечественных представителей школы телеологического планирования, которые внесли весомый вклад в разработку направлений совершенствования управленческих процессов, связанных с планированием экономической деятельности. В частности, в этой связи необходимо отметить труды известных отечественных ученых Л.С. Пекарского и Б.А. Райзберга. В работах В.Г. Маниловского, В. Беренса, Т.Н. Карповой, В.В. Шеремета и других известных авторов были обширно освещены методические задачи осуществления процессов планирования. В трудах Н.В. Войтоловского, Б.И. Герасимова, Л.К. Исаева, В.Г. Григоревича, В.В. Швандера, В.В. Окрепилова изложены системные подходы к развитию систем обеспечения качества планирования и контроля состояния функционирования промышленных предприятий.

В.Г. Версаном, М.И. Ломакиным, В.С. Рожновым, А.А. Саковым и другими учеными исследованы проблемы развития комплексных систем информационного обеспечения планирования и управления промышленными предприятиями. В трудах Б.И. Герасимова, Ю.А. Куликова исследованы методы оценки и анализа систем экономического планирования. В трудах И.Т. Балабанова, С.А. Карпова и других авторов исследовано управление рисками планирования.

Перечисленные исследования имеют немалое теоретическое и практическое значение, однако в них недостаточно полно освещен комплексный анализ проблем обеспечения качества формирования бизнеспроектов, а также организационно-экономического и информационного обеспечения данного процесса. Особое внимание, в этой связи, необходимо уделять организа-

ции устойчивого взаимодействия промышленных предприятий с внешней средой, которая позволяет оказывать действенное влияние на внутренние процессы, реализуемые при осуществлении деятельности по бизнес-планированию.

Таким образом, затронутые проблемы свидетельствуют о том, что в настоящее время не до конца исследованы многие аспекты организационно-экономического обеспечения бизнес-планирования на предприятиях отечественной промышленности, что обусловило конкретизацию гипотезы, цели и задач работы, объекта и предмета исследования.

# **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

## **1.1. Сущность и основное содержание управления качеством бизнес-планирования**

Развитие управленческой деятельности, включая ее такие важнейшие функции, как планирование, регулирование и контроль, обусловлено необходимостью совершенствования любой национальной экономики или отдельного субъекта хозяйствования, включая как количественные, так и качественные показатели системы управления.

Таким образом, такое изменение обусловлено необходимостью преобразования конкретных целей, задач и характеристик осуществления управленческой деятельности. Данный процесс особенно актуален в период окончательного оформления рыночной системы хозяйствования, когда происходит перманентная трансформация отживших методов, применявшихся для управления промышленными предприятиями и их экономической деятельностью. Сегодня становится очевидной необходимость формирования нового организационно-экономического и управленческого инструментария, приходящего на смену отмирающим хозяйственным механизмам. Однако в условиях активного применения рыночно-ориентированных экономических трансформаций, можно наблюдать отсутствие необходимых инструментов и соответствующей инфраструктуры в управленческом механизме предприятий российской промышленности.

В этой связи, сегодня становится особенно важным приведение в соответствие с запросами новых условий хозяйствования организационно-экономических, информационных, технико-технологических аспектов управленческой деятельности, что будет способствовать устранению возникающих противоречий и препятствовать их усугублению по мере развития социально-ориентированной рыночной среды.

Как представляется, положительный и отрицательный опыт, накапливаемый системами планирования и управления, объективно настраивает их на саморазвитие и адаптацию с запросами и динамикой внешней среды. Такое положение способствует закреплению всего того позитивного, что накапливается в практике планирования и управления, а также отторжению либо существенной трансформации не оправдавших себя в полной мере методов. Интенсивность изменения управленческих процессов в разные периоды может быть различна и существенно отличаться с точки зрения преобразований тех или иных областей планирования и управленческой деятельности. Начавшиеся в 2008 г. кризисные явления в международной экономике обуславливают необходимость активизации формирования перспективного инструментария, способствующего качественному совершенствованию ключевых управленческих функций. Одновременно это будет сопровождаться радикальными изменениями в системе производственных отношений в соответствии с требованиями экономического закона, требующего их совершенствования в связи с дальнейшим развитием производительных сил. Указанные процессы будут особенно бурно развиваться в странах уже вступивших в пятый технологический уклад своего развития.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> См.: Данилина Е.И. Функционально – стоимостной анализ в управлении эффективностью производства. Монография: М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. 156 с.

В этой связи, следует констатировать об отсутствии или недостаточном развитии методов, форм и направлений планирования, регулирования и контроля, а также управленческой деятельности на современных промышленных предприятиях, что свидетельствует об особой актуальности и объективной необходимости развития данного инструментария в современных условиях углубления рыночных преобразований. Именно отсутствие или слабое развитие перспективных направлений организационно-экономического обеспечения управленческих процессов тормозит успешное функционирование национальной экономики и промышленных предприятий. Кроме того, нельзя напрочь забывать об огромном опыте, накопленном в период реализации телеологического подхода к осуществлению планирования, отдельные аспекты которого могут быть успешно применимы для решения сегодняшних производственных задач и принятия управленческих решений. Также в литературе отмечается, что предстоящие изменения в системе производственных отношений прежде всего, касаются вопросов управления. В нашей стране в связи с радикальным изменением отношений собственности осуществлен ряд новых подходов, в том числе, достигнут переход от управления, основанного на использовании главным образом административно-командных методов к менеджменту с применением в основном экономических методов управления. При этом существенно увеличиваются разновидности менеджмента в зависимости от сферы его применения. В частности в качестве самостоятельного выделяется производственный менеджмент, который занимается вопросами рационального соединения рабочей силы со средствами производства, выпуском продукции с учетом ее количественных и качественных показателей и создания производственных запасов.<sup>2</sup>

Однако, с другой стороны, необходимо иметь в виду, что современная система управления хозяйствующими субъектами до сих пор ощущает влияние административно-хозяйственного периода отечественного хозяйства, когда основной задачей являлся рост производства в условиях хищнического расходования не возобновляемых ресурсов и без учета развития конъюнктурных процессов. Необходимость формирования нового управленческого инструментария через повышение качества и эффективности производственной и сбытовой деятельности предприятий, обуславливает потребность в обязательном решении задачи развития планово-управленческих функций хозяйствующих субъектов.

Сегодня очевидным становится факт необходимости заимствования наиболее передовых методов, используемых развитыми странами, в сфере планирования и управления. В частности, очевидна необходимость реализации такого вида планирования, как бизнес-планирование. Методический инструментарий, используемый при составлении эффективных планов бизнес-проектов, существенно отличается от используемых сегодня на предприятиях отечественной промышленности методов<sup>3</sup>. Поэтому объективно возникает проблема необходимости обеспечения надлежащего качественного уровня современных бизнес-планов, что невозможно решить традиционно применяемыми методами.

Качество процесса бизнес-планирования свидетельствует об уровне обеспечения соответствия определенных показателей с каким-либо эталоном. Но понятие «качество», используемое применительно к деятельности по бизнес-планированию, нуждается в глубоком комплексном, а, кроме того, компаративном подходе для однозначного определения его сущности и основного содержания. Это, в свою очередь, будет способствовать формулированию конкретных направлений развития бизнес-планирования в целях повышения его качественного уровня.

Качественный уровень бизнес-планирования может быть обеспечен только посредством соблюдения интересов всех сторон, заинтересованных в формировании эффективных планов

---

<sup>2</sup> См.: Данилин В.Н., Данилина Е.И. Совершенствование управления в современных условиях хозяйствования. // Вопросы региональной экономики. 2012. -№2 (11).

<sup>3</sup> См.: Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: ИНФРА-М, 2008.

бизнес-проектов и их успешной реализации, что предполагает наличие в системе качества бизнес-планирования определенных ограничений, способствующих ее оптимизации. В частности, оптимизация системы качества бизнес-планирования может заключаться в сокращении количества вводимых ограничений при одновременном повышении ее эффективности.

Качество процесса бизнес-планирования можно представить как степень, в которой данная деятельность обеспечивает достижение необходимых целей. В этой связи, надо отделить качество самого процесса от качества экономического обоснования плана проекта. При этом можно однозначно утверждать, что именно качество процесса оказывает основное влияние на качество самого проекта. Однако данные процессы необходимо различать как два самостоятельных объекта.

Как свидетельствует анализ современных подходов к реализации бизнес-планирования, следует обратить внимание на ряд самостоятельных аспектов обеспечения качества данного процесса. В этих целях следует анализировать качество бизнес-планирования с учетом следующих направлений:

- теоретического;
- методического;
- технического.

Теоретический аспект свидетельствует о степени соответствия системы качества ключевым принципам бизнес-планирования. Методический аспект свидетельствует об определенном уровне организации и осуществления процессов и конкретных свойствах используемого методического инструментария в процессе осуществления бизнес-планирования. Технический аспект отражает уровень совершенства осуществляемых мероприятий и процедур концентрации и анализа информационного обеспечения.

Теоретический аспект системы качества напрямую связан с ключевыми принципами бизнес-планирования, к которым следует отнести: степень научной обоснованности, системность, комплексность, эффективность и достоверность.

Методический аспект, отражающий качество системы, связан со степенью организации процесса и конкретными свойствами используемого методического инструментария бизнес-планирования и контрольных процедур за исполнением мероприятий плана бизнес-проекта. Качество организационной структуры процесса бизнес-планирования связано со структурно-логическим единством и обоснованностью используемой информации в процессе планирования и контроля за осуществлением проектов.

Методическое качество определяется степенью новизны и эффективности используемого методического инструментария при формировании и осуществлении инвестиционного проекта, оптимальном сочетании мероприятий по сбору, анализу и грамотному применению информации.

Технический аспект качества системы напрямую связан с качеством применяемой технологии и процедурами ее осуществления при формировании бизнес-планов инвестиционных проектов. В этой связи технический аспект системы отражает качество технологии концентрации, хранения, передачи и использования необходимой информации.

Бизнес-планирование представляет собой важную часть осуществления плановой деятельности в процессе функционирования хозяйствующего субъекта. Проблема качества планового ведения хозяйственной деятельности изучена относительно глубоко, поскольку все направления оптимизации планирования напрямую связаны с повышением качества данного процесса. Для обеспечения качества планирования и возможности его воздействия на функционирование предприятия, совершенствуются методы и формы осуществления данных процессов. В частности, примером является перебазирование промышленных предприятий.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> См.: Данилина Е.И., Горелов Д.В. Особенности перебазирования промышленных предприятий за пределы мегаполиса. //

Таким образом, научные исследования и практика бизнеса в сфере развития планирования напрямую пересекаются с управленческой деятельностью, обуславливающей необходимость обеспечения высокого качественного уровня планирования. В этой связи, следует выделить специфичность проблемы бизнес-планирования из-за ее объективной важности и сложности обеспечения эффективности и качества данного процесса. В этой связи, возникает потребность в анализе бизнес-планирования с точки зрения обеспечения его качественных характеристик.

Непосредственный анализ наиболее важных аспектов качества бизнес-планирования способствует:

1. Решению проблемы оценивания качественного уровня формирования бизнес-проектов.
2. Определению взаимосвязи основными условиями осуществления процесса и уровнем его качества.
3. Реализации системного подхода, способствующего оптимизации управленческих решений посредством учета ключевых показателей бизнес-планирования.

Оценивание – важнейшая составляющая системы управления качеством, разработки путей обеспечения ее надлежащего уровня. В этой связи целесообразно проанализировать принципы, связанные с качественным уровнем бизнес-планирования, методики оценивания и построения критериев качества рассматриваемого процесса. Определение уровня качества представляет собой важное условие эффективного функционирования системы управления.

Как представляется, важно обосновать методы оценки качества, а также критерии оценки, связанные с практикой ведения бизнеса с использованием системного подхода к анализу рассматриваемого процесса. Системный подход, в свою очередь, обеспечит формирование определенных требований и правил к осуществлению бизнес-планирования, выполнение которых обеспечит повышение его качественного уровня. В связи с этим, объектом анализа выступает организационно-экономическое обеспечение формирования и реализации бизнес-планов промышленных предприятий.

Качество бизнес-планирования напрямую связано с общим качеством системы управления хозяйствующего субъекта, составной частью которой оно является. В данном случае целесообразно вести речь об интегральном качестве бизнес-планов, которое напрямую связано с построением системы управления предприятием в целом. Определенные направления развития процесса обеспечивают определение качественного уровня бизнес-проекта, который, в свою очередь, напрямую связан с полнотой соблюдения принципов, находящихся в основе данной системы. В этой связи важно рассмотреть проблему развития методического инструментария и организационного обеспечения процесса.

Таким образом, необходим постоянный процесс развития бизнес-планирования с учетом изменений количественного и качественного характера, происходящих, как во внешней, так и внутренней среде предприятия. Это представляется особенно актуальным в условиях современных рыночно-ориентированных трансформаций, что требует приведения в соответствие с ними организационно-экономическое обеспечение составления бизнес-планов. Современная практика бизнеса свидетельствует о том, что не оправдавшие себя механизмы телеологического подхода к планированию трансформируются на рыночные способы осуществления плановой деятельности. Тем не менее, системы управления, реализуемые на отечественных предприятиях, не всегда готовы к таким резким трансформациям. Кроме того, необходимо принять во внимание и тот опыт, который накоплен в советский период. Однако он далеко не всегда применим при формировании и реализации бизнес-проектов инвестиционного характера. Именно поэтому так важен вопрос об углублении качественного уровня управленческой

деятельности на отечественных предприятиях с учетом необходимости совершенствования процесса привлечения инвестиционных ресурсов.

«...Система как совокупное целое имеет свои предпосылки, и ее развитие в обеспечении целостности состоит именно в том, чтобы подчинить себе все элементы общества или создать из него еще не достающие ей органы. Таким путем система в ходе исторического развития превращается в целостность»<sup>5</sup>. Таким образом, необходимо построение определенной системы управления, наиболее полно отвечающей потребностям составления эффективных бизнес-планов.

Как представляется, в данном случае важно определить приоритеты формирования системы. В этой связи важно выделить такой аспект, как информационное обеспечение, которое является важным фактором эффективного развития системы бизнес-планирования за счет максимального охвата всей совокупности элементов данной системы.

Важной предпосылкой качественной перестройки управленческой деятельности на отечественных предприятиях по отношению к инвестиционному процессу является ее функциональная направленность. Она предполагает совершенствование деятельности конкретных структурных подразделений, отвечающих за привлечение инвестиционных ресурсов.

Как представляется, обоснование концептуальных основ формирования системы бизнес-планирования требует последовательной реализации конкретных мероприятий на основе трансформации ее отдельных частей с учетом реализуемых функций и характера взаимосвязи с иными подсистемами. Необходимо помнить, что резкая смена применяемых методик, используемых показателей, решаемых задач в процессе планирования может привести к глубоким отрицательным последствиям в производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Для рассмотрения проблем обеспечения качества бизнес-планирования особенно важно исследовать структуру системы управления субъектом хозяйствования. Данную структуру следует проанализировать с разных точек зрения, связанных с процессом осуществления деятельности по бизнес-планированию.

В современных условиях большое значение уделяется пересмотру концепций воспроизводства оборотного капитала, что в свою очередь требует внесения соответствующих изменений.<sup>6</sup>

Деятельность по бизнес-планированию напрямую связана и с функциональной структурой. Именно наличие тесного взаимодействия функциональной и организационной структуры обеспечивают надлежащий качественный уровень формирования бизнес-проектов.

---

<sup>5</sup> См.: Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. – 2-е изд. – М., 1968. – Т. 46. – Ч. I. – С. 229.

<sup>6</sup> См.: Данилина Е.И., Данилин В.Н. О новой концепции воспроизводства оборотного капитала в современных условиях хозяйствования // Проблемы современной экономики. 2012. -№ 1

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.