

Ошибка N 6: форматы бюджетов

В каждой компании при внедрении бюджетирования нужно построить классификатор бюджетов. Классификатор бюджетов, или основной бюджет, - это полный перечень всех бюджетов, используемых в системе бюджетного управления компании.

Одна из распространенных ошибок, связанная с форматами бюджетов, появляется в результате попытки соединить в одном документе всю необходимую информацию.

При таком подходе к разработке форматов бюджетов нарушаются следующие принципы:

1. Минимизация форм для заполнения

Сотрудник компании, ответственный за подготовку и внесение данных в бюджеты, должен видеть только те позиции, которые нужно заполнить. При заполнении бюджетных форм сотрудник компании должен обращать внимание лишь на ту информацию, за подготовку которой он отвечает.

2. 1 бюджет - 1 страница.

На некоторых предприятиях приняты формы, которые занимают несколько страниц. Такие форматы очень трудно использовать на практике: в них могут разобраться только те, кто их придумал, а остальные менеджеры воспринимают информацию с трудом.

3 Обеспечение пользователей минимально необходимыми сведениями для принятия решений

Менеджеры компании часто жалуются на нехватку информации для принятия эффективных решений, и, как правило, такие жалобы обоснованны. Но при этом ситуация усугубляется наличием больших объемов совершенно ненужной, а иногда даже мешающей информации. При разработке форматов бюджетов необходимо привлекать будущих пользователей, стараясь не перегружать их лишними данными.

4. Приоритетность статей в каждой группе.

В бюджете движения денежных средств упомянутой строительной компании была и другая ошибка: расположение разделов не по важности, а в произвольном порядке.

Еще одна часто встречающаяся ошибка - отсутствие унифицированных форматов операционных бюджетов для однотипных объектов.

Ошибка N 7: план-фактный анализ

На некоторых предприятиях план-фактный контроль исполнения бюджетов вообще не проводится. Фактическая информация должна формироваться централизованно, в процесс не нужно вовлекать функциональные блоки, как это делается во время планирования. При контроле исполнения бюджета нельзя опираться на фактическую информацию, предоставленную заинтересованным лицом. Иными словами, функциональные блоки должны предоставлять только плановые данные, а фактические сведения собирает одно подразделение на основе принятой учетной политики. Подготовкой фактической информации должен заниматься отдел, оценка деятельности которого не зависит от результатов, содержащихся в отчетах по бюджетам. План-фактный анализ необходимо проводить и по операционным бюджетам компании.

Проблемы, перечисленные выше - это только часть большого комплекса, с которым современные предприятия сталкиваются при планировании своей деятельности. Отсюда видно, что их необходимо решать комплексно.

Нагорная В.Н.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГОПРЕДПРИЯТИЯМИ, АДАПТИРОВАННОЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

Успешная деятельность предприятия основывается на достижении и поддержании баланса его возможностей с потребностями внешней среды, т.е. на механизме его адаптации. Термин "адаптация" присущ современному предприятию, осуществляющему интенсивное развитие при быстро изменяющихся экономических условиях внешней среды, когда требуется гибкость и подвижность всех элементов системы управления предприятием. Свойства адаптивности предприятия определяются их способностью удовлетворять потребности внешней среды и в ходе развития быстро приспособ-

сабливаться к ее изменяющимся условиям и факторам. Блок – схема адаптации системы управления предприятием к внешней среде показана на рис 1

Адаптивная система включает три основных компонента - внешнюю среду, блок реагирования и блок управления. Внешняя среда влияет на блок реагирования, который, в свою очередь, воздействует на внешнюю среду.

Это один из контуров взаимодействия.

Внешняя среда задает условия и воздействия "а" на блок управления, в который поступает информация и о воздействии "в". Блок управления на основе заданной целевой функции, воздействия "а" и информации о воздействиях "в" вырабатывает управляющие воздействия на блок реагирования. Если структурное формирование производственной системы адекватно реальным процессам в заданном масштабе времени и функционирование предприятия в этом отрезке времени устойчиво, то система адаптивна к условиям внешней среды и факторам успешной реализации стратегических целей, т.е. к условиям внешних и внутренних партнеров производственной деятельности.

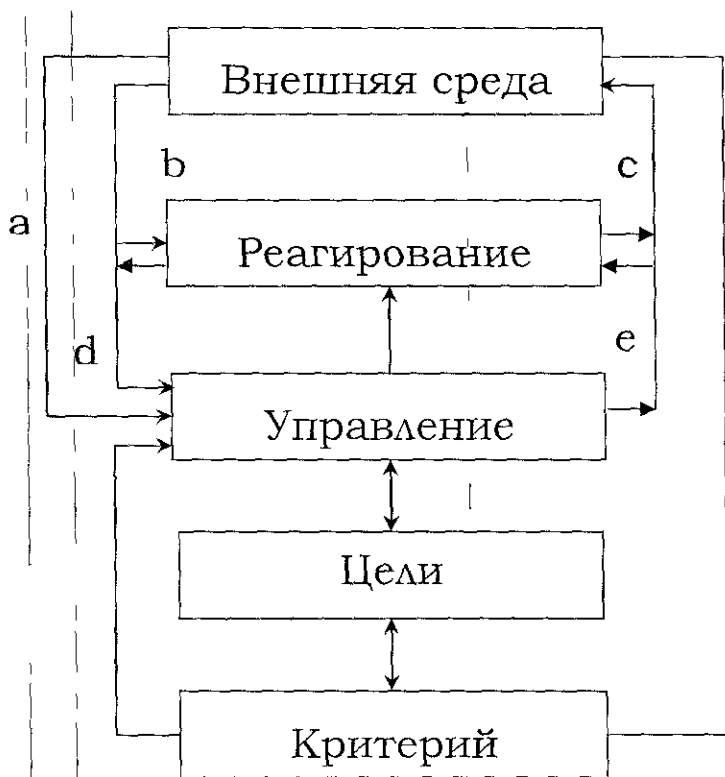


Рис. 1. Блок-схема адаптации системы управления предприятием к внешней среде

- а – внешнее воздействие на блок управления
- б - воздействие внешней среды на блок реагирования
- с - реакция блока реагирования системы на воздействие
- д, е - передача в блок управления информации о характере воздействия внешней среды на блок реагирования и соответствующей реакции блока реагирования.

В условиях конкурентной среды характерен динамизм внутренней и внешней сред - изменение предпочтений потребителей и поставщиков, структуры ресурсов, технологий и т.д. Любая форма организации производственного процесса устаревает, и становится неэффективной с течением времени - изменяется спрос, технологии, ресурсы и т.д. Для поддержания системы производства на эффективном уровне ей необходимо придать совокупность качеств, характеризующих адаптивные свойства системы для ее настройки на возможные изменения рынка.

Выделяют две категории характеристик качества развития управления за счет изменения адаптивных свойств системы:

- уровень реакции системы [восприимчивость и сенсорика к внутренним и внешним изменениям];

- приспособленность системы [гибкая приспособляемость, возможность саморазвития].

В целом адаптивные свойства предприятия характеризуются тремя параметрами: производственной мощностью, эффективностью структурированных ресурсов и потенциальным спросом на существенный набор продукции.

В связи с изложенным, можно предположить, что адаптивные свойства системы управления предопределяются совокупностью показателей, характеризующих возможный уровень реакции предприятия (размещение предприятия, его мощность, наличие резервов, организационно-технический уровень, эффективность работы, экономический механизм взаимодействия, уровень НТП) и его приспособленности (производственные связи, расположение каналов и сбытовых точек, взаимосвязи с социально-экономическими системами) к системе производства. Представленные показатели в целом отражают мощностную составляющую - использование потенциала предприятия, эффективность и издержки производства и реализация товаров.

Анализ эволюции развития управления предприятиями ТЭК показал, что управление в действующих системах основывается на совершенствовании производства и является его следствием. Точка зрения на приведение управления в соответствие с преобразованиями в производстве, не отвечает требованиям динамики экономического, научно-технического и социального развития. Систематизация теории развития управления предприятием позволила с новых позиций рассмотреть сущность процесса развития системы управления предприятием, заключающегося в целенаправленном воздействии на эволюцию и являющегося не следствием, а движущей силой развития производства. Поэтому, мы считаем, что развитие системы управления предприятиями энергетики должно быть активным, опережающим процесс развития производства.

Научные исследования, проведенные в данной области, позволяют прийти к выводу, что система управления предприятиями топливно-энергетического комплекса рассматривается как организационный ресурс, который должен опережать в развитии другие ресурсы, играть лидирующую роль по отношению к производственной системе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. - М.: Экономика, 1983. - 224с.
2. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. Пособие. - М.: Инфра-М, 1996. - 352с.
3. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов -М.: Аудит, ЮНИТИ. 1998. - 375с.
4. Фатхутдинов Р.А, Производственный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, « Банки и биржи», 1997.

В.Р. Крыцкий

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО – ОСНОВА ПРОФЕССИОНАЛЬНО ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Изменения рынка образовательных услуг побуждает учебные заведения пересматривать подходы к подготовке профессиональных кадров, что связано с ужесточением требований работодателя к качеству подготовки квалифицированных рабочих и специалистов. Значительно большее внимание уделяется содержанию образования, а также технологиям образовательного процесса. Для этого в учебных заведениях проводится работа по разработке современных методов и приемов обучения, создаются новые формы организации производственной (профессиональной) подготовки студентов и учащихся.

Около половины всего учебного времени студенты института в системе высшего профессионального образования занимаются практическими работами в циклах различных дисциплин, и более 20 процентов от этого времени отводится на производственную (профессиональную) практику. По