

4. Гвозденко А.Н. Страхование / А.Н. Гвозденко. – М.: ТК Велби; Проспект, 2004. – 464 с.

5. Основы страховой деятельности: учебник / отв. ред. Т.А. Федорова. – М.: БЕК, 2003. – 768 с.

6. Сплетухов Ю.А. Проблемы проведения страхования урожая с государственной поддержкой / Ю.А. Сплетухов // Финансы. – 2007. – № 12. – С. 52-55.



УДК 338.22.021.1

В.В. Беляев

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И АПК: ОБЩЕЕ И ИНДИВИДУАЛЬНОЕ

Ключевые слова: управленческая задача, принятие решений, система планирования, область планирования, организационная структура, процесс планирования, промышленное предприятие, аграрное предприятие.

Введение

Теория принятия решений, возникшая в середине прошлого столетия, сильно изменила науку и практику управления предприятием. Появилась новая функция менеджмента – принятие управленческих решений. Оказалось, что управление можно представить в виде непрерывного решения управленческих задач, где каждая задача по своей сути является ситуацией выбора лучшей из нескольких альтернатив. Грамотная система принятия решений дает фирме сильное конкурентное преимущество – ведь управленческие задачи решаются во всех областях деятельности предприятия.

Экономисты предлагают массу вариантов повышения эффективности принятия решений, но в современной литературе мало внимания уделяют систематизации решения управленческих задач и, в частности, планированию принятия решений. Странно, но факт: планирование, одна из основных функций менеджмента, совершенно не применяется к другой функции – принятию решений. Логично предположить, что планирование принятия решений может повысить эффективность в этой области так же, как планирование продаж повышает эффективность сбытовой деятельности фирмы, планирование произ-

водства – эффективность производственных процессов и т.д.

Основная часть

Планирование независимо от его области необходимо организовывать в виде системы, которую Е.Н. Почекутова определила как «совокупность элементов – постановка целей, оценка альтернативных вариантов, принятие решений, организация, мотивация, информационное обеспечение и т.д. – объединенных в упорядоченной структуре и образующих взаимодействующие подгруппы» [1].

В.В. Царев выделяет два компонента системы внутрифирменного планирования: бизнес-планирование и оперативно-производственное планирование, И. Кац выделяет подсистемы планирования [2, 3]:

- разработка производственной программы;
- расчет потребности в ресурсах, нужных для выполнения программы;
- планирование доходов и расходов;
- планирование себестоимости, прибыли, рентабельности;
- планирование инвестиций.

Д. Хан предлагает различать систему планирования и контроля (состоит из субъектов и процедур планирования) и систему планов и отчетов (состоит из результатов планирования). Система планирования и контроля – это целеориентированная совокупность процессов планирования и контроля, между которыми существуют специфические связи. Ее компонентами являются: элементы со специфическими параметрами, то есть сами процессы планирования и контроля, а также

специфические связи между элементами, то есть структуры процессов планирования и контроля, в первую очередь структуры самих планов и отчетов [4].

С точки зрения планирования принятия решений наиболее перспективную декомпозицию системы планирования приводит А.И. Ильин. По его мнению, элементами системы планирования являются [5]:

- плановый персонал, сформированный в организационную структуру – все специалисты, которые в той или иной мере выполняют функции планирования;
- механизм планирования – совокупность средств и методов, с помощью которых принимаются плановые решения и обеспечивается их реализация;
- процесс обоснования, принятия и реализации плановых решений (процесс планирования) – последовательность работ, выполняемых при составлении плана;
- средства, обеспечивающие процесс планирования (информационное, техническое, математико-программное, организационное и лингвистическое обеспечение).

Для планирования принятия решений модель А.И. Ильина необходимо модифицировать:

- область планирования;
- плановый персонал, сформированный в организационную структуру;
- процесс планирования;
- инструменты планирования.

Такое строение системы подходит для планирования принятия решений как в промышленности, так и в сельском хозяйстве.

В область планирования входят все управленческие задачи, решения которых будут подвергнуты планированию. Планирование всех управленческих задач предприятия нецелесообразно, так как есть много задач, решение которых на данный момент уже достаточно эффективно, планирование не приведет к существенному повышению эффективности их решения. Таким образом, планировать нужно решение только тех задач, которые сложны для решения и имеют большую важность для предприятия в целом. Предприятию необходимо составить список основных задач, которые будут включены в область планирования, причем у промышленного и аграрного предприятия эти задачи будут существенно отличаться.

Субъекты планирования – все сотрудники предприятия, которые участвуют в

решении задач из области планирования. Для каждого сотрудника указывается, в решении каких задач он участвует и какие роли исполняет, всего в решении задач участвуют 5 ролей:

- инициатор – человек, который указывает на наличие задачи, побуждает предприятие к началу ее решения, определяет цели решения задачи;
- генератор – сотрудник, который предлагает варианты решения задачи;
- исследователь – собирает информацию, необходимую для решения задачи;
- решатель – выбирает решение задачи из предложенных альтернатив;
- фасилитатор – воздействует на решателя, когда тот выбирает решение.

Организационная структура планирования, таким образом, это схема, на которой указаны субъекты планирования, планируемые управленческие задачи и связи между ними (указанные как роли, которые играют субъекты планирования для каждой задачи). Пример подобной схемы представлен на рисунке.

Такой подход к проектированию организационной структуры подойдет и для промышленных, и для аграрных предприятий. Однако стоит отметить, что для классических КФХ и колхозов этот способ проектирования принесет мало пользы, поскольку на предприятиях подобного уровня все управленческие решения принимаются одним или двумя-тремя управленцами, следовательно, уменьшены возможности распределять нагрузку по принятию решений оптимальным образом. Такая схема организационной структуры значительно полезнее для промышленных предприятий, где решения принимают менеджеры, а значит, есть больше возможностей по равномерному распределению нагрузки.

Процесс планирования принятия решений состоит из следующих этапов:

- определение области планирования – каждая процедура планирования должна начинаться с анализа того, как изменилась область планирования по сравнению с предыдущим этапом;
- составление организационной структуры – для каждой задачи нужно составить список сотрудников, участвующих в ее решении, определить их роли и описать взаимодействие в виде схемы, аналогичной рисунку;

- календарное планирование принятия решений – с помощью диаграмм Ганта на этом этапе составляют календарный план принятия решений по всем задачам области планирования, для каждой задачи указывается момент начала решения и его сроки;

- создание модели каждой управленческой задачи – необходимо разработать такую модель задачи, которая сможет отразить, какая информация нужна для решения задачи, какая часть этой информации есть у предприятия, какую необходимо собрать;

- создание общей модели информации – на основе моделей управленческих задач нужно разработать общую модель, которая позволяет выяснить, какую информацию нужно собрать для решения задач по предприятию в целом, какая информация более важна для предприятия, какова стоимость сбора информации;

- распределение трудовых и информационных ресурсов на управленческие задачи. Трудовые ресурсы распределяются исходя из схемы организационной структуры таким образом, чтобы все сотрудники были равномерно загружены работой, а управленческие задачи получили то количество трудовых ресурсов, которое соотносится с их важностью и трудоемкостью. Информационные ресурсы распределяются исходя из общей модели. Здесь действует тот же принцип – чем важнее задача для предприятия и чем больше информации нужно для ее реше-

ния, тем больше ресурсов будет выделено для сбора необходимых данных.

Важно отметить, что планирование принятия решений на этом заканчивается, но сам процесс принятия решений продолжается – на основе разработанного плана собирается запланированная информация, с ее помощью сотрудники предприятия принимают решения, затем эти решения исполняются, осуществляется контроль над их исполнением. Далее появляются новые управленческие задачи, составляется новый план, и процесс решения управленческих задач предприятия повторяется с самого начала. Предложенный процесс планирования одинаково эффективно может использоваться в деятельности промышленных и аграрных предприятий.

К инструментам планирования принятия решений относятся:

- список основных управленческих задач предприятия, который позволяет определить, какие задачи оно решает и, соответственно, описать область планирования;

- диаграмма Ганта как способ распределить планируемые задачи по времени на весь период планирования;

- концепция ролей в принятии решений и схема организационной структуры с учетом этих ролей позволяют оценить эффективность использования трудовых ресурсов в принятии решений на данный момент и повысить ее в ходе планирования;

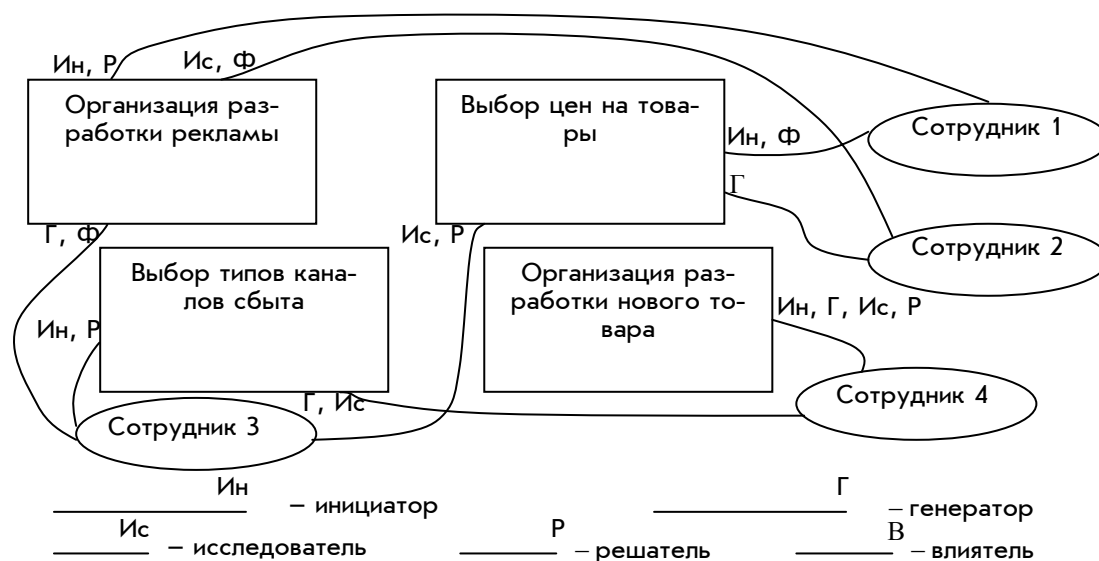


Рис. Организационная структура планирования принятия решений

- модели управленческих задач как способ описать, какая информация нужна для принятия решения по задаче;

- общая модель, которая дает возможность оценить весь объем информации, нужный для решения управленческих задач фирмы, и направить ресурсы на сбор информации таким образом, чтобы получить оптимальный результат.

Использование диаграмм Гантта и концепция ролей для построения организационной структуры принятия решений ничем не отличается для промышленных и аграрных предприятий. Однако в списке управленческих задач и методиках создания моделей для промышленных и сельскохозяйственных фирм есть значительные отличия – во-первых, управленческие задачи для предприятий существенно различаются, поэтому списки задач будут иными, во-вторых, могут отличаться принципы моделирования управленческих задач, так как в решении задач в промышленных и аграрных предприятиях существует значительная специфика – промышленные предприятия чаще используют маркетинговые исследования для сбора необходимой информации, для аграрных особую важность в решении задач имеет учет вероятности наступления и ущерба рисков.

Заключение

Таким образом, планирование решения управленческих задач может повысить конкурентоспособность как промышленных, так и аграрных предприятий. Однако реализация системы планирования для них должна различаться, причем структура системы и большинство ее элементов универсальны, основные отличия заключаются в области планирования и принципах моделирования управленческих задач.

Библиографический список

1. Почекутова Е.Н. Система внутрифирменного планирования в промышленности: дис. ... канд. экон. наук / Е.Н. Почекутова. – СПб., 1997. – 141 с.
2. Царев В.В. Внутрифирменное планирование / В.В. Царев. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
3. Кац И. Система внутрифирменного планирования / И. Кац // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 84-89.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем.; под. ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
5. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник / А.И. Ильин. – 2-е изд., перераб. – Минск: Новое знание, 2001. – 635 с.



УДК 336.12:353:351.713

Н.И. Глотова

МЕЖБЮДЖЕТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК ФИНАНСОВЫЙ РЕГУЛЯТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ РЕГИОНА

Ключевые слова: финансы, бюджет, политика, механизм, межбюджетные отношения, трансферты, налог, дотация, субвенция, субсидия, кредит.

Значительная часть общественных услуг и социальных гарантий предоставляется региональными и местными органами власти. Однако в связи с неравномерностью размещения налоговой базы и различий в

климатических и социально-экономических условиях бюджетные потребности территорий, а также возможности их финансирования за счет собственных доходных источников значительно различаются.

В связи с этим одной из ключевых задач федеральной бюджетной политики является выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации [1, 2].