

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

**Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»**

## **ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Выпускная квалификационная работа**

студента очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело  
профиль «Коммерция»  
4 курса группы 06001218  
Пьяновой Елены Сергеевны

Научный руководитель  
Ст.преп. Назарова А.Н.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	5
1.1. Сущность и роль внутрифирменного планирования .....	5
1.2. Стратегическое планирование как часть единой системы внутрифирменного планирования.....	17
2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «БЕЛЭНЕРГОМАШСЕРВИС» И АНАЛИЗ ЕГО ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	23
2.1. Организация деятельности ОАО «Белэнергомашсервис».....	23
2.2. Анализ основных экономических показателей деятельности ОАО «Белэнергомашсервис».....	28
2.3. Оценка эффективности системы внутрифирменного планирования ОАО «Белэнергомашсервис».....	37
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОАО «БЕЛЭНЕРГОМАШСЕРВИС».....	46
3.1. Рекомендации по обоснованию системы плановых показателей.....	46
3.2. Разработка системы внутрифирменных планов и показателей бюджетирования.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики планирование экономической деятельности предприятий, независимо от сферы деятельности и формы собственности, является важной предпосылкой свободного производства и предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров. Результатом эффективной плановой деятельности каждого предприятия является достижение полного объема производства и занятости всех имеющихся ресурсов, что предполагает рациональное использование человеческого потенциала, производственных фондов, материальных запасов, рабочего времени, технологических методов, денежных средств, информационных возможностей и многих других факторов.

В российской предпринимательской практике инструменты внутрифирменного планирования применяются очень ограничено. Сложившаяся ситуация обусловлена тем, что действующие ранее методы планирования оказались неэффективными в условиях неопределенности рыночной среды, а новые методики внутрифирменного планирования, в большинстве своем зарубежные, недостаточно разработаны, в связи с чем редко используются в практической деятельности предприятий.

Формирование эффективной системы внутрифирменного планирования на российских предприятиях обуславливается рядом факторов. Группа сложившихся негативных факторов оказывает отрицательное воздействие на развитие системы планирования: сложное финансовое состояние организаций, низкая квалификация персонала в части ведения плановой работы, неэффективная система мотивации труда. Группа положительных факторов, напротив, располагает к эффективной организации плановой работы: заинтересованность руководства, определенная инновационность персонала, эффективная маркетинговая деятельность, накопленный для развития планирования ресурсный потенциал. Зависимость

качества внутрифирменных планов и всей системы планирования на предприятиях от множества факторов доказывает сложность выбора оптимального направления развития внутрифирменного планирования.

В связи со всем вышесказанным тема работы «Внутрифирменное планирование в коммерческой деятельности» является актуальной.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение основ внутрифирменного планирования коммерческой деятельности, разработка рекомендаций по обоснованию системы плановых показателей и системы внутрифирменных планов. Для достижения поставленной цели необходимо: изучить сущность внутрифирменного планирования, рассмотреть понятие и роль стратегического планирования, рассмотреть организацию деятельности коммерческой организации, провести анализ ее основных экономических показателей, оценить эффективность системы внутрифирменного планирования исследуемой организации.

Объектом исследования в работе выступает ОАО «Белэнергомашсервис», осуществляющее весь спектр услуг, связанных с проектированием, изготовлением и монтажом и пуско-наладкой теплоэнергетического и нефтехимического оборудования.

Теоретической основой для написания работы послужили нормативные, законодательные акты, отечественная научная и учебная литература, периодические издания в области планирования и прогнозирования хозяйственной деятельности. В качестве информационной базы для написания работы использовались учредительные документы организации, годовая бухгалтерская отчетность за период 2013-2015 годы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, изложена на 62 листах компьютерного текста, включает 10 таблиц, список литературы насчитывает 49 источников, работа имеет 14 приложений.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Сущность и роль внутрифирменного планирования

На современном этапе экономического развития России одной из важнейших задач формирования эффективной системы управления хозяйствующими субъектами является развитие теории и практики внутрифирменного планирования в условиях рыночной экономики.

Необходимость организации эффективной системы планирования на предприятии в современных экономических условиях обуславливает подробное рассмотрение содержания категории «планирование», целей и задач его осуществления, основных факторов, влияющих на его результативность.

Планирование хозяйственной деятельности является естественной частью и важной функцией управления организацией. Применяемая в современном менеджменте классификация общих управленческих функций была впервые сформулирована его основателями Ф.Тейлором, А.Файолем, Г.Эмерсоном и дополнена многими зарубежными и отечественными учеными. Данная классификация обобщена в системе организационно-управленческих функций предприятия, каждая из которых в определенной мере относится к внутрифирменному планированию деятельности предприятий и организаций.

Планирование как целенаправленная внутривозможная деятельность позволяет рассматривать одновременно множество взаимосвязанных экономических, социальных, организационных, инвестиционных, управленческих и других проблем как единую целостную систему. Анализ системы взаимосвязанных хозяйственных проблем

деятельности организации как единого целого, относится к планированию, а не к решению управленческих задач. Поэтому планирование на предприятии служит основой организации и управления производством, является нормативной базой для выработки и принятия рациональных как организационных, так и управленческих решений [29].

Анализируя имеющиеся в экономической литературе теоретические подходы к толкованию категории «планирование», можно выделить основные направления.

Бочаров В.В. отождествляет планирование с процессом заблаговременного принятия решения и оценки взаимосвязанной совокупности решений в ситуации, когда предполагается, что желаемое состояние в будущем вряд ли наступит, если не принять специальных мер, и, что, приняв соответствующие меры можно увеличить вероятность благоприятного исхода [6, с.12].

Непомнящий Е.Г. под планированием понимает непрерывный процесс, направленный на адаптацию временных решений, относящихся к будущему, с учетом постоянного обновления информации о состоянии дел фирмы [29, с.109].

Брыжко С.Н. представляет под планированием стадию процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях [8].

Как процесс принятия решений, но гораздо более конкретных, непосредственно реализуемых на практике, понимает под планированием Лихачева О.Н. [24, с.38].

Бухалков М.И. отождествляет процесс планирования с процессом определения зафиксированных ориентиров или нормативов, которые могут быть использованы организацией для оценки своей деятельности [9, с.19].

Горелик О.М. пишет, что планирование - это процесс определения действий, необходимых для достижения целей. Это весьма трудный процесс

именно потому, что оно требует предвидения будущего. Процесс планирования должен быть детальным [13, с.100].

Давыденко Е.А. отмечает, что планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения [14, с.25].

Забодаева И.В. отмечает, что планирование представляет собой систематическое формирование будущего предприятия и охватывает процесс составления и принятия планов [17, с.159].

Планирование как непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения управленческих ресурсов понимает Карпова Т.П. [21, с.96].

Следующее определение приводит Маркова В.Д. Планирование - это процесс подготовки управленческого решения, основанный на обработке исходной информации и включающий в себя выбор и научную подготовку целей, определение средств и путей их достижения посредством сравнительной оценки альтернативных вариантов и принятия наиболее приемлемого из них [27, с.121].

Назначение функции планирования состоит в стремлении заблаговременно учесть все максимально возможные внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для эффективного функционирования и развития предприятия. Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих системную последовательность достижения конкретных целей с учетом наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов каждым производственным подразделением в отдельности и предприятием в целом, таким образом, планирование призвано обеспечить целевую взаимоувязку между всеми структурными подразделениями предприятия, включающими

всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство, сбыт и сервис [40].

Принимая во внимание имеющиеся теоретические подходы к толкованию понятия категории «планирование», под планированием понимают методический системный процесс разработки и принятия целевых установок будущего развития предприятия количественного и качественного характера с последующим определением путей наиболее эффективного их достижения на основе имеющегося ресурсного потенциала.

Функциональным назначением планирования является повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятия посредством [29]:

- ✓ целевой ориентации и системной координации всех видов деятельности на предприятии;
- ✓ прогнозирования рисков и разработки рекомендаций по снижению их уровня;
- ✓ детализации и конкретизации процессов стратегического управления;
- ✓ повышения гибкости; приспособляемости к динамическим изменениям внешней и внутренней среды.

В зависимости от уровня разработки и принятия плановых решений в экономической литературе различают централизованное, децентрализованное и иерархическое планирование [24].

Централизованное планирование предполагает реализацию всех процессов планирования и управления хозяйствующими субъектами в едином центральном органе управления. Этот орган собирает информацию о состоянии всех объектов управления, осуществляет ее обработку и каждому объекту управления выдает свою собственную плановую установку. Управляющий плановый орган воздействует на объект управления посредством выдачи команд.

Децентрализованное планирование предполагает реализацию процессов планирования и управления хозяйствующими субъектами по



отдельным элементам сложной системы. Построение системы с такой структурой планирования и управления возможно только в случае независимости объектов по материальным, энергетическим, информационным и иным ресурсам. Фактически децентрализованная система планирования и управления представляет собой совокупность нескольких независимых плановых систем, каждая из которых обладает своей информационной, алгоритмической, технической и прочими базами для принятия эффективных планово-управленческих решений.

Иерархическое планирование предполагает реализацию процессов планирования и управления хозяйствующими субъектами на принципах построения многоступенчатых систем, при которых функции планирования распределяются между соподчиненными частями системы. В соответствии с такой системой планирования обобщенные планово-управленческие решения подсистем высшего уровня поступают для управления подчиненными подсистемами и, наоборот, конкретная и осведомительная информация низших уровней иерархии используется для формирования планово-управленческих решений вышестоящих уровней.

Понятие «внутрифирменного планирования» в наиболее полной мере характеризует плановую деятельность современного промышленного предприятия, учитывая цели и задачи современной рыночной экономики и представляя собой процесс систематической подготовки и принятия управленческих решений на базе существующих целевых установок развития предприятия с использованием новых технологий сбора, обработки и анализа данных, учета и планирования хозяйственной деятельности, контроля хозяйственных результатов и их корректировки, а также нацеленного на гармоничное сочетание интересов клиента и организации в условиях неопределенности рыночной среды функционирования [40].

Внутрифирменное планирование в организации подразделяется на несколько типов в зависимости от соответствующих классификационных признаков. Выделим следующие видовые признаки классификации

внутрифирменного планирования: степень неопределенности в планировании, временная ориентация идей планирования, горизонт планирования, уровень иерархии планирования.

В практике российских предприятий общепризнано выделяются две основные системы или вида рыночного планирования: технико-экономические и оперативно-производственные [25].

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

Оперативно-производственное планирование является следствием технико-экономического и представляет собой его последующее развитие и завершение. На данном этапе устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехом, участком и рабочим местом, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства.

Система планов на предприятии может быть систематизирована по таким основным классификационным признакам как [12]:

- 1) по содержанию следует выделить: технико-экономические, оперативно-производственные, организационно-технические, социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансовые, бизнес-планирование, стратегическое, программное и другие;

- 2) по уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятии различают такие виды, как корпоративное и заводское - на высшем уровне управления. На среднем уровне применяется цеховая система

планирования, на нижнем - производственная, которая охватывает участки, бригады и рабочее место;

3) по методам обоснования находят применение системы рыночного, индикативного и административного или централизованного планирования;

4) по времени охвата планирование бывает краткосрочным или текущим (один год, квартал, декада или неделя), среднесрочным в пределах (1-3 лет) и долгосрочным или перспективным (от 3 до 10 лет);

5) по сфере применения планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное;

6) по стадиям разработок планирование бывает предварительным, на этапе которого разрабатываются проекты планов, и окончательным;

7) по степени точности планирование бывает уточненным и укрупненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов, сроков планирования и от уровня квалификации разработчиков планов;

8) по типам целей планирование может быть оперативным, тактическим, стратегическим и нормативным.

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей (например, завоевать лидерство на рынке сбыта продукции).

Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или текущих для предприятия результатов.

Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного предела. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии

Реактивное планирование базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые

организационные формы и сложившиеся традиции. Такое планирование рассматривает производственные проблемы по отдельности, а не как соответствующую систему, и потому не учитывает взаимодействие целого и его отдельных частей. Кроме того, оно основывается на ошибочном представлении, что если избавиться от ненужного, то получится требуемый результат. Это планирование начинает менеджер низшего звена с перечня того, что нужно предусмотреть для предстоящих изменений. Затем разрабатывается проект отыскания и устранения причины недостатков, производится оценка затрат и результатов по каждому проекту и устанавливаются нужные приоритеты. Далее отбирается проект, предполагающий обычно расходование больших ресурсов, чем требуется в реальных условиях. Отобранный проект плана передается непосредственному руководителю, который после своей корректировки направляет его на следующий уровень управления. Передача проекта продолжается до тех пор, пока сводные планы не достигают высшего уровня управления, где происходит окончательный выбор варианта, знаменующий завершение аналитического процесса разработки внутрифирменного плана. Реактивное планирование, ориентированное на прошлое, очень часто приводит к вытеснению продуктов и услуг этих корпораций не только с внешнего, но и внутреннего рынка, поскольку другие фирмы лучше планируют и осваивают конкурентоспособную продукцию.

Инактивное планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства. Свой стиль, традиции и правила инактивные организации ценят выше, чем экономичность или эффективность планово-производственной деятельности. Лучше всех существуют те предприятия с инактивным стилем управления, у которых выживание не зависит от продуктивности труда. Много примеров инактивного планирования можно найти на государственных предприятиях, в административных учреждениях,

бюджетных организациях, а также в отделах обслуживания и функциональных службах различных предприятий (фирм). Инактивное планирование, ориентированное на настоящее, не способствует экономическому росту и развитию отечественных предприятий.

Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм). В своем стремлении к лучшему преактивисты опираются на все достижения науки и техники, широко применяют эксперимент и прогнозирование, но мало используют накопленный опыт. Такое планирование состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему и осуществляется на предприятиях «сверху вниз». Начинается оно с прогнозирования внешних условий, затем формулируются важнейшие цели предприятия и его стратегия как целостная программа их достижения. Основная трудность преактивного планирования вытекает из того факта, что чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше вероятная ошибка. Поэтому эффективная подготовка возможна в лучшем случае для относительно близкого будущего. Следовательно, преактивное планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным лишь для относительно короткого периода [14].

Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Такое планирование скорее сосредотачивается на повышении результативности со временем, его цель максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться. Ускорение социально-экономических изменений делает обучение и адаптацию ключевыми моментами интерактивного планирования. Ни одну проблему как для экономики или общества в целом, так и для отдельного предприятия (фирмы) нельзя решить навсегда или надолго, и поэтому по мере ускорения изменений период действия планово-управленческих решений сокращается. Более того, решение одной проблемы создает новые, иногда и более трудные, чем решенные. Прогресс

экономической науки, например, определяется в равной степени переходом как от простых проблем к сложным, так и от сложных решений к простым. Интерактивное планирование, ориентированное на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего, направлено на повышение уровня индивидуального, организационного и общественного развития предприятия и всей страны и улучшение качества жизни людей [14].

Представленная классификация типовых видов планирования уточняет и характеризует различные виды планов, что позволяет впоследствии их синтезировать в единую систему внутрифирменного планирования предприятия.

В структуре четырех указанных способов классификации доминирующим признаком является разделение типов планирования в зависимости от того, какой иерархический уровень имеет определенный тип плановой деятельности в структуре всей системы внутрифирменного планирования организации. Необходимо подчеркнуть, что в рыночных условиях предприятия самостоятельно выбирают структуру системы внутрифирменных планов, адаптируя ее к особенностям конкретного предприятия и его стратегическим целям.

В целом, стратегическое, тактическое и оперативное планирование взаимосвязаны и представляют собой обобщенную единую систему внутрифирменного планирования, охватывающую все направления и сферы деятельности организации.

Деятельность, связанную с внутрифирменным планированием, можно разделить на несколько основных процессов [21]:

- 1) Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, то есть принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов.

- 2) Деятельность по реализации плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации.

3) Контроль результатов. На данном этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в заданном направлении. Несмотря на то, что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку именно контроль устанавливает эффективность планового процесса в организации. Таким образом, непосредственно процесс планирования является первым и основным этапом системы внутрифирменного планирования организации.

Процесс планирования представляет собой строгую последовательность логически взаимосвязанных процедур, и проходит, как правило, в несколько этапов.

В.Д. Маркова выделяет 3 этапа процесса планирования:

1) этап предпланового анализа внешней среды и внутренних возможностей фирмы, разработки миссии и конкретных целей;

2) этап планирования, включающий формирование альтернативных вариантов плановых решений, оценку и окончательный выбор данных альтернатив;

3) этап разработки механизма реализации плана и системы контроля и корректировки плановых решений [27, с.121].

Автор А.И. Ильин включает в процесс планирования 6 этапов:

1) определение цели планирования;

2) анализ проблемы;

3) поиск альтернатив;

4) прогнозирование ситуации;

5) оценка ресурсов, выбор наилучшей альтернативы;

6) принятие планового решения [19, с.320].

В качестве важнейшего элемента потенциала внутрифирменного планирования организации нами также выделено правовое обеспечение. Целью формирования и использования нормативной базы в процессе внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях считается

повышение научной обоснованности плановых показателей и эффективности организации производственного процесса, базирующегося на соответствующей разработке и использовании средств юридического воздействия. Ряд современных управленческих технологий и подходов (например, бюджетирование, бизнес-планирование, логистические концепции управления) не может быть использован в полной мере без соответствующих норм и нормативов, которые регламентированы юридическими документами как внутреннего, так и внешнего происхождения.

Таким образом, под правовым обеспечением потенциала внутрифирменного планирования предприятия следует понимать совокупность норм и нормативов, используемых в процессе планирования, порядок и методы их формирования, обновления и применения.

Финансовое обеспечение внутрифирменного планирования также является одной из составляющих потенциала планирования. Важность финансовой составляющей при организации внутрифирменного планирования объясняется тем, что состояние системы планирования на предприятии напрямую зависит от ее финансовых возможностей. Развитие на предприятии системы внутрифирменного планирования всегда связано с большими инвестициями, таким образом, автор полагает, что под финансовым обеспечением внутрифирменного планирования следует понимать способность организации финансировать эффективное функционирование системы внутрифирменного планирования предприятия в целях обеспечения качества плановых документов, позволяющего принимать в условиях современного рынка эффективные управленческие решения.

Управленческое обеспечение системы внутрифирменного планирования автор считает целесообразным выделить в качестве обособленного элемента в структуре потенциала планирования на предприятии ввиду того, что роль управленческого состава в организации



эффективной системы внутрифирменного планирования чрезмерно высока. В условиях рыночной экономики, когда предприятия перешли на полное экономическое самообеспечение, очень важно понимать, прежде всего, руководителям необходимость организации плановой работы, что в свою очередь благоприятно отразится и на положительном восприятии планирования всеми остальными сотрудниками. Под управленческим обеспечением потенциала внутрифирменного планирования следует понимать совокупность управленческих решений, включающих в себя разработку положений о планировании, формирование кадрового состава, обеспечивающего процесс планирования, контроль и управление процессами планирования, распределение необходимых ресурсов, обеспечивающих плановую работу, документирование и администрирование общей системы внутрифирменного планирования.

## **1.2. Стратегическое планирование как часть единой системы внутрифирменного планирования**

Планирование внутрипроизводственной деятельности является на предприятии важной функцией управления. Общие функции управления непосредственно относятся к плановой деятельности предприятий, а они в свою очередь служат их основой. Это обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов планирования, координация планов, мотивация плановой деятельности, контроль планов, оценка результатов, изменение планов и т.п.

Основные экономические, организационные, управленческие и социальные функции предприятия должны быть в процессе планирования его развития тесно связаны с избранной хозяйственной деятельностью и

достаточно полно отражаться как в краткосрочных, так и в долгосрочных планах.

Рыночное планирование на предприятии должно служить основой организации и управления производством, являться нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений. Во внутрипроизводственном плане, как и в любом другом, отдельные части или функции объединяются в единую комплексную систему социально-экономического развития предприятия.

Экономическое развитие и долгосрочная эффективная работа предприятия в значительной мере определяются выбором стратегических ориентиров, позволяющих максимально реализовать потенциал используемых в производстве ресурсов. Стратегии - это основополагающие укрупненные направления деятельности, с помощью которых определяют [16, с.203]:

- целевые перспективные потребительские сегменты, которые предполагается освоить;
- характер коммуникаций и каналов распределения, необходимых для выхода на новые перспективные рынки;
- преимущества, отличающие планируемые меры от мероприятий конкурентов;
- варианты инновационного и инвестиционного развития;
- изменение структуры и систем управления, варианты реорганизации (поглощение, присоединение, выделение, разделение, смена организационно-правовой формы).

Стратегические решения отличны от оперативных и тактических действий. Они должны быть инновационными, многопрофильными, учитывать долгосрочный период и вероятностный характер реализации, затрагивая различные стороны деятельности для обеспечения реальных конкурентных преимуществ предприятия в целом [44, с.135].

Планирование стратегии предусматривает систему мер по реализации долгосрочных целей и позволяет предприятию:

- определить основные направления хозяйствования и установить конкретные меры развития предприятия;
- детально рассмотреть возможные изменения результатов различных направлений деятельности и состава потребителей, колебания ассортимента, цен, затрат на производство и реализацию продукции;
- установить наиболее выгодных потребителей и партнеров для организации долговременного сотрудничества;
- выявить направления роста конкурентоспособности деятельности, противодействия конкурентам и концентрации средств и ресурсов;
- оценить риск принимаемых решений, прогнозировать и нейтрализовать возможные потери;
- наметить направления совершенствования технического развития, организации и управления производством и продажами.

Стратегическое планирование ориентировано на будущее, на предполагаемые изменения в конъюнктуре рынка и внутренних возможностей предприятия. В то же время велика вероятность событий, реализация которых зависит от не контролируемых предприятием факторов. Поэтому особое значение имеют гибкость принимаемых решений, их адаптивность к прогнозируемым условиям производства и продаж [5, с.64].

Развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятий [12, с.83].

Можно выделить три уровня проблем, стоящих перед руководителями организаций. На первом уровне руководители объясняют существование проблем, опираясь на неблагоприятные условия внешней среды (высокие налоги, темпы инфляции, экономическую и политическую нестабильность и т.п.), либо на недостатки внутренней среды предприятий (нехватку

финансовых средств, технологическую отсталость, плохую организацию производства и управления и т.п.). На втором уровне руководители объясняют существование проблем в основном из-за отсутствия перспективного видения, обусловленного плохим знанием рынка, факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятия, недостаточным уровнем квалификации и т.п. Третий уровень понимания сути проблем включает тех руководителей, которые видят их истоки в недостаточном знании и умении мотивировать работников, разрабатывать стратегии развития предприятия, выбирать эффективные способы повышения инновационного потенциала, использовать результаты маркетинговых исследований, находить эффективные способы борьбы с бюрократизацией организации.

Различный уровень понимания сути проблем отражает представление руководителей о сложности управления организацией и их возможностях. Некоторым руководителям не хватает знаний для управления сложной организацией в современных условиях, такие руководители не могут определять стратегию ценообразования и поведения предприятия на рынке ценных бумаг. В самом деле, если потенциальные возможности страны по наличию природных ресурсов, идей, производственных мощностей и образованию людей оцениваются экспертами как выше средних в мире, то конечные результаты деятельности, которые определяются действующей системой управления, вряд ли устроят кого-либо [18, с.103].

Для того чтобы, управление было действительно стратегическим, необходима реализация основных принципов стратегического управления[26, с.103]:

1. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии. Для разработки стратегического решения недостаточно одних лишь пожеланий и субъективного предвидения. Необходим анализ предшествующей деятельности организации, общей ситуации в области ее деятельности и динамики их изменения. Необходим также прогноз, а

возможно, и разработка сценариев развития организации в ближайшей и более отдаленной перспективе. Выверенные, хорошо обоснованные стратегии могут быть разработаны лишь на базе тщательного анализа с выявлением основных факторов, определяющих развитие организации, и наиболее вероятных тенденций их изменения на базе установления основных сил и механизмов, способных оказать на них существенное влияние.

2. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации. Развитие организации определяется как внешними, так и внутренними факторами. Стратегические решения, принятые на основании учета влияния только внешних или только внутренних факторов, будут неизбежно страдать недостаточной системностью, что, в свою очередь, приведет к ошибочным решениям. А ведь стратегические решения должны быть выверенными и эффективными в силу их особой важности, в силу того, что за ними стоят направления развития и последующие результаты деятельности не только отдельно взятого человека, но и организации в целом, от чего зависят судьбы многих работников.

3. Принцип соответствия стратегии и тактики управления организацией. Обсуждение соотношения стратегии и тактики организации, их роли в обеспечении ее успешной деятельности приводит к однозначному выводу: необходимы и выверенная стратегия, и эффективная тактика. При этом успешность возможна лишь при условии, что тактика организации соответствует ее стратегии, а формирование стратегии учитывает реальные возможности решения тактических задач.

4. Принцип приоритетности человеческого фактора. Разрабатывая стратегию развития, необходимо понимать, что ни стратегия, ни тактика организации не могут быть реализованы, если они не будут восприняты в качестве руководства к действию ее персоналом, и в первую очередь - ее менеджерами, которым делегировано право принятия управленческих решений на вверенном им участке.

5. Принцип определенности стратегии и организации стратегического учета и контроля. Чтобы обеспечить четкое понимание персоналом стоящих перед ним задач, диктуемых стратегией руководства, необходимо, чтобы данная стратегия имела конкретную формулировку и понималась однозначно.

6. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся ресурсам. Если стратегия организации не обеспечена ресурсами, а под ресурсами понимаем не только сырье, материалы, комплектующие, энергию, но и персонал, информацию, деловых партнеров, имидж и т. д., то реализация стратегии, какой бы замечательной она ни была, оказывается частично или полностью невозможной. На стадии выработки стратегии не всегда возможно точно оценить ресурсы, которыми может располагать организация в будущем. Однако прогнозные оценки обязательно должны иметь место. Только будучи уверенным в том, что необходимые для достижения поставленных стратегических целей ресурсы окажутся в распоряжении организации, можно приступать к работе по их реализации.

7. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся технологиям. Достижение любой цели, реализация любых замыслов возможны, только если в распоряжении организации имеются технологии, с помощью которых последовательно можно решить конкретные задачи, связанные со стратегической целью. При реализации стратегического управления возникает множество проблем и трудностей, которые также необходимо знать, чтобы быть к ним готовым, исключить ошибки.

Одной из важных проблем стратегического управления является методология и организация разработки стратегии. Не все параметры развития фирмы можно выразить в количественных показателях и рассчитать соответствующим образом, часто ощущается недостаток информации, является проблемой и квалификация персонала, потому что разработка стратегии - это большая работа [40, с.157].

## **2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «БЕЛЭНЕРГОМАШСЕРВИС» И АНАЛИЗ ЕГО ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

### **2.1. Организация деятельности ОАО «Белэнергомашсервис»**

Открытое акционерное общество «Белэнергомашсервис» образовано в 1989г., как структурное подразделение ОАО «Белэнергомаш» - одного из крупнейших предприятий энергомашиностроения России. В 1996г. ОАО «Белэнергомашсервис» стало самостоятельным конкурентноспособным субъектом в сфере изготовления и предоставления услуг.

Место нахождения общества: 308015, РФ, г. Белгород, ул. Гостенская д. 4. По данному адресу располагается единоличный исполнительный орган Общества - директор.

Общество является юридическим лицом, действует на основании устава и действующего законодательства Российской Федерации и создано без ограничения срока деятельности (Приложение 1). Владельцами акций в уставном капитале являются физические лица. Стоимость уставного капитала на 31 декабря 2015 года составляет 1 тысячу рублей.

ОАО «Белэнергомашсервис» не имеет филиалов и структурных подразделений.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). ОАО «Белэнергомашсервис», осуществляет следующие основные виды деятельности:

- сервисное обслуживание энергетического оборудования, изготовление котлов и запасных частей, монтаж, ремонт и пусконаладка энергетического и нефтехимического оборудования;
- техническое обслуживание энергетического оборудования;
- строительство (монтаж), пусконаладка объектов газового хозяйства;
- посредническая деятельность;
- маркетинговые исследования на рынках сервиса и технического обслуживания энергетического оборудования;
- выпуск товаров народного потребления;
- проектно-конструкторские и технологические разработки;
- внешнеэкономическая деятельность;
- коммерческая деятельность.

Деятельность ОАО «Белэнергомашсервис» не ограничивается вышеназванными видами. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством и Уставом. Общество осуществляет любые виды внешнеэкономической деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

ОАО «Белэнергомашсервис» имеет право:

- участвовать в деятельности и создавать хозяйственные общества и другие организации с правами юридического лица;
- приобретать ценные бумаги, находящиеся в обращении;
- проводить аукционы, лотереи, выставки;
- участвовать в ассоциациях, союзах и других объединениях юридических лиц;
- участвовать в деятельности и сотрудничать в другой форме с международными, общественными, кооперативными и иными организациями;



- приобретать и реализовывать продукцию (работы, услуги) предприятий, объединений и организаций, а также иностранных фирм, как в РФ, так и за рубежом в соответствии с действующим законодательством;

- осуществлять иные права и нести другие обязанности в порядке, устанавливаемом законодательством.

ОАО «Белэнергомашсервис» осуществляет:

- импорт научно-технической продукции и оборудования, необходимых для осуществления производственно-хозяйственной деятельности, а также товаров народного потребления;

- экспорт продукции, товаров, производимых Обществом, а также предоставляемых им услуг.

Органом управления общества является совет директоров. Единоличный исполнительный орган – директор в лице Щерблыкина Владимира Ивановича.

Основную исполнительную функцию предприятия выполняет директор, в его непосредственном подчинении находятся: главный инженер, заместитель директора по маркетингу и договорам, заместитель директора по производству (1-й заместитель директора), заместитель директора по снабжению и логистике, главный бухгалтер, референт Инспектор ОК (Приложение 2).

Рассмотрим основные экономические показатели работы ОАО «Белэнергомашсервис» за 2013-2015 годы, представленные в таблице 2.1 (Приложения 3-11).

Анализируя основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Белэнергомашсервис» отметим следующее. В 2014 году значительно увеличилась выручка от продажи по сравнению с 2013 годом. Рост составил 84,55% или 81369 тысяч рублей. Данный показатель увеличился в связи с ростом объемов производства и продажи продукции. В 2015 году выручка также возросла, но прирост составил всего 0,79% или 1399 тысяч рублей.

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
ОАО «Белэнергомашсервис» за 2013-2015гг.

№ п/ п	Показатели	Годы			Отклонение			
		2013	2014	2015	Абсолютное (+,-)		Относительное (%)	
					2014 от 2013	2015 от 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
1	Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс. руб.	96243	177612	179011	81369	1399	184,55	100,79
2	Среднесписочная численность работников, чел.	86	85	80	-1	-5	98,84	94,12
3	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	15483	15365	17625	-118	2260	99,24	114,71
4	Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	14553	13176	11281	-1377	-1895	90,54	85,62
5	Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	14614	17960	22433	3346	4473	122,9	124,91
6	Себестоимость продукции (работ, услуг), тыс. руб.	58336	115376	93813	57040	-21563	197,78	81,31
7	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	3238	14855	31801	11617	16946	458,77	214,08
8	Чистая прибыль, тыс. руб.	2254	10089	25856	7835	15767	447,6	256,28
9	Производительность труда, тыс. руб.	1119,1	2089,55	2237,6	970,45	148,05	186,72	107,09
10	Фондоотдача, руб.	6,22	11,56	10,16	5,34	-1,4	185,96	87,89
11	Фондоёмкость, руб.	0,16	0,09	0,1	-0,07	0,01	53,77	111,11
12	Рентабельность продаж, %	3,36	8,36	14,4	5,00	6,04	248,6	172,25

В 2014 году себестоимость проданной продукции составила 115376 тысяч рублей, что на 97,8% или на 57040 тысяч рублей больше уровня 2013 года. Однако за 2015 год значение данного показателя снизилось на 18,7% или на 21563 тысячу рублей в связи с незначительным сокращением производства. Показатели прибыли от продажи и чистой прибыли значительно увеличились в 2014 году – на 358,8% и 347,6% соответственно. В 2015 году также наблюдается рост данных показателей, но уже менее

быстрыми темпами. Прибыль от продажи увеличилась на 114,08% или на 16946 тысяч рублей, чистая прибыль на 156,28% или на 15767 тысяч рублей.

При этом можно отметить высокий уровень рентабельности и его динамику за исследуемый период. В 2013 году рентабельность продаж составляла 3,36%, в 2014 году - 8,36%, в 2015 году уже 14,4%.

Среднесписочная численность работников ОАО «Белэнергомашсервис» за рассматриваемый период изменяется незначительно. В связи с сокращением численности работников в 2014 году она составила 85 человек, в 2015 году – 80 человек.

Показатель производительности труда характеризуется отношением полученной выручки за отчетный период к среднесписочной численности работников организации за соответствующий период. Так в 2014 году производительность труда работников ОАО «Белэнергомашсервис» составила 2089,55 тысяч рублей, что на 970,45 тысяч рублей или 86,72% больше уровня 2013 года. В 2015 году производительность труда повысилась на 7,09% или 148,05 тысяч рублей, несмотря на сокращение численности работников и составила 2237,6 тысяч рублей.

Среднегодовая стоимость основных средств в 2014 году незначительно уменьшилась. По сравнению с 2013 годом снижение составило 118 тысяч рублей или 0,76%. За этот период организация не приобретала основные средства, а снижение остаточной стоимости объектов произошло за счет начисления амортизации. Показатель фондоотдачи организации находится на достаточно высоком уровне. В связи со значительным ростом выручки в 2014 году фондоотдача также увеличилась в этот период почти на 86% и составила 11,56 тысяч рублей. Показатель показывает, что на один рубль имеющихся в собственности организации основных средств приходится 11560 рублей полученного дохода. В 2015 году наблюдается рост стоимости основных средств на 2260 тысяч рублей или на 17,71%. В этот период в связи с незначительным ростом выручки от продажи значение показателя фондоотдачи снижается на 12,11%.

Показатель фондоемкости является обратным показателем фондоотдачи, который показывает величину стоимости основных средств в пересчете на каждый рубль проданной продукции. В 2014 году фондоемкость составила 0,09 рублей, в 2015 году – 0,01 рубль.

За период с 2013 по 2015 год среднегодовая сумма дебиторской задолженности снижается, а сумма кредиторской задолженности увеличивается. В 2014 году кредиторская задолженность выросла почти на 23%, в 2015 году еще почти на 25% и составила 22433 тысячи рублей. Размер дебиторской задолженности снизился менее чем на 10% в 2014 году и 14,4% в 2015 году и стал равен 11281 тысячу рублей. Сравнивая величину дебиторской и кредиторской задолженности за 2015 год, можно отметить, что размер кредиторской задолженности на 11152 тысячи рублей больше дебиторской, в то время как в 2013 году данные показатели находились примерно на одном уровне. Следует сказать, что для организации более предпочтительным является наличие дебиторской задолженности.

Таким образом, в 2015 году в ОАО «Белэнергомашсервис» наблюдается повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности, о чем говорит увеличение таких показателей как выручка и прибыль от продажи, чистая прибыль, производительность труда, рентабельность продаж, а также сокращение себестоимости выпускаемой продукции.

## **2.2. Анализ основных экономических показателей деятельности ОАО «Белэнергомашсервис»**

Наиболее информативной формой для анализа основных экономических показателей деятельности ОАО «Белэнергомашсервис» является бухгалтерский баланс. Баланс позволяет оценить эффективность

размещения капитала организации, его достаточность для текущей и предстоящей хозяйственной деятельности, оценить размер и структуру заемных источников, а также эффективность их привлечения. На основе информации баланса внешние пользователи могут принять решения о целесообразности и условиях ведения дел с данной организацией как с партнером; оценить ее кредитоспособность как заемщика; оценить возможные риски своих вложений; целесообразность приобретения акций данной организации и ее активов и другие решения.

Одним из показателей, характеризующих финансовое состояние организации, является ее платежеспособность, то есть возможность наличными денежными ресурсами своевременно погасить свои платежные обязательства. Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидных текущих активов. Анализ платежеспособности и ликвидности очень близки, хотя второе более емкое. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность. В то же время ликвидность характеризует не только текущее состояние расчетов, но и перспективу.

Анализ ликвидности баланса проводится на основе сравнения показателей актива и пассива баланса, сгруппированных по степени ликвидности и срочности погашения обязательств. Показатели актива группируются следующим образом:

A1 – абсолютно ликвидные активы, представляющие собой сумму денежных средств организации и краткосрочных финансовых вложений;

A2 – быстрореализуемые активы, рассчитываемые как сумма краткосрочной дебиторской задолженности;

A3 – медленно реализуемые активы, включающие в себя прочие оборотные активы, не вошедшие в первые две группы;

A4 – трудно реализуемые активы, состоящие из внеоборотных активов организации.

Статьи пассива баланса объединяются в следующие группы:

П1 – наиболее срочные обязательства, представляющие собой кредиторскую задолженность;

П2 – краткосрочные пассивы, рассчитываемые как сумма краткосрочных кредитов и займов и резервов предстоящих расходов;

П3 – долгосрочные пассивы, состоящие из долгосрочных обязательств;

П4 – постоянные или устойчивые пассивы, представляющие собой собственный капитал организации.

В таблице 2.2. представлены показатели, характеризующие ликвидность баланса ОАО «Белэнергомашсервис» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.2.

Анализ ликвидности баланса ОАО «Белэнергомашсервис»  
за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Активы (тыс.руб.)							
Абсолютно ликвидные активы (А1)	8135	32503	63283	24368	30780	399,5	194,7
Быстрореализуемые активы (А2)	18680	7673	14889	-11007	7216	41,1	194,0
Медленно реализуемые активы (А3)	33753	31027	27060	-2726	-3967	91,9	87,2
Труднореализуемые активы (А4)	15505	15267	20021	-238	4754	98,5	131,1
Пассивы (тыс.руб.)							
Наиболее срочные обязательства (П1)	17806	18114	26752	308	8638	101,7	147,7
Краткосрочные пассивы (П2)	0	0	0	-	-	-	-
Долгосрочные пассивы (П3)	0	0	0	-	-	-	-
Постоянные (устойчивые) пассивы (П4)	58267	68356	94212	10089	25856	117,3	137,8

Ликвидность баланса считается абсолютной при выполнении следующих условий:  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$ .

Баланс ОАО «Белэнергомашсервис» характеризуется следующими неравенствами:

2013 год:  $A1 \leq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$

2014 год:  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$

2015 год:  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$

Следовательно, в 2014 и 2015 годах баланс организации был абсолютно ликвидным.

В таблице 2.3 представлены показатели, характеризующие ликвидность баланса ОАО «Белэнергомашсервис» за 2013-2015 гг.

Оценив показатели ликвидности баланса ОАО «Белэнергомашсервис», можно сделать следующие выводы. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2014 году составил 1,79, что на 1,33 больше уровня 2013 года. В 2015 году коэффициент составил 2,04, что на 0,25 больше уровня 2014 года. При этом отметим, что рекомендуемое значение данного коэффициента  $>0,2$ . А чрезмерно большое значение коэффициента показывает о неэффективности использования денежных средств, которые могли быть направлены на развитие организации.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает возможность организации погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Норматив по коэффициенту быстрой ликвидности составляет  $>0,8$ . В ОАО «Белэнергомашсервис» коэффициент быстрой ликвидности в 2013 году составлял 1,51, в 2014 - 2,22, в 2015 – 2,52. Следовательно, ОАО «Белэнергомашсервис» способно все возникшие краткосрочные обязательства погасить собственными оборотными средствами.

Коэффициент текущей ликвидности определяет общую оценку ликвидности активов организации и показывает соотношение ее активов и текущих обязательств. Значение коэффициента может быть различным для различных отраслей и организаций, его тенденция к увеличению

Таблица 2.3

Показатели ликвидности баланса ОАО «Белэнергомашсервис»  
за 2013-2015гг.

№ п/п	Показатели	Годы			Отклонение			
		2013	2014	2015	Абсолютное (+,-)		Относительное (%)	
					2014 от 2013	2015 от 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
1	Денежные средства, тыс. руб.	8135	32503	63283	24368	30780	399,55	194,70
2	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	18680	7673	14889	-11007	7216	41,08	194,04
3	Финансовые вложения, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
4	Оборотные средства, тыс. руб.	60568	71203	105232	10635	34029	117,56	147,79
5	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	17806	18114	31041	308	12927	101,73	171,36
6	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,46	1,79	2,04	1,33	0,25	389,13	113,97
7	Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	1,51	2,22	2,52	0,71	0,3	147,02	113,51
8	Коэффициент текущей ликвидности	3,4	3,93	3,39	0,53	-0,54	115,59	86,26

рассматривается как положительная. Считается минимально допустимое значение коэффициента текущей ликвидности равное 2. В ОАО «Белэнергомашсервис» коэффициент текущей ликвидности в 2013 году составил 3,4, в 2014 - 3,93, в 2015 - 3,39.

Платежеспособность ОАО «Белэнергомашсервис» определяет его возможность и способность своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и



условия коммерческих сделок, в том числе на возможность получения кредита. Коэффициент платежеспособности определяется как отношение собственного капитала организации к ее заемным средствам, и показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных средств, а какая за счет заемных.

В таблице 2.4 представлены показатели, характеризующие платежеспособность исследуемой организации и рассчитаем коэффициент платежеспособности.

Таблица 2.4

Анализ платежеспособности ОАО «Белэнергомашсервис» за 2013-2015 гг.

№ пп	Показатели	Годы			Отклонение (+;-)	
		2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
1	Платежные средства, тыс. руб.:	26815	40176	78172	13361	37996
1.1.	Денежные средства	8135	32503	63283	24368	30780
1.2.	Дебиторская задолженность	18680	7673	14889	-11007	7216
2.	Срочные платежи, тыс. руб.:	17806	18114	31041	308	12927
3	Коэффициент платежеспособности	1,51	2,22	5,52	0,71	3,3

Нормальным считается значение коэффициента платежеспособности >2. Платежные средства ОАО «Белэнергомашсервис» покрывают срочные обязательства организации, в результате чего коэффициент платежеспособности находится в пределах нормы и даже выше нее.

В 2015 году коэффициент платежеспособности ОАО «Белэнергомашсервис» составил 5,52, тем самым увеличился по сравнению с 2014 годом на 3,3. В 2014 году коэффициент был равен 2,22, что выше уровня 2013 года на 0,71. Намечившаяся тенденция роста коэффициента платежеспособности характеризует хорошую перспективу для организации по расчетам со своими кредиторами.

В таблице 2.5 приведены результаты анализа финансового состояния ОАО «Белэнергомашсервис» за 2013-2015 годы.

Таблица 2.5

Показатели, характеризующие финансовое состояние ОАО  
«Белэнергомашсервис» за 2013-2015 гг.

Показатели	Нормативное значение	Годы			Отклонение (+;-)	
		2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
1. Собственный капитал, тыс. руб.	-	58267	68356	94212	10089	25856
2. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	-	17806	18114	31041	308	12927
3. Внеоборотные активы, тыс. руб.	-	15505	15267	20021	-238	4754
4. Оборотные активы, тыс. руб.	-	60568	71203	105232	10635	34029
5. Валюта баланса, тыс. руб.	-	76073	86470	125253	10397	38783
6. Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,4-0,6$	0,77	0,79	0,73	0,02	-0,06
7. Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,77	0,79	0,73	0,02	-0,06
8. Коэффициент финансирования	$\geq 0,7$	3,27	3,77	2,94	0,5	-0,83
9. Коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала	$< 1,0$	0,31	0,26	0,34	-0,05	0,08
10. Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	1,04	1,04	1,12	0	0,13
11. Индекс постоянного актива	-	0,27	0,22	0,23	-0,05	0,01

Все рассчитанные показатели финансового состояния ОАО «Белэнергомашсервис» находятся выше нормы. Также следует отметить, что значения показателей за рассматриваемый период изменяются незначительно или остаются на прежнем уровне, свидетельствует об устойчивом финансовом состоянии ОАО «Белэнергомашсервис». Коэффициент автономии находится в пределах значения 0,7, что характеризует финансовую независимость организации от заемных источников, а также гарантии перед кредиторами погашения возникших обязательств и снижение

рисков финансовых затруднений. В связи с тем, что у ОАО «Белэнергомашсервис» отсутствуют долгосрочные обязательства, коэффициент финансовой устойчивости находится на том же уровне, что и коэффициент автономии.

Коэффициент финансирования показывает, что в 2014 году на один рубль заемного капитала приходилось 3,77 рубля собственных средств. Причем по сравнению с показателем 2013 года произошел рост на 0,5 рублей. В 2015 году на один рубль заемных средств приходится 2,94 рубля собственных, что, несомненно, является положительной тенденцией.

Коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала показывает, что в 2014 году ОАО «Белэнергомашсервис» привлекло 0,26 рублей заемных средств на 1 рубль вложенных в имущество собственных средств. В 2015 году коэффициент вырос и составил 0,34 рубля. Но тем не менее показатель находится в пределах нормы.

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности. В 2013 и 2014 годах коэффициент был равен 1,04, в 2015 году он составил 1,17.

Индекс постоянного актива показывает долю собственного капитала, вложенного во внеоборотные активы. За 2014 год 22% стоимости основных средств и внеоборотных активов сформированы за счет собственных средств. В 2015 году эта доля составила 23%.

Таким образом, рассчитанные показатели финансового состояния ОАО «Белэнергомашсервис» свидетельствуют о финансовой независимости организации от внешних источников, и о возможности покрытия имеющихся обязательств перед кредиторами собственными средствами.

Далее проанализируем финансовую независимость ОАО «Белэнергомашсервис» на основе расчетов коэффициентов, приведенных в таблице 2.6. Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

Таблица 2.6

Анализ финансовой независимости ОАО «Белэнергомашсервис» за  
2013-2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение значений, +/-	
	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
Запасы и затраты, тыс.руб.	33753	31027	27060	-2726	-3967
Наличие собственных оборотных средств (СОС), тыс.руб.	42762	53089	74191	10327	21102
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (функционирующий капитал), (КФ), тыс.руб.	42762	53089	74191	10327	21102
Общая величина основных источников формирования запасов, (ВИ), тыс.руб.	69514	71203	91997	1689	20794
Излишек или недостаток СОС, тыс.руб.	9009	22062	47131	13053	25069
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, тыс.руб.	9009	22062	47131	13053	25069
Излишек или недостаток общей величины основных источников для формирования запасов, тыс.руб.	35761	40176	64937	4415	24761

Тип финансовой устойчивости организации определяется на основе возникшего излишка или недостатка собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, общей величины основных источников для формирования запасов. Возможные варианты финансовой устойчивости организаций приведены ниже.

Абсолютная устойчивость достигается в случае наличия платежного излишка по всем трем показателям.

Нормальная устойчивость считается в том случае, если возникает недостаток собственных оборотных средств, при этом имеется излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, общей величины основных источников.

Неустойчивое финансовое состояние характеризует организацию в том случае, если значения собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов являются отрицательными, но имеется излишек общей величины основных источников формирования запасов.

При наличии недостатка средств по всем трем показателям можно судить о кризисном финансовом состоянии организации.

Из расчетов видно, что имеется излишек по собственным оборотным средствам, собственным и долгосрочным заемным источникам формирования запасов, общей величине основных источников для формирования запасов. Таким образом, ОАО «Белэнергомашсервис» является абсолютно финансово устойчивым предприятием.

### **2.3. Оценка эффективности системы внутрифирменного планирования ОАО «Белэнергомашсервис»**

Создание в ОАО «Белэнергомашсервис» системы эффективного внутрифирменного планирования требует детальной проработки всех направлений планирования и оценки его эффективности.

Внутрифирменное планирование выполняет функции управления, в том числе прогнозирует развитие ситуации, определяет цели дальнейшего развития предприятия и средства их достижения, а также контролирует результаты реализации плана. Поэтому оно должно постоянно развиваться и

совершенствоваться, разрабатывая новые эффективные методы планирования.

Результат осуществления плана напрямую зависит от того, как организована плановая работа на предприятии. Выбор определённого набора плановых показателей существенно влияет на результаты реализации плана, особенно в постоянно меняющихся условиях рынка. В данной ситуации необходимо научное обоснование эффективности выбранных методов и показателей внутрифирменного планирования.

На российских промышленных предприятиях применяются разные формы планирования. Каждой из них присущи свои особенности: информационная база, область применения, методика, система показателей.

Основным направлением совершенствования организационной системы планирования является интеграция всех составляющих стратегического, тактического, бизнес-планирования, оперативно-календарного планирования и бюджетирования в единую многоуровневую систему внутрифирменного планирования. Благодаря единому методическому обеспечению и полному охвату всех сфер деятельности предприятия может быть достигнута максимальная эффективность планирования.

Для того чтобы система планирования успешно функционировала, в ОАО «Белэнергомашсервис» должны быть созданы информационные, организационные и кадровые предпосылки. Организационные предпосылки требуют дееспособности системы организации предприятия.

Кадровые предпосылки означают готовность и способность руководства управлять предприятием и контролировать все процессы, инженерно-технического персонала — собирать и обрабатывать информацию, производственного персонала — исполнять порученные им технологические операции. Вся система планирования и контроля должна действовать, опираясь на чётко сформулированные цели и принципы управления.

Информационные предпосылки требуют наличия налаженной системы сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации. Эта система включает управленческий и финансовый учёт и контроль, а также программно-аналитические средства электронного сбора и переработки информации.

Последовательность оценки экономической эффективности системы внутрифирменного планирования в ОАО «Белэнергомашсервис» следующая:

- оценка эффективности хозяйственной деятельности всего предприятия;
- определение вклада системы планирования в общий эффект;
- выделение доли эффекта, создаваемого системой внутрифирменного планирования;
- подсчёт капитальных и операционных затрат, производимых системой внутрифирменного планирования;
- расчёт показателей эффективности системы внутрифирменного планирования.

Критериями для оценки эффективности системы внутрифирменного планирования могут служить разные экономические показатели, например, чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности, срок окупаемости, внутренняя норма доходности и т.д.

Основные требования к планово-аналитическим показателям следующие. Во-первых, адекватность, то есть отражение реальных процессов и соответствие сущности экономических явлений. Во-вторых, достоверность, то есть обеспечение объективности, правдивости и полноты информации. В-третьих, определённая, то есть однозначное понимание использованной информации. Четвертое, достаточность, то есть обеспечение необходимой точности планируемого процесса. В-пятых, определённая, то есть однозначное понимание и толкование информации. Шестое, измеримость, то есть возможность количественного измерения. Седьмое, документальность, то есть взаимосвязь с действующими формами учёта и отчетности.

В зависимости от конкретных производственных условий в качестве оценочного критерия эффективности могут выступать те или иные экономические показатели.

Существуют различные способы для определения важнейших направлений работы по выбору показателей для оценки эффективности внутрифирменного планирования. Предприятия могут выбирать из следующих способов выявления показателей эффективности:

- определение корпоративных задач и потребностей;
- пересмотр существующих систем отчётности;
- анализ фактических бизнес процессов;
- исследования и опросы;
- изучение индивидуальных потребностей сотрудников.

При определении показателей эффективности руководству ОАО «Белэнергомашсервис» важно соблюдать следующие правила:

1. Показатели эффективности должны основываться на достоверных данных. Наличие исходных данных, служащих для определения показателей эффективности внутрифирменного планирования, является необходимым условием правильности осуществления функций планирования. При отсутствии исходных данных невозможно использовать правильно подобранные показатели эффективности. Необходимо установить все источники данных, используемые для работы с выбранными показателями эффективности. Если данные отсутствуют или они ненадёжны, то руководство ОАО «Белэнергомашсервис» должно создать систему сбора и хранения данных. В противном случае придётся пересмотреть разработанные показатели эффективности, чтобы они опирались на существующие данные.

2. Использование показателей эффективности должно быть простым. Чтобы выбранная система показателей была эффективна и не нанесла существенный урон ОАО «Белэнергомашсервис» при её неправильном использовании, необходимо организовать обучение персонала.



3. Для оптимизации системы следует ограничить число выбранных показателей эффективности. Для оценки эффективности планирования могут быть привлечены несколько десятков показателей. Большая часть предприятий использует не более 20 показателей, а для текущего контроля достаточно 7 показателей.

4. Основные показатели эффективности можно использовать для извлечения дополнительной оценочной информации, а именно:

- пороговые значения показателей эффективности отображают предельно допустимые результаты параметров;

- задачи планирования отображают планируемый результат на определенное время. Например, задача может заключаться в повышении чистой прибыли на 10 % к концу года или снижении себестоимости продукции на 4 %;

- отраслевые показатели предоставляют возможность сравнения фактических результатов с внешними стандартными показателями, например с показателями по отраслям, статистическими данными или показателями конкретных конкурентов.

5. Для того, чтобы оценить эффективность организации системы внутрифирменного планирования, необходимо сравнить величину затрат на построение и функционирование этой системы с результатами её деятельности. Метод сравнения затрат и результатов системы внутрифирменного планирования является достаточно трудоёмким с точки зрения расчётов. Причина этого заключается в невозможности прямого определения всех затрат и результатов этого вида деятельности, их приходится выделять разными способами из общей массы затрат и доходов. Но именно этот метод наиболее эффективно выявляет преимущества и недостатки системы внутрифирменного планирования. Из-за трудности определения непосредственных затрат и результатов системы внутрифирменного планирования оценка эффективности её организации по

общим результатам производственно-хозяйственной деятельности предприятия считается не точной.

В процессе внутрифирменного планирования ОАО «Белэнергомашсервис» возникают затраты по следующим статьям:

- 1) создание и содержание планового отдела (поиск, обучение и оплата труда персонала, расходные материалы);
- 2) техническое оснащение планового отдела (закупка оборудования, создание программного обеспечения и информационной базы данных);
- 3) развитие системы внутрифирменного планирования.

Издержки ОАО «Белэнергомашсервис» на создание и развитие системы планирования напрямую зависят от сложности и объёмов разрабатываемых планов. При наличии эффективной системы внутрифирменного планирования издержки на её содержание должны снижаться. В случае активного развития системы планирования темпы роста эффекта от её деятельности должны превышать темпы роста издержек на её содержание.

Экономический эффект от создания в ОАО «Белэнергомашсервис» системы внутрифирменного планирования проявляется в виде экономии управленческих затрат, а также как улучшение результатов производственно-хозяйственной деятельности.

Факторы, создающие экономический эффект при внедрении в ОАО «Белэнергомашсервис» системы внутрифирменного планирования:

1. внедрение прогрессивных методов и технологий в процесс планирования;
2. повышение технической оснащённости труда в системе управления и планирования;
3. улучшение структуры и содержания информационного обеспечения;
4. рационализация информационных потоков;

5. рационализация состава и последовательности работ подразделений, участвующих в процессе планирования;
6. совершенствование функциональных связей в управленческом звене;
7. оптимизация расходов материальных, трудовых и иных ресурсов в процессе планирования.

Для ОАО «Белэнергомашсервис» важно оценить эффективность внедрения системы планирования, а также эффективность её функционирования. Основной принцип достижения целей любого предприятия при существующих ограничениях: получать максимальные результаты при минимальных затратах. Однако этот принцип является лишь общей рекомендацией. Необходимо использовать методы, позволяющие более точно оценить эффективность внутрифирменного планирования.

Показатели, используемые для оценки качества разработанных планов, должны оценивать обоснованность и оптимальность планов, их реалистичность и напряженность, а также степень точности и уровень рискованности. Возможно применение и других параметров оценки планов.

Реалистичность составленного плана характеризуется возможностью его осуществления в запланированном временном периоде при сложившихся внешних и внутренних условиях.

Самым распространённым методом оценки эффективности внутрифирменного планирования является определение степени достижения плановых показателей.

При планировании важно учитывать тенденции в изменении конъюнктуры рынка, стратегии конкурентов и в полной мере использовать существующие возможности собственного предприятия.

Если план составлен посредством экстраполяции достижений предыдущего периода на дальнейшее развитие предприятия без внесения поправок на постоянно меняющиеся параметры внутренней и внешней среды, то, вероятно, плановые показатели будут перевыполнены. Такое

перевыполнение плана нельзя признать доказательством качества его составления.

Каждое предприятие должно максимально использовать свои потенциальные возможности для увеличения объёмов производства, внедрения новых технологий, расширения рынков сбыта и т.д. Ситуация, когда предприятие недостаточно изучает рыночную конъюнктуру и не ведёт работу по продвижению своей продукции на рынок, приводит к занижению возможностей предприятия и плановых показателей.

В нормальных условиях работы плановые показатели не должны значительно превышать фактически достигнутые ранее. Это может происходить только при активном развитии предприятия.

На начальном этапе внутрифирменного планирования необходимо правильно установить цели функционирования предприятия. Изначально выбранные цели хозяйственной деятельности могут меняться при варьировании внутренних и внешних факторов влияния. Кардинальное изменение целей зависит от желания собственника или сложившейся на рынке ситуации.

Основная цель деятельности любой коммерческой организации заключается в получении наибольшей прибыли за счёт максимального удовлетворения потребностей потребителей. Вся деятельность предприятия, в том числе и внутрифирменное планирование, направлена на достижение этой цели. Прибыль как показатель демонстрирует эффективность бизнеса. Применяется несколько показателей прибыли, определяемых на разных стадиях производства и реализации продукции и отличающихся друг от друга учётом всё большего объёма произведённых затрат. Выделяют следующие виды прибыли: валовая прибыль, коммерческая прибыль, операционная прибыль, налогооблагаемая прибыль, чистая прибыль.

Для совершенствования инструментов внутрифирменного планирования руководству ОАО «Белэнергомашсервис» необходимо

принимать во внимание все факторы, оказывающие влияние на его эффективность.

Для улучшения качества внутрифирменного планирования и совершенствования его инструментов работники управленческого аппарата ОАО «Белэнергомашсервис» должны регулярно выполнять следующие операции.

1. проводить анализ особенностей конкретного рынка;
2. определить положение предприятия на целевом рынке;
3. определить цели предприятия в интересах собственника;
4. финансировать внутрифирменное планирование;
5. привлечение и подготовка квалифицированных специалистов по внутрифирменному планированию;
6. разработать и внедрить единую корпоративную систему стандартов внутрифирменного планирования;
7. подбирать эффективные инструменты внутрифирменного планирования;
8. внедрить системы контроля, анализа и оценки эффективности внутрифирменного планирования.

Соблюдение и использование в деятельности ОАО «Белэнергомашсервис» перечисленных принципов и рекомендаций по выбору оценочных показателей эффективности внутрифирменного планирования позволит создать такую систему планирования, которая обеспечит применение оптимального набора инструментов для принятия правильных управленческих решений, достижения плановых показателей и целей деятельности предприятия.

### **3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОАО «БЕЛЭНЕРГОМАШСЕРВИС»**

#### **3.1. Рекомендации по обоснованию системы плановых показателей**

Система плановых показателей должна разрабатываться индивидуально для конкретного предприятия, учитывая отраслевую направленность и соответствующие особенности его хозяйственной деятельности. Процесс обоснования состава плановых показателей должен осуществляться в следующей последовательности:

1. разработка стратегии развития предприятия;
2. разработка системы сбалансированных показателей
3. формирование стратегических, тактических и оперативных планов;
4. разработка показателей бюджетов.

Обращаясь к рассмотренным выше теоретическим аспектам планирования, следует отметить, что внутрифирменное планирование на промышленном предприятии должно представлять собой четко сформированную систему, которая бы отвечала актуальным для рыночной экономики принципам планирования.

Необходимую информацию для разработки стратегии развития ОАО «Белэнергомашсервис» позволит получить стратегический анализ. В теории стратегического управления известно множество методик стратегического анализа. Целесообразно использовать традиционные методики, применяемые в стратегическом анализе. При этом, последовательность их применения должна быть следующей: PEST-анализ, анализ профиля среды организации:

групп влияния, конкурентной среды, внутренней среды, оценка конкурентных преимуществ, SWOT-анализ.

Для анализа макросреды в теории стратегического управления используется PEST-анализ. Он позволяет структурировать факторы внешней среды по группам: политические (P), экономические (E), социальные (S) и технологические (T). Результаты данного анализа позволят ОАО «Белэнергомашсервис» выделить приоритеты в развитии на данный момент времени и предугадывать их смену в будущем.

Результаты PEST-анализа деятельности ОАО «Белэнергомашсервис» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

**Факторы макросреды, влияющие на деятельность ОАО  
«Белэнергомашсервис»**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование фактора</b>	<b>Шкала</b>
<b>Политические факторы</b>		
1	Возможны изменения в трудовом законодательстве	(-)
2	Возможны изменения в налоговом законодательстве	(-)
3	Наличие всех необходимых лицензий и сертификатов по осуществляемым видам деятельности и выпускаемым продуктам	(+ + +)
4	Политика правительства в связи с реализацией национальных	(+)
5	Возможное усиление государственного контроля	(-)
<b>Экономические факторы</b>		
1	Ожидаемый рост цен на сырье	(- - -)
2	Ожидаемый рост цен на эксплуатационные ресурсы	(- - -)
3	Необходимость индексации заработной платы в связи с инфляцией	(- -)
4	Выгодное географическое положение в регионе	(+)
<b>Социальные факторы</b>		
1	Отсутствие квалифицированных специалистов управленческих специальностей на местном рынке	(-)
2	Возрастание требований заказчиков к качеству продукции	(+ +)
3	Репутация предприятия в регионе	(+ + +)
4	Репутация предприятия в других регионах	(+)
<b>Технологические факторы</b>		
1	Доступ к информации о новых производственных, информационных, управленческих технологиях	(+ +)
2	Возможность применения новых производственных, информационных, управленческих технологий	(-)

По данным представленной таблицы можно сделать следующие выводы:

1) Факторы экономической группы в наибольшей степени оказывают отрицательное воздействие на уровень материальных затрат ОАО «Белэнергомашсервис», составляющих 60-80% себестоимости продукции и тем самым выступают основными факторами роста цены. Незначительное отрицательное влияние могут иметь факторы технологической группы, преимущественно в аспекте возможностей практического применения современных производственных, информационных, управленческих и иных технологий.

2) Факторы политической и социальной групп в наименьшей степени оказывают влияние на развитие ОАО «Белэнергомашсервис». Они мало предсказуемы, однако обязательно должны быть учтены при разработке стратегических альтернатив, поскольку на отдельные из них предприятие может оказать определенное воздействие.

3) Выявленные факторы, положительно влияющие на деятельность ОАО «Белэнергомашсервис», сравнительно немногочисленны, однако могут быть успешно использованы в рекламных целях, направленных на расширение присутствия предприятия на рынке.

ОАО «Белэнергомашсервис» также необходимо обратить внимание на группы влияния внутренней среды: работники, менеджмент. В таблице 3.2. представлена характеристика основных групп влияния внутренней среды.

Следующим этапом стратегического анализа является анализ конкурентной среды, необходимый для выявления характера конкурентной борьбы в отрасли. В целях обеспечения данного анализа использовалась внутренняя документация, а также открытая информация в сети интернет о ситуациях на отраслевых рынках.



Таблица 3.2

Характеристика основных групп влияния внутренней среды ОАО  
«Белэнергомашсервис»

№	Группа влияния	Интересы	Сила влияния
1	Работники предприятия	Гарантия занятости, размер заработной платы, возможности карьерного роста	Слабая поддержка
2	Менеджмент и акционеры	Размер годового дивиденда, размеры жалования и премий, уровень ответственности, профессиональный статус	Лояльное отношение

ОАО «Белэнергомашсервис» реализует свою продукцию не только в Белгородской области, но и по всей стране, поэтому его основными конкурентами являются крупные предприятия России, производящие аналогичную продукцию. К таким предприятиям относятся:

ООО «Стройремонт», Челябинская область, Магнитогорск;

ООО «Центр современной электроники», Челябинская область, Челябинск;

ООО «ГМУ», Оренбургская область;

ООО «Промстройкоммуникация» («ПСК»), Кировская область, Киров;

ОАО «ПРП-СТАНЦИИ», Амурская область, Благовещенск;

ООО «Теплоэнергосервис», Алтайский край, Бийск;

ООО «АПМ-90», Краснодарский край, Сочи;

ЛК ООО «Энергометаллургмонтаж», Волгоградская область, Волгоград;

ООО «КЭР-КОТЕЛЬЩИК», Республика Татарстан.

В отношении конкурентной стратегии целесообразно разработать соответствующие управленческие решения:

1) влияние внутриотраслевой конкуренции: наблюдается сильная конкурентная борьба, конкуренты активно развиваются, пытаются диктовать

условия рынка, ведут активную политику переманивания клиентов. В сложившихся условиях ОАО «Белэнергомашсервис» необходимо активизировать использование инструментов конкурентной борьбы;

2) влияние потенциальной конкуренции: присутствуют определенные рыночные предпосылки для волнения. Необходимо отслеживать динамику развития рыночной деятельности потенциальных конкурентов, а также формировать благоприятные внутренние характеристики для активизации своего развития;

3) влияние покупателей: наблюдается высокое покупательское влияние на деятельность ОАО «Белэнергомашсервис» с постепенным ослабеванием его рыночной позиции. Необходимо срочно разрабатывать стратегии развития предприятия, направленные на повышение покупательской лояльности;

4) влияние поставщиков: присутствует определенная зависимость деятельности исследуемого предприятия от поведения поставщиков. Следует формировать выгодные для себя условия взаимодействия.

Сильной стороной операционной деятельности ОАО «Белэнергомашсервис» является производство. Продолжительное время приоритетами развития предприятия являются техника и технология: современное оборудование дает возможность предприятию выпускать продукцию, отвечающую стандартам качества.

Система сбыта характеризуется относительной стабильностью: 70% продукции предприятия реализуется в России, 30% экспортируется в страны ближнего и дальнего зарубежья.

Организационный уровень управления ОАО «Белэнергомашсервис» в целом оценивается как неудовлетворительный. В качестве основных недостатков системы менеджмента исследуемого предприятия можно отметить: отсутствие стратегии, эффективной системы внутрифирменного планирования и прогнозирования, управленческого учета, низкое информационное обеспечение менеджеров.

В качестве положительного аспекта повышения уровня управления на данном предприятии следует отметить заинтересованность руководства в улучшении сложившейся системы менеджмента.

Являясь финансово-устойчивым предприятием, ОАО «Белэнергомашсервис» имеет возможность использовать кредитные ресурсы для финансирования своего развития. Состояние трудового потенциала предприятия является также удовлетворительным. Производственные мощности и уровень организации основного и обслуживающего производств позволяют предприятию осуществлять стратегии, направленные на укрепление рыночных позиций.

Конечным этапом стратегического анализа является проведение SWOT- анализа. Его использование дает возможность систематизировать информацию о состоянии предприятия, согласовать внутренние его возможности, ресурсы и условия внешней среды. Проведение SWOT-анализа целесообразно только в случае изначальной регламентации цели его осуществления, в качестве которой для предприятия является «рост объема продаж». В таблице 3.3 представим результаты проведенного SWOT-анализа.

Таблица 3.3

## SWOT-анализ для ОАО «Белэнергомашсервис»

Сильные и слабые стороны предприятия	
Сильные стороны	Слабые стороны
Многолетний опыт работы на рынке Высокое качество выпускаемой продукции Хорошая репутация предприятия Налаженные связи с поставщиками сырья Лояльность местных органов власти	Отсутствие четкой стратегии развития Несовершенная организационная структура управления (неэффективные маркетинговые, сбытовые и финансовые функции) Незаинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия, текучесть кадров Низкое ресурсное обеспечение процессов планирования
Внешние возможности и угрозы	
Возможности	Угрозы
Использование кредитных ресурсов для внедрения новых проектов Выход на новые рынки или сегменты рынка	Усиление конкуренции на рынках Повышение цен на эксплуатационные услуги Отсутствие квалифицированных специалистов высшего звена на рынке труда

В результате SWOT-анализа были сформулированы следующие стратегические альтернативы развития ОАО «Белэнергомашсервис»:

1. Активизация продаж по существующим направлениям сбыта.
2. Выход на новые региональные рынки.
3. Укрепление и развитие отношений с поставщиками сырья.
4. Укрепление существующих рыночных позиций.
5. Развитие ресурсного потенциала предприятия.
6. Организация новых направлений бизнеса.
7. Горизонтальная интеграция с конкурентами.

В приложении 12 представлена краткосрочная стратегия развития ОАО «Белэнергомашсервис» по различным стратегическим направлениям. Данная стратегия предприятия должна быть реализована в краткосрочной перспективе. Результатом ее осуществления станет рост конкурентоспособности предприятия, основывающийся на современных производственных технологиях и эффективном механизме внутрифирменного планирования и управления.

Результатом функционирования системы внутрифирменного планирования в ОАО «Белэнергомашсервис» является установленная совокупность плановых показателей. Перечень плановых показателей должен отвечать действующим стратегическим приоритетам развития предприятия и соответствовать принципам экономичности планирования.

### **3.2. Разработка системы внутрифирменных планов и показателей бюджетирования**

Заключительными этапами формирования системы внутрифирменного планирования являются разработанные стратегические, тактические и оперативные планы, также показатели соответствующих плановых

бюджетов.

Количественным воплощением представленных планов будут служить соответствующие бюджеты, характеризующие доходы и расходы на определенный период, а также капитальные ресурсы, которые необходимо привлечь для достижения заданных планом целей. Разрабатываемые показатели бюджетов планируют будущие финансовые операции, т.е. бюджеты создаются до выполнения предполагаемых плановых действий.

Под бюджетированием понимается технология составления скоординированного по всем подразделениям или функциям плана работы организации, основанную на анализе прогнозов изменения внешних и внутренних параметров и получении посредством расчета экономических и финансовых показателей деятельности предприятия, что позволяет детально определить потребность в необходимых ресурсах.

Для ОАО «Белэнергомашсервис» представим систему стратегических, тактических и оперативных планов в таблице 3.4.

Организация бюджетирования предполагает разработку бюджетной структуры, включающей все виды бюджетов, используемые на предприятии. При ее разработке для ОАО «Белэнергомашсервис» целесообразно использовать в качестве ориентира типовую бюджетную структуру, которая может использоваться всеми аналогичными предприятиями отрасли.

Каждый из представленных бюджетов имеет свое предназначение, выполняет свою роль. Предлагаемая бюджетная структура является ориентировочной базой для разработки структуры бюджетов и схемы их взаимодействия для ОАО «Белэнергомашсервис».

Для детальной разработки структуры бюджетов для ОАО «Белэнергомашсервис» необходимо предусмотреть следующие прогнозы изменения внешней и внутренней среды в системе бюджетов предприятия:

1. Прогноз взаимоотношений с покупателями - бизнес-прогноз предназначен для определения взаимоотношений с контрагентами, связанных с реализацией продукции.

Таблица 3.4

## Система планов для ОАО «Белэнергомашсервис»

Стратегические планы	Тактические и оперативные планы
<p><b>Сводный стратегический план:</b>  миссия;  продукция;  конкуренция;  рынки;  ресурсы;  деловой «портфель»;  инновации.</p> <p><b>Функциональные стратегии развития по направлениям:</b>  маркетинг;  сбыт;  производство;  снабжение;  персонал;  финансы;  управление;  развитие предприятия.</p> <p><b>Планы по развитию бизнеса:</b>  модернизация;  финансовое оздоровление и др.</p>	<p><b>Планирование маркетинга:</b>  План (бюджет) маркетинга;  Планы мероприятий по маркетингу.</p> <p><b>Планирование сбыта:</b>  План (бюджет) продаж;  Планы мероприятий по сбыту;  График отгрузки продукции.</p> <p><b>Планирование производства:</b>  План (программа) производства;  Планы модернизации производства;  График выпуска продукции.</p> <p><b>Планирование снабжения:</b>  План (программы) закупок;  Планы мероприятий по закупкам;  График оплаты сырья и материалов.</p> <p><b>Планирование труда и заработной платы:</b>  План потребности в персонале;  Планы мероприятий по труду;  План (бюджет) заработной платы;  График расчетов с персоналом.</p> <p><b>Планирование себестоимости:</b>  Сметы (бюджеты) расходов;  Планы мероприятий по снижению издержек;  Плановые калькуляции.</p> <p><b>Финансовое планирование:</b>  План (бюджет) доходов и расходов;  План (бюджет) движения денежных средств;  План (бюджет) баланса:  Кассовый план;  План финансирования оборотных средств;  Кредитный план;  План (бюджет) налогов;  План распределения прибыли.</p>

2. Прогноз взаимоотношений с поставщиками - бизнес-прогноз предназначен для определения взаимоотношений с контрагентами, связанных с покупкой сырья, материалов и т. д.

3. Прогноз складских запасов - бизнес-прогноз предназначен для определения величины предполагаемых запасов на начало планового периода, а также нормируемых запасов для обеспечения бесперебойной работы предприятия.

1. Прогноз производственных мощностей - бизнес-прогноз предназначен для характеристики производственной специфики предприятия: определения максимальных возможностей по выпуску продукции в зависимости от мощностей используемого оборудования, откорректированных с учетом планируемых остановок.

2. Прогноз условно-постоянных затрат - бизнес-прогноз предназначен для планирования условно-постоянных затрат, к которым относятся общецеховые затраты (центром затрат которых выступают подразделения, выпускающие продукцию или услуги) и общезаводские затраты (центром затрат которых выступают подразделения, непосредственно не участвующие в процессе производства), а также внепроизводственные расходы.

3. Прогноз коммерческих условно-постоянных расходов - бизнес-прогноз предназначен для планирования расходов, связанных с коммерческой деятельностью предприятия.

4. Прогноз прочей реализации - бизнес-прогноз предназначен для определения объема доходов предприятия от прочей деятельности.

5. Прогноз нормируемых затрат - бизнес-прогноз предназначен для планирования нормируемых затрат для каждого продукта отдельно по соответствующим статьям затрат в целях расчета общей потребности предприятия на производственную программу и расчета себестоимости продукции.

6. Прогноз незавершенного производства - бизнес-прогноз предназначен для определения объема незавершенного производства на начало планового периода по каждому изделию на конкретном оборудовании и срока его изготовления.

7. Прогноз налоговых платежей - бизнес-прогноз предназначен для формирования данных по налоговым платежам предприятия: налоговым ставкам, налоговым льготам, налоговым периодам.

8. Прогноз амортизационных отчислений - бизнес-прогноз

предназначен для формирования данных по основным средствам и нематериальным активам предприятия с целью расчета амортизационных отчислений, который происходит на основании первоначальной стоимости, предполагаемого поступления или выбытия, среднегодовой нормы амортизации и накопленного износа внеоборотных активов.

9. Прогноз кредитов банков - бизнес-прогноз предназначен для планирования привлечения кредитных ресурсов и расходования финансовых средств на выплату кредитов и погашение процентов.

10. Прогноз инвестиций - бизнес-прогноз предназначен для планирования вложения средств в долгосрочные и краткосрочные инвестиционные проекты, осуществляемые за счет прибыли предприятия.

11. Прогноз погашения кредиторской задолженности прошлых лет - бизнес-прогноз предназначен для планирования выплат денежных средств по кредиторской задолженности прошлых лет по конкретным поставщикам.

12. Прогноз погашения дебиторской задолженности прошлых лет - бизнес-прогноз предназначен для планирования поступлений денежных средств от дебиторской задолженности прошлых лет по конкретным клиентам.

На основании вышеприведенного перечня прогнозов изменения внешней и внутренней среды предполагается расчет следующих бюджетов:

1) Производственная программа - предназначена для предоставления сводного плана основного и вспомогательного производства по подразделениям.

2) Бюджет продаж - предназначен для расчета бюджета продаж предприятия, сформированного на основе реальных возможностей и отражающего сбытовую политику предприятия по отношению к каждому клиенту.

3) Бюджет закупки сырья и материалов - предназначен для формирования плана службы материально-технического снабжения, рассчитанного на основании потребности предприятия в различных ресурсах



и предложения различных поставщиков.

4) Бюджет закупки энергоресурсов - предназначен для формирования плана энергетической службы, рассчитанного на основании потребности предприятия в энергоресурсах на производственную программу и прочие нужды, возможностей собственного производства энергоресурсов и различных тарифов в зависимости от заявленной мощности.

5) Бюджет оплаты труда - предназначен для расчета затрат на заработную плату по всем категориям персонала, а также отчислений от заработной платы.

6) Бюджет затрат (себестоимости продукции) - предназначен для расчета планируемой себестоимости производимой и реализуемой продукции в целях обеспечения базы для оценки рентабельности каждого продукта и прибыли от основной деятельности предприятия.

7) Бюджет доходов и расходов - предназначен для прогнозирования размера получаемой прибыли как разницы между доходами и расходами предприятия.

8) План движения денежных средств - предназначен для формирования плана финансирования, который отражает денежные потоки: поступления и выплаты по всем направлениям движения средств.

9) Прогнозный баланс - предназначен для определения общего количества и структуры активов компании, а также способа финансирования этих активов.

10) Бюджеты подразделений - предназначены для детального определения плана работы и потребностей каждого подразделения в различных ресурсах, необходимых для эффективного функционирования в течение анализируемого периода.

Заключительным аспектом, который необходимо предусмотреть при внедрении системы финансового планирования (бюджетирования) в ОАО «Белэнергомашсервис» является анализ рисков и проблем внедрения системы (Приложение 14). Можно выделить несколько групп факторов

рисков.

- Проблемы бюджетирования как инструмента управления могут возникать в связи с тем, что:
  - бюджетирование может быть не согласовано со стратегическим управлением;
  - бюджеты не используются в управлении;
  - возникает несогласованность плановых финансово-экономических показателей;
  - неисполнение бюджетов.

Для исследуемого предприятия в настоящий момент характерна низкая эффективность системы внутрифирменного планирования. В разработанной модели поэтапного формирования эффективной системы внутрифирменного планирования для ОАО «Белэнергомашсервис» бюджетирование является заключительным логическим этапом, формирующимся на основе миссии, стратегии и многоуровневой системы внутрифирменных планов.

- Проблемы регламентации бюджетирования возникают в связи с:
  - отсутствием или неэффективным регламентом бюджетирования. Регламент бюджетирования предусмотрен и необходим для эффективной организации взаимодействия большого количества участников бюджетирования, при котором все бюджеты формировались бы в установленные сроки и при этом были бы составлены качественно;
    - невыполнением регламента. Причины невыполнения регламента: неэффективность регламента или его противоречивость; отсутствие ответственности за исполнение регламента бюджетирования;
    - небольшим периодом планирования. Предлагаемая система внутрифирменного планирования исключает данный фактор риска ввиду того, что в ней предусмотрены различные виды разрабатываемых планов, в том числе на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу;
    - период финансового планирования меньше стратегического. На предприятии должен существовать общий финансовый план, обобщающий

все виды бюджетов, составленный на тот же период, что и стратегический план. При долгосрочном финансовом планировании можно ограничиться только финансовыми и инвестиционными бюджетами.

➤ Проблемы организации участников процесса бюджетирования возникают в связи с тем, что подразделения фактически не являются участниками процесса бюджетирования. На промышленных предприятиях, как правило, бюджеты разрабатываются по принципу «сверху вниз», на основании имеющихся финансовых ресурсов, без учета финансовых потребностей структурных подразделений. Данная модель является неэффективной, т.к. может стать препятствием для реализации стратегически важных для предприятия задач. Эти функции предполагается относить к компетенции специализированных плановых подразделений.

- Проблемы постановки бюджетирования, причинами которых являются:
- отсутствие комплексного подхода при внедрении бюджетирования;
  - работа выполняется в рамках текущей деятельности (по остаточному принципу);
  - отсутствие мотивации работы по постановке бюджетирования.

Существующие факторы риска являются следствием комплексной проблемы отсутствия эффективной системы внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное функционирование предприятий в долгосрочной перспективе невозможно без планирования его экономической деятельности, что предполагает формирование и реализацию системы внутрифирменного планирования, определяющей основные направления и пропорции его развития. Сущность внутрифирменного планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия, каждого подразделения в отдельности на установленный период времени, определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, а также выявлении всех видов ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Открытое акционерное общество «Белэнергомашсервис» создано 02 апреля 1993 года, в настоящее время не имеет филиалов и структурных подразделений, осуществляет следующие основные виды деятельности: сервисное обслуживание энергетического оборудования, изготовление котлов и запасных частей, монтаж, ремонт и пусконаладка энергетического и нефтехимического оборудования; техническое обслуживание энергетического оборудования; строительство (монтаж), пусконаладка объектов газового хозяйства; посредническая деятельность; маркетинговые исследования на рынках сервиса и технического обслуживания энергетического оборудования; выпуск товаров народного потребления; проектно-конструкторские и технологические разработки; внешнеэкономическая деятельность; коммерческая деятельность.

Анализируя основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Белэнергомашсервис» были сделаны следующие выводы. В 2014 году в ОАО «Белэнергомашсервис» наблюдается повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности, о чем говорит рост таких показателей как выручка от продажи, прибыль от продажи, чистая

прибыль, производительность труда, фондоотдача, показатели рентабельности. Значительно увеличилась выручка от продажи по сравнению с 2013 годом. Рост составил 84,55%. Данный показатель увеличился в связи с ростом объемов производства и продажи продукции. В 2014 году себестоимость проданной продукции выросла на 97,8%. Показатели прибыли от продажи и чистой прибыли значительно увеличились в 2014 году – на 358,8% и 347,6% соответственно. В 2015 году также наблюдается рост данных показателей, но уже менее быстрыми темпами. Прибыль от продажи увеличилась на 114,08%, чистая прибыль на 156,28%. Можно отметить высокий уровень рентабельности и его динамику за исследуемый период. В 2013 году рентабельность продаж составляла 3,36%, в 2014 году - 8,36%, в 2015 году уже 14,4%. Среднесписочная численность работников за рассматриваемый период изменяется незначительно. В связи с сокращением численности работников в 2014 году она составила 85 человек, в 2015 году – 80 человек. Производительность труда составила 2089,55 тысяч рублей, что на 970,45 тысяч рублей или 86,72% больше уровня 2013 года. В 2015 году производительность труда повысилась на 7,09% или 148,05 тысяч рублей, несмотря на сокращение численности работников и составила 2237,6 тысяч рублей.

В 2014 и 2015 годах баланс организации был абсолютно ликвидным. Коэффициент быстрой ликвидности в 2013 году составлял 1,51, в 2014 - 2,22, в 2015 – 2,52. Следовательно, ОАО «Белэнергомашсервис» способно все возникшие краткосрочные обязательства погасить собственными оборотными средствами.

Все рассчитанные показатели финансового состояния ОАО «Белэнергомашсервис» находятся в пределах или выше нормы. Также следует отметить, что значения показателей за рассматриваемый период изменяются незначительно или остаются на прежнем уровне, что свидетельствует о финансовой независимости организации от внешних

источников, и о возможности покрытия имеющихся обязательств перед кредиторами собственными средствами.

Оценив показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования, сделали вывод, что ОАО «Белэнергомашсервис» является абсолютно финансово устойчивым предприятием.

Система плановых показателей разрабатывается индивидуально для конкретного предприятия, учитывая отраслевую направленность и соответствующие особенности его хозяйственной деятельности. Перед началом внутрифирменного планирования необходимо оценить факторы макросреды, влияющие на деятельность ОАО «Белэнергомашсервис», основные группы влияния внутренней среды, провести анализ конкурентной среды, SWOT- анализ. Следующим этапом оценки деятельности организации является разработка краткосрочной стратегии развития ОАО «Белэнергомашсервис» по различным направлениям. Заключительными этапами формирования системы внутрифирменного планирования являются разработанные стратегические, тактические и оперативные планы, также показатели соответствующих плановых бюджетов.

Формирование и развитие системы внутрифирменного планирования в ОАО «Белэнергомашсервис» позволит организации повысить уровень конкурентоспособности, укрепить рыночные позиции, выявить потребности в ресурсном обеспечении всех бизнес-процессов, значительно улучшить результаты своей экономической деятельности.

Для улучшения качества внутрифирменного планирования и совершенствования его инструментов работники управленческого аппарата ОАО «Белэнергомашсервис» должны регулярно выполнять следующие операции: проводить анализ особенностей конкретного рынка; определить положение предприятия на целевом рынке; определить цели предприятия в интересах собственника; финансировать внутрифирменное планирование; привлечение и подготовка квалифицированных специалистов по

внутрифирменному планированию; разработать и внедрить единую корпоративную систему стандартов внутрифирменного планирования; подбирать эффективные инструменты внутрифирменного планирования; внедрить системы контроля, анализа и оценки эффективности внутрифирменного планирования.

Соблюдение и использование в деятельности ОАО «Белэнергомашсервис» перечисленных принципов и рекомендаций позволит разработать систему планирования, которая обеспечит применение оптимального набора инструментов для принятия правильных управленческих решений, достижения плановых показателей и целей деятельности предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Российская Федерация. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс] от 30.11.1994г. № 51-ФЗ (ред. от 01.09.2013г.) // <http://www.consultant.ru>
2. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика [Текст]: Учебник для ВУЗов/А. Апчерч. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 674 с.
3. Балабанов Н. Т. Анализ и планирование финансов хозяйственного субъекта [Текст] / Н. Т. Балабанов // М.: Финансы и статистика. - 2010. - 110 с.
4. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебное пособие/ Т.Б. Бердникова. - М.: Инфра-М, 2012. - 224 с.
5. Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроллинг [Текст]: И.В. Бородушко. - СПб.: Питер, - 2013. –108 с.
6. Бочаров, В.В. Внутрифирменное финансовое планирование и контроль [Текст] / В. В. Бочаров // СПб: Изд-во СПбГУЭФ. - 2010. - 39 с.
7. Брагин Л.А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация [Текст]: – М., 2014. – 560с.
8. Брыжко С.Н. Внутрифирменное планирование в деятельности коммерческого предприятия / Электронное научное издание «Труды МГТА: электронный журнал». Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk\\_19.html](http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk_19.html)
9. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование [Текст]: учебник. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 349 с.
10. Верестов А.В. Коммерция и технология торговли [Текст]: – СПб., 2016. – 415с.
11. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность [Текст]: – М., 2013. – 308с.



12. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: 2-е изд./ О.С. Виханский. – М.: Гардарика, - 2015. – с. 83-84.

13. Горелик О.М. Управленческий учет и анализ [Текст]: Учебное пособие / О. М. Горелик, Л. А. Парамонова, Э. Ш. Низамова. — Москва: КноРус, 2013. — 256 с.

14. Давыденко Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях и пути их решения [Текст]: Финансовый менеджмент. - 2010. - №2. – с. 25-36

15. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли [Текст]: – М.: Маркетинг, - 2013. - 27 с.

16. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст]: М.: Дашков и К, - 2013. – с. 203-205.

17. Забодаева И.В. Проблемы развития внутрифирменного планирования на российских предприятиях [Текст]: Молодой ученый. - 2011. — № 3. Т.1. - с. 159. - 162.

18. Зайцев А.П. Стратегический менеджмент в современных условиях [Текст]: М.: ИНФРА, - 2015. –186 с.

19. Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст]: учебник. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Новое знание, - 2015. – 542 с.

20. Каверина О.Д. Управленческий учет: теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / О. Д. Каверина. — Москва: Юрайт, 2014. — 488 с.

21. Карпова Т.П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков [Текст]: Учебное пособие для вузов / Т. П. Карпова, В. В. Карпова. — Москва: Вузовский учебник Инфра-М, 2013. - 301 с.

22. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление [Текст]: Учебное пособие. /Под ред. В.К. Козлова, С.А. Уварова. – СПб.: Политехника, - 2013. – 322 с.

23. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебник/ Л.И. Кравченко. - М.: Новое издание, - 2011.- 544с.

24. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии [Текст]: учебное пособие. - М.: Проспект, - 2011. – 199 с.
25. Львов Ю.А Основы экономики и организации бизнеса [Текст]: - СПб: Формика, - 2015. - 92с.
26. Львова Д.С. Стратегические проблемы и перспективы российской экономики [Текст]: М.: Экономика, - 2014. – с. 103-104.
27. Маркова В.Д. Внутрифирменное планирование [Текст]: Новосибирск: ЭКОР - книга, - 2014. – 244 с.
28. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебник/ М.В. Мельник, Е.Б.Герасимова. – М.: Форум, - 2013. – 369 с.
29. Непомнящий Е. Г. Планирование на предприятии [Текст]: Конспект лекций. — Таганрог: ТИУиЭ. - 2011. - 115 с.
30. Николаева Т.И. Адаптация торговли к условиям рынка [Текст]: Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, - 2015. – 167с.
31. Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли [Текст] Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №4. - с. 197
32. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности [Текст]: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2013. – 623 с.
33. Панкратов Ф.Г., Серёгина Т.К. Коммерческая деятельность [Текст]: Учебник – М.: Маркетинг, - 2014. - 580 с.
34. Петрова В.И. Управленческий учет и анализ [Текст]: Учебное пособие / В. И. Петрова. — Москва: Инфра-М, - 2012. - 304 с.
35. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]: Учебник. – М., Инфра-М, - 2016. – 248 с.
36. Райзберг Б.А. Рыночная экономика [Текст]: - М.: ТОО ред. Журнал «Деловая жизнь», - 2015.
37. Рузавин Г.И. Основы рыночной экономики [Текст]: - М.: ЮНИТИ, - 2016. - 215 с.

38. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК [Текст]/ Учебник / Г. В. Савицкая. 8-е изд., испр. М.: Инфра-м, 2011. – 654с.
39. Современная экономика [Текст]: Под ред. Мамедова О.Ю. - Ростов-на-Дону, - «Феникс», - 2013.- 92с.
40. Стерлин А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: опыт развития и новые явления [Текст]: М.: Наука, 2013. – С. 157-159.
41. Толкачев С. Несовершенная конкуренция [Текст] // Российский экономический журнал. - 2013. - №5. – с.12-17
42. Торговое дело [Текст]: Под общ. Ред. Проф. Людков А.Б.- М.:ИНФРА– М., - 2014. – 322 с.
43. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация [Текст]: Учебник / под ред. Л.А. Брагина и Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, - 2016. – 401с.
44. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов [Текст]: М.: Дашков и К, - 2014. –281 с.
45. Хисрик Р.Д., Джексон Р.В. Торговля и менеджмент продаж [Текст]: - М: Филинь, - 2016. – 321с.
46. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности [Текст]: Учебник для ВУЗов/ В.А. Чернов. - М.: Финансы и статистика, 2011 – 320 с.
47. Экономика и организация деятельности торгового предприятия [Текст]: Учебное пособие / Под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, - 2016. – 127с.
48. Экономика торговли [Текст]: Учебник /Под общ. ред. А.И. Покровского – М.: Экономика, - 2013. – 263 с.
49. Экономика торгового предприятия [Текст]: Учебник / Под ред. профессора Гребнева А.И. – М.: Экономика, - 2016. 229с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Устав ОАО «Белэнергомашсервис»
2. Организационная структура управления ОАО «Белэнергомашсервис»
3. Бухгалтерский баланс за 2015 год
4. Отчет о финансовых результатах за 2015 год
5. Отчет об изменениях капитала за 2015 год
6. Отчет о движении денежных средств за 2015 год
7. Пояснения к годовой бухгалтерской отчетности за 2015 год
8. Бухгалтерский баланс за 2014 год
9. Отчет о финансовых результатах за 2014 год
10. Отчет об изменениях капитала за 2014 год
11. Отчет о движении денежных средств за 2014 год
12. Краткосрочная стратегия развития ОАО «Белэнергомашсервис»
13. Типовая бюджетная структура промышленного предприятия
14. Проблемы разработки и внедрения бюджетирования в ОАО «Белэнергомашсервис»