



Липин Николай Иннокентьевич

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА БИЗНЕС-
ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА**

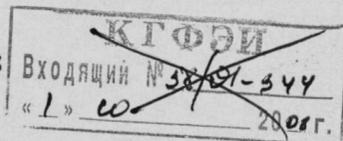
Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)



АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск - 2008



804280 0

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале
Института экономики Уральского отделения
Российской академии наук

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Боткин Игорь Олегович

кандидат экономических наук, доцент
Васильев Леонид Витальевич

Ведущая организация – ГОУ ВПО «Уральский государственный
экономический университет»



Защита состоится: 14 октября 2008 г. в 14 часов на заседании диссертационного
совета ДМ.212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный
универс
444.

С ди
госуда

Авторед

Ученый с
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

УПК. Зак. 2935. Тир. 60 млн.

КО
КИ
ВОС
УКАЗ
Коллег

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000690400

ИСТОК
ИТА
ВЫТЬ
ТОЗЖЕ
СРОКА

Гас

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Топливо-энергетический комплекс Пермского края сегодня находится в уникальном положении, формируя достаточно серьезный его потенциал, объединив более 40 крупных и средних предприятий, на которых занято около 30 тысяч человек (11% работающих в промышленности). Промышленными предприятиями ТЭК производится более половины объема промышленной продукции края, поэтому причинность совершенствования бизнес-планирования отражает их направленность к конкретной области деятельности, выявляя закономерный переход предприятий ТЭК с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества производства или их своевременную переориентацию.

В настоящее время отраслевыми приоритетами топливо-энергетического комплекса Пермского края являются: наращивание добычи нефти (необходимо, чтобы как можно дольше на территории края добывалось более 10 млн. тонн нефти); сохранение энергоизбыточности (более 40% энергии, произведенной в промышленными предприятиями ТЭК Пермского края, потребляется за его пределами); вступление в новую фазу инвестиционной активности (рост объемов инвестиций в основной капитал составил в прошлом году 115%, впервые за многие годы, опередив средний показатель по стране).

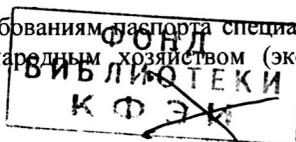
Процесс бизнес-планирования – это творческий подход, требующий профессионализма и искусства. Именно содержание и характер бизнес-планирования создает предпосылки для эффективной работы промышленных предприятий ТЭК, основываясь на организации непрерывного планирования проблем топливо-энергетического рынка. Формализация процесса бизнес-планирования является основным инструментом современного менеджмента, поскольку позволяет успешно справляться не только с рисками, связанными с принятием управленческих решений, но и используется при оценке рыночных ситуаций в процессе добычи, переработки, транспортировки и реализации основных видов ресурсов промышленных предприятий ТЭК.

Совершенствование процесса бизнес-планирования, позволяет оценить перспективную ситуацию развития промышленных предприятий топливо-энергетического комплекса, выявить их место в структуре комплекса, определить стратегические приоритеты, решить внутрифирменные проблемы.

Актуальность темы исследования обусловлена и тем, что топливо-энергетический комплекс является производной от уровня развития промышленных предприятий ТЭК. Такое понимание соотношения организационной структуры комплекса меняет многие теоретические позиции и может усовершенствовать процесс бизнес-планирования предприятий ТЭК.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования.

Область исследования соответствует требованиям диссертаций специальностей ВАК 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика,



организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 15.4. - Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; 15.13. - Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; 15.22. - Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности.

Степень разработанности проблемы. Многообразие проблем прогнозирования и многоаспектность планирования обуславливают возрастающее внимание к процессу бизнес-планирования, как в практическом, так и научном аспекте. Исследование проблем бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса в условиях глобализации и интернационализации привлекли внимание как отечественных, так и зарубежных ученых.

Методология планирования и государственного регулирования рыночных отношений была предметом исследования зарубежных ученых-классиков: Дж.М. Кейнса, Ж.М.Сиёмонди, А.Смита, Ж.Б.Сэя, Д.Риккардо, М.Фридмена. Макроэкономическое регулирование бизнес-процессов разработано в трудах И.Ансоффа, М.Алле, Г.Беккера, Дж.Вьюкенена, Э.Даунса, Р.Коуза, А.Маршалла, Дж.Ст.Мила, В.Ойкена, В.Парето, А.Пугу, П.Самуэльсона, Дж.Стиглера, Дж.Стиглица, Фр.А.Хайека, Дж.Хикса, К.Эрроу.

Большой вклад в разработку проблем государства и рынка, теории государственного регулирования и повышения его эффективности внесли ученые Л.И. Абалкин, А.Г.Аганбегян, Н.Б.Антонова, Е.Т.Богомолов, Е.Т.Гайдар, А.С.Головачев, А.И.Добрынин, П.А.Капитула, Э.А.Лутохина, В.Ф.Медведев, И.А.Михайлова-Станюта, М.В.Мясникович, П.Г.Никитенко, И.В.Новикова, Г.И.Олехнович, В.В.Осмоловский, Н.Я.Петраков, Л.С.Тарасович, В.И.Тарасов, А.Н.Тур, С.С.Шаталин, В.Н.Шимов.

Значительное место исследованиям в области теории управления, экономики и управления топливно-энергетическими комплексами отведено в работах таких авторов как: В.Ю.Алекперов, А.А.Арбатов, С.Д.Бирюков, О.И.Боткин, О.Б.Брагинский, Р.Вяхирев, М.Газеев, Ф.А.Давлетьяров, О.Б.Клименко, А.А.Конопляник, Л.И.Кошкин, В.А.Крюков, В.Н.Лажнецв, А.С.Лапидус, Т.Лебедева, С.Г.Митин, В.И.Некрасов, И.Г.Нигматуллин, В.А.Оборин, А.К.Осипов, Б.И.Павлов, А.Г.Поршнев, А.А.Преображенский, А.Н.Пыткин, П.Радионов, Н.М.Ратнер, З.П.Румянцева, Н.А.Саламатин, И.Симонова, П.П.Табурчак, А.И.Татаркин, И.А.Усманов, Н.П.Федоренко.

Недостаточная изученность процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса обуславливает необходимость исследований, ориентированных на устойчивое развитие предприятий при эффективном взаимодействии всех уровней комплекса. Современные подходы прогнозирования и планирования к требуют использования специфических моделей, что позволит в значительной мере устранить существующие проблемы топливно-энергетического рынка.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке теоретических

положений и практических рекомендаций по совершенствованию процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса в условиях углубления и расширения рыночных отношений в российской экономике.

Реализация поставленной цели обусловила решение следующих задач:

- исследовать и обобщить теоретические и методологические основы процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса;
- выявить ключевые тенденции развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса;
- определить концептуальные аспекты развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса;
- разработать модель процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса;
- обосновать основные направления и методические рекомендации по совершенствованию процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса.

Объектом исследования являются промышленные предприятия топливно-энергетического комплекса Пермского края, включая входящие в их состав транспортные компании, рассмотренные в контексте совершенствования процесса бизнес-планирования.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения в процессе бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса в условиях углубления и расширения рыночных условий в российской экономике.

Методологическую, теоретическую основу и эмпирическую базу исследования составили научные труды и разработки, представленные в работах отечественных и зарубежных ученых по проблемам: совершенствования процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, общего менеджмента, экономики предприятия; научно-методические материалы, стандарты, нормативные базы, используемые на практике работы промышленных предприятий ТЭК; практический опыт Департамента экономического развития, Департамента развития инфраструктуры; методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

Основные методы исследования. Основным методологическим приемом исследования является процессно-функциональный подход с элементами цикла системной технологии вмешательства развития проблемы, который обеспечивает высокий уровень процесса бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК, а также применение информационно-технического ресурса для решения прикладных задач в рамках бизнес-планирования. В работе использовались общенаучные методы исследования операций, теории выбора и принятия решений, моделей управления, а также методы информационного обеспечения прогнозирования, планирования и регулирования экономики предприятия. Отдельные задачи решались с помощью моделирования - классификационного теоретического моделирования, экономико-математического и структурного.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные документы отраслевого уровня, данные органов статистики, фактические материалы, характеризующие различные аспекты функционирования отдельных промышленных предприятий и топливно-энергетического комплекса в целом. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

Научная новизна результатов диссертационной работы заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса в условиях углубления и расширения рыночных отношений в российской экономике, отвечающих не только современным, но и перспективным направлениям менеджмента.

В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- исследованы и обобщены теоретические и методологические основы процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса в рамках непрерывного повышения возможностей предприятий ТЭК;

- выявлены ключевые тенденции развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, позволяющие оценить перспективную ситуацию совершенствования промышленных предприятий ТЭК;

- определены концептуальные аспекты развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, обеспечивающие закономерный переход предприятий ТЭК с одного качественного уровня на другой;

- разработана модель процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, ориентированная на перевод предприятия ТЭК в устойчивое функционирование или на новый уровень развития, посредством интерактивного режима и итерационного процесса;

- обоснованы основные направления и методические рекомендации по совершенствованию процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса с учетом уникальности их инфраструктурных тенденций.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования ее теоретико-методологических и практических результатов по совершенствованию процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса для повышения качества управления, создания оптимальных условий благополучия промышленных предприятий на топливно-энергетическом рынке.

Материалы диссертации могут использоваться для подготовки и переподготовки менеджеров и специалистов промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса.

Теоретические, методические и практические результаты диссертационного

исследования могут представлять интерес для преподавателей вузов и использоваться в учебном процессе, при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Бизнес-планирование», «Экономика предприятий», «Общий менеджмент».

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались в порядке обсуждения на теоретических семинарах и конференциях в Институте экономики Уральского отделения Российской академии наук (г. Екатеринбург, 2006-2008 гг.).

Теоретические и методологические результаты исследования отражены в научных разработках Пермского филиала Института экономики УрО РАН, в том числе по научным направлениям: «Региональная промышленная политика и экономическая безопасность регионов» в рамках научно-исследовательской работы «Разработка теории и методологии структурной модернизации промышленности региона» - 2007г. – Постановление Президиума РАН от 28.02.2003 №61.

Методологические положения и практические рекомендации использованы в процессе развития теоретико-методологических основ формирования региональной промышленной политики Пермского края.

Теоретические, методологические и прикладные результаты исследования используются при чтении курса лекций по дисциплинам «Бизнес-планирование», «Экономика промышленности» в специальных программах повышения квалификации работников органов власти и промышленных предприятий в НОУ ДПО «Пермский академический учебный центр».

Публикации. Результаты научных исследований нашли отражение в 6 научных публикациях, общим объемом 8,62 п.л. (личный вклад автора 6,47 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 149 страниц основного текста, включает 17 рисунков, 14 таблиц, приложения, список литературы из 155 наименований.

Содержание. Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, определены цель и задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость научных результатов проведенного исследования.

В первой главе диссертации *«Теоретико-методологические основы бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса»* рассмотрена экономическая сущность бизнес-процессов промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса; бизнес-план обоснован как инструмент развития бизнес-процессов промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса; конкретизированы ключевые тенденции развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса.

Во второй главе диссертации *«Особенности развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса»* на основе современного уровня бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса обоснованы концептуальные аспекты его развития, а также выявлены организационно-экономические предпосылки

совершенствования процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса.

В третьей главе диссертации *«Разработка предложений по совершенствованию процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса»* с учетом основных направлений совершенствования процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса представлена модель процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса и предложены методические рекомендации по совершенствованию процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты проведенного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Исследованы и обобщены теоретические и методологические основы процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса в рамках непрерывного повышения возможностей предприятий ТЭК.

Каждое промышленное предприятие топливно-энергетического комплекса рано или поздно оказывается в ситуации, когда бизнес-процессы не приносят ожидаемого эффекта. В этот период ведущая роль отводится научным исследованиям, цель которых - проведение различной глубины (или уровня) изменений, направленных на качественные преобразования:

1. Совершенствование - процесс непрерывного повышения возможностей предприятий ТЭК, прежде всего за счет интенсивного использования их внутренних ресурсов, выражающийся в росте объема производства и продажи продукции (услуги), снижении затрат, повышении производительности труда;

2. Развитие - одновременное наличие необратимых и направленных закономерных изменений материальных и идеальных объектов процесса бизнес-планирования промышленного предприятия топливно-энергетического комплекса, при последующем переходе целеустремленного бизнес-планирования к все более эффективным методам, сферам и масштабам деятельности, обеспечивающим конкурентные преимущества производства или его своевременную переориентацию на другие рынки;

3. Реорганизация (преобразование, организационная трансформация, реструктуризация) - означает разрушение существующего бизнес-процесса промышленного предприятия ТЭК, пересмотр основных целей, ценностей и поведенческих стереотипов на основе новой концепции жизни организации, подчеркивая ситуацию выбора в условиях неопределенности, а также возможность нескольких вариантов хода дальнейших событий, потерю устойчивости предшествующего состояния;

4. Возникновение нового (перерождение, бифуркация) - накопление новых свойств промышленного предприятия ТЭК путем возникновения качественно отличного поведения элемента при количественном изменении его параметров, таким образом, предшествующая траектория развития предприятия теряет устойчивость, резко возрастает опасность глобальных катастроф и требуется выбрать новый процесс бизнес-планирования. В силу случайного характера возникновения нового предприятия ТЭК приобретают специфические свойства «информации, поэтому разнообразие элементов растет».

В диссертационной работе выделены *особенности и специфика* промышленных предприятий ТЭК, которые определяются технологией переработки продукта (нефть, газ, энергия) и спецификой производственных процессов: непрерывность производства; широкий спектр использования продукции; ассортимент выпускаемой продукции; колебания спроса на продукцию; лидирующее положение перерабатывающих компаний в регионах.

Изложенные особенности и преобразования, на основе парадигмы диффузных систем использованы в диссертационной работе при формировании принципов процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса. Основные концепты классического и диффузного процессов бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК сопоставлены автором в табл. 1.

Таблица 1

**Эволюция принципов процесса бизнес-планирования
промышленных предприятий ТЭК**

<i>Основные концепты</i>	<i>Классический процесс бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК</i>	<i>Диффузный процесс бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК</i>
Модели в процессе бизнес-планирования	Детерминированные и вероятностные, статические и динамические	Стохастические динамические модели, рефлексивные модельные системы
Приоритет в развитии процесса бизнес-планирования	Методологии системного и ситуационного подходов	Методология, синтезирующая кибернетический и процессный подходы на фоне сложившейся методологии системного и ситуационного подходов
Направленность процесса бизнес-планирования	Преобладающий детерминизм и стремление к равновесию, чем обусловлено приоритетное бизнес-планирование в соответствии с правилами, стандартами, нормами, унифицированными моделями процессов и видами деятельности	Принципиальные стохастичность и неустойчивость; рост разнообразия возможных форм, моделей и методов процесса бизнес-планирования, стремление к рефлексивному процессу бизнес-планирования
Бизнес-процесс	Поддержание предприятием ТЭК своего бизнес-процесса, т.е. сохранение пространства параметров устойчивого функционирования за счет адаптивности и гибкости системы	Создание бизнес-процесса, соответствующего стадии развития предприятия ТЭК

Основные концепты	Классический процесс бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК	Диффузный процесс бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК
Процесс бизнес-планирования	Модель устойчивого последовательного перехода предприятия ТЭК на более высокие по жизнеспособности уровни	Модель «устойчивого неравновесия» (sustainability development) с возможными точками бифуркации
Основные принципы бизнес-планирования	Обоснованность целей и задач, системность, научность, непрерывность, сбалансированность плана, директивность	Целостность, структурность, верификация, взаимозависимость системы и среды, множественность описания, коммуникационность, прогрессивность, эквифинальность
Преобладающие свойства бизнес-процесса	Устойчивость, стремление к стационарному состоянию;	Самоорганизация, реализующая принципы синергетики, т.е. управление как постоянное творчество;
Главный источник внимания	этап становления бизнес-процессов	эмбриональное развитие предприятия как высокоорганизованный процесс
Взаимодействие с внешней средой	Обеспечение эволюционного процесса бизнес-планирования, согласно действующим закономерностям, - в виде функций насыщения;	Спонтанная флуктуация бизнес-планирования с внешней средой, способная вызвать точку бифуркации того или иного процесса без определенной гарантии на ее дальнейшее существование; диссипативные или сетевые
Приоритетные организационные структуры	созданные на основе департаментализации и матричная	
Реакции на воздействия внешней среды	Выработка в процессе бизнес-планирования реакции парирования воздействий внешней среды и адаптации к ним	Конструирование внешней среды с использованием эффекта синергетики
Приоритетная гипотеза принятия решений	Полная определенность исходной информации, реже - случайный характер информации со стационарным распределением вероятностей случайных величин, использование вектора показателей, позволяющих оценить процесс бизнес-планирования только как статический, на основе их интегрированных и средних значений	Неопределенность информации и многокритериальная оценка управленческих действий с применением показателей устойчивости, надежности, гибкости, адаптации, риска, жизнеспособности, позволяющих бизнес-планирование в процессе его поведения и движения по прогнозируемой траектории

Таким образом, по мнению автора, *совершенствование процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса* – это диффузный процесс непрерывного повышения возможностей предприятий ТЭК - за счет их рефлексивного поведения и движения, синергетического конструирования объектов и процессов, самообучающихся элементов внутренней и внешней среды, - объективная особенность которого обусловлена взаимозависимостью свойств, флуктуацией параметров и связанным

с ними «устойчивым неравновесием».

Диффузный процесс бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК в перспективе обеспечит:

1) возможность контроля всей цепочки производства продукции, в соответствии с основными управленческими функциями;

2) организацию непрерывного производственного процесса на основе системы планов производства, с постоянной корректировкой исходя из подтвержденных заявок потребителей, полученных адресов отгрузки, наличия тары и возможностей транспортировки;

3) рационализацию технологий и оборудования, при сокращении потерь при добыче, переработке, транспортировке и реализации продукции ТЭК;

4) определение роли человеческого фактора, как в процессе регулирования производственного процесса, так и в процессе бизнес-планирования.

Необходима независимая оценка устойчивости экономически и хозяйственно независимых промышленных предприятий ТЭК, которая обеспечит эффективность размещения и использования невозполнимых видов ресурсов для повышения конкурентоспособности и долговременной стабилизации, что возможно в рамках взаимодействия логики, порядка и формирования целостной системы прогнозирования и бизнес-планирования устойчивого развития промышленных предприятий ТЭК. Таким образом, одним из актуальных направлений совершенствования процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса является предоставление транспортных услуг.

В качестве объекта исследования определено промышленное предприятие инфраструктурного комплекса ТЭК Пермского края ООО «Меркурий» - обеспечивающее вывоз заявленных объемов перевозок нефти и нефтепродуктов с нефтеперерабатывающих заводов Пермского края в собственных и привлеченных вагонах-цистернах (рис.1, рис.2).

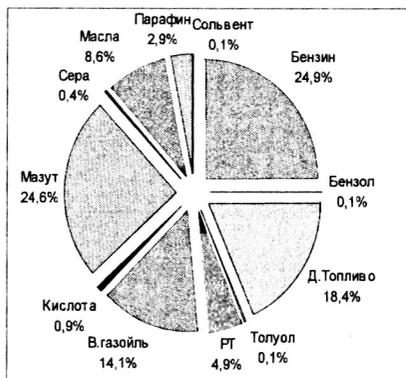


Рис.1. Разделение эксплуатационного парка ООО «Меркурий» по видам

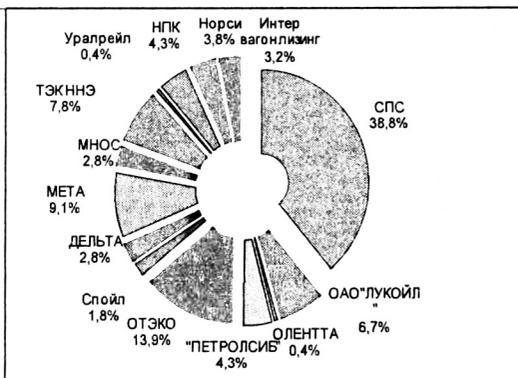


Рис.2. Разделение эксплуатационного парка ООО «Меркурий» по собственникам перевозимых

Закономерность изменения средних издержек в зависимости от масштаба производства инфраструктурного промышленного предприятия ТЭК (рис.3) приводит к образованию закономерностей в изменении основных экономических показателей функционирования системы (доход (выручка) $R = f(Q)$; суммарные издержки $E = f(Q)$; прибыль $P = f(Q)$).

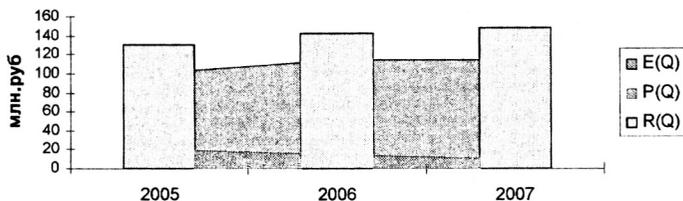


Рис.3. Изменение основных экономических показателей производства ООО «Меркурий»

Графическое отображение закономерностей эффекта масштаба производства ООО «Меркурий» за 2005-2007гг. наглядно демонстрирует этап затухания жизненного цикла промышленного предприятия ТЭК, что предопределяет направленность бизнес-планирования, особенно на долгосрочный период, в виде оптимального размера ресурсов для транспортировки экономически целесообразного объема нефтепродуктов и благодаря этому повышению эффективности и конкурентоспособности производства.

2. Выявлены ключевые тенденции развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, позволяющие оценить перспективную ситуацию совершенствования промышленных предприятий ТЭК.

В диссертационной работе проанализирована и систематизирована причинность развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса (рис.4), которая отражает направленность тенденций к их конкретной области деятельности, выявляя закономерный переход предприятий ТЭК с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества производства или их своевременную переориентацию.

Глобальные тенденции

В развитии бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК следует учитывать глобальные тенденции и в частности, долговременную тенденцию мировой энергетики – *направленность на энергосбережение*.

В мировой нефтегазодобывающей промышленности *потребление нефти и газа* за последние 20-30 лет составляет 65-70 млрд.т, что в 5 раз больше, чем за всю предшествующую историю развития нефтегазовой отрасли, соответственно возрастают потребности в ресурсах на обеспечение необходимых объемов добычи.

Отечественные тенденции

Основные приоритеты развития ТЭК в настоящее время заложены в

Энергетической стратегии России до 2020 года. В числе приоритетов можно выделить:

1) *полное и надежное обеспечение энергоресурсами населения и экономики страны по доступным и вместе с тем стимулирующими энергосбережение ценам;*

2) *снижение затрат на производство и использование энергоресурсов за счет рационализации их потребления, применения ресурсосберегающих технологий и оборудования, сокращения потерь при добыче, переработке, транспортировке и реализации продукции ТЭК.*

Формализация концепции и методологии бизнес-планирования является основным инструментом современного менеджмента, поскольку позволяет успешно справляться не только с рисками, связанными с принятием управленческих решений, но и используется при оценке рыночных ситуаций в процессе добычи, переработки, транспортировки и реализации основных видов ресурсов промышленных предприятий ТЭК.

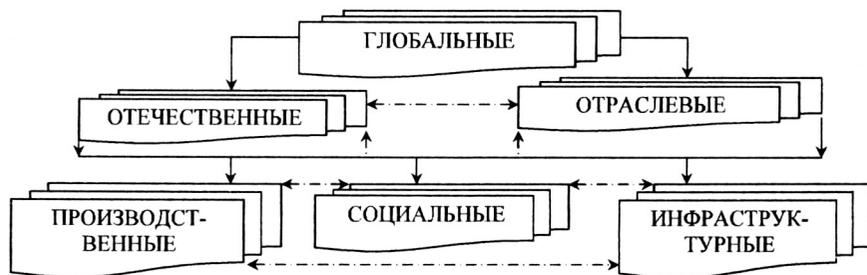


Рис. 4. Систематизация ключевых тенденций развития бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК

Отраслевые тенденции

Устойчивость топливно-энергетического комплекса зависит от экономного и рационального использования невозполнимых (исчезающих) видов ресурсов, которые существенно трансформируются в процессе использования энергии и топлива в технологической сфере вследствие полного исключения из кругооборота при их потреблении. Поскольку устойчивость является свойством топливно-энергетического комплекса, она прямо не связана с устойчивостью промышленных предприятий ТЭК.

При рассмотрении проблем, связанных с *использованием основных видов ресурсов* в процессе бизнес-планирования будет исключена такая категория ресурсов как запасы нефти и газа. Это объясняется их специфичностью по отношению к остальным видам ресурсов и тем, что развитие бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК, должно включать, прежде всего, направления повышения эффективности использования предметов труда.

Относительно *стабильное положение нефтяной отрасли* в последние годы привело к тому, что на отраслевых предприятиях недооценивают изменяющуюся среду деловой активности, часто забывая о необходимости по-иному

просчитывать свои действия на рынке. В практике управления промышленными предприятиями ТЭК развитие процесса бизнес-планирования используется не всегда активно. Это объясняется тем, что на уровне отдельных предприятий, организаций, корпораций ТЭК, пусть и вполне финансово успешных, кардинально изменить вопросы развития процесса бизнес-планирования практически не возможно при отсутствии реальных программ комплексного процесса бизнес-планирования промышленных предприятий.

Производственные тенденции

В современных российских условиях актуальной является направленность ТЭК на повышение уровня основного технологического оборудования, транспортных средств, энергетических и других объектов. Не смотря на устойчивость топливно-энергетического комплекса, сроки эксплуатации установленного на большинстве промышленных предприятий ТЭК оборудования составляют 20-25 лет. Степень износа достигает 50%, причем по отдельным производствам превышает 80%. По данным Росстата, коэффициент обновления производственных фондов ТЭК в целом 9% 2007 году, и это при минимально необходимых 12-15% в год. Несколько обнадеживающим на этом фоне выглядит тот факт, что в Пермском крае по итогам 2004-2007г.г. наблюдается *рост объема инвестиций*, в том числе в топливно-энергетический комплекс.

Автоматизация процесса бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК реализуется с помощью соответствующих программных продуктов, например, таких как:

1) диалоговый пакет «Project Expert», который облегчает элементарные вычисления, но не позволяет избежать просчетов прогнозирования и планирования;

2) крупные интегрированные системы, в которых реализуются западные стандарты управления MRPII и ERP: SAP, Oracle, BAAN, PeopleSoft - в этих системах сконцентрированы последние достижения мировой практики автоматизации управления предприятием, в частности и процесса бизнес-планирования;

3) наиболее высокий рейтинг в R/3 классе ERP-систем заняли продукты фирм «SAP AG» и «BAAN. SAP» и «BAAN» хорошо адаптированные версии продукта, как по языку, так и по применению национальных стандартов, прежде всего в бизнес-планировании.

Создание полнофункциональной ЕК АСУФР промышленных предприятий ТЭК, которая должна обеспечивать прозрачность всех видов ресурсов и движение их потоков от структурного подразделения до комплекса - задача нескольких лет. Информационные ресурсы в ходе автоматизации процесса бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК нуждаются не только в организации встречных потоков, но и в их процессно-функциональной декомпозиции в режиме реального времени.

Социальные тенденции

Социально ориентированная промышленная политика предприятий ТЭК, оптимизирует развитие процесса бизнес-планирования на всех уровнях от структурного подразделения до комплекса, вносит серьезный вклад в развитие

предприятий, осваивая новые технологии, налаживая и расширяя производство, и обеспечивая тем самым занятость и эффективное использование трудовых ресурсов, социальную защищенность персонала.

Наряду с природно-ресурсным потенциалом территории, уникальным комплексом производителей и наличием крупных потребителей - основу развития ТЭК составляют высоко квалифицированные трудовые ресурсы (инженерный, управленческий персонал и др.), составляющие ключевой фактор успеха и конкурентные преимущества на топливно-энергетическом рынке. Такая тенденция определяет необходимость закладывать в процессе бизнес-планирования *агрессивную кадровую политику* по привлечению высокопрофессиональных специалистов.

Инфраструктурные тенденции

Уникальность ТЭК заключается в наличии относительно *непересекающихся сегментов инфраструктурных комплексов* ТЭК, которые оказывают влияние на логику принятия эффективных управленческих решений на основе знаний стратегических целей и на достижение оптимизации бизнеса, что ложится в основу развития бизнес-планирования, учитывая современную ситуацию на топливно-энергетическом рынке:

1) высокотехнологичный процесс инфраструктурных подразделений промышленных предприятий ТЭК сегодня независимый, т.к. между собой конкурируют в основном компании-монополии, как российские, так и иностранные;

2) дефицит предложения качественного интегрированного инфраструктурного комплекса на топливно-энергетическом рынке в самом востребованном и наиболее емком сегменте – среднетехнологичном, сбалансирован по критерию цена/качество, что обуславливает высокую долю собственных компаний ТЭК, отсутствие конкуренции и наличие дорогостоящих инфраструктурных комплексов западных компаний в данном сегменте;

3) на рынке простых (низких) технологий и услуг ТЭК работают в основном частные российские фирмы, хотя здесь растет присутствие иностранных, главным конкурентным преимуществом которых являются выгодные лизинговые схемы.

По мнению автора, прогнозирование основных тенденций топливно-энергетического рынка ложится в основу развития бизнес-планирования, позволяя оценить перспективную ситуацию совершенствования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, выявить их место в структуре комплекса, определить стратегические приоритеты, решить внутрифирменные проблемы.

3. Определены концептуальные аспекты развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, обеспечивающие закономерный переход предприятий ТЭК с одного качественного уровня на другой.

Проведенная в диссертационной работе диагностика производства ООО «Меркурий» (рис.3, рис.5), выявила характерную, устойчивую зависимость между

средними издержками на единицу продукции (I) и объемом ее производства (Q) для промышленных предприятий ТЭК с фиксированными размерами производственной мощности и срока службы. Эффект масштаба производства $I = f(Q)$ имеет параболическую форму (рис.6).

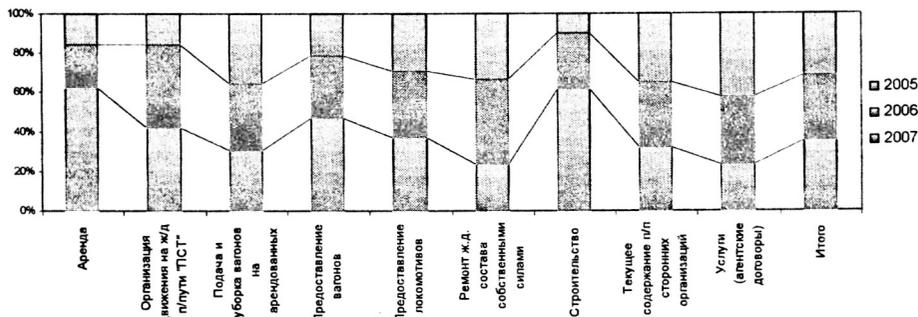


Рис.5. Динамика объема выполненных работ ООО «Меркурий», в долевом соотношении

Предприятие ООО «Меркурий» функционирует, исходя из краткосрочных планов выпуска продукции, и издержки (I) с ростом объема производства (Q) изменяются согласно кривой $I=f_{2005}(Q)$. Из характера изменения анализируемой кривой можно заключить, что при определенных фиксированных производственных условиях, которые предприятие не может изменить, увеличение объема производства до величины 130 млн.руб. приводит к снижению средних издержек до величины 0,92 руб., а его превышение - к росту средних издержек.

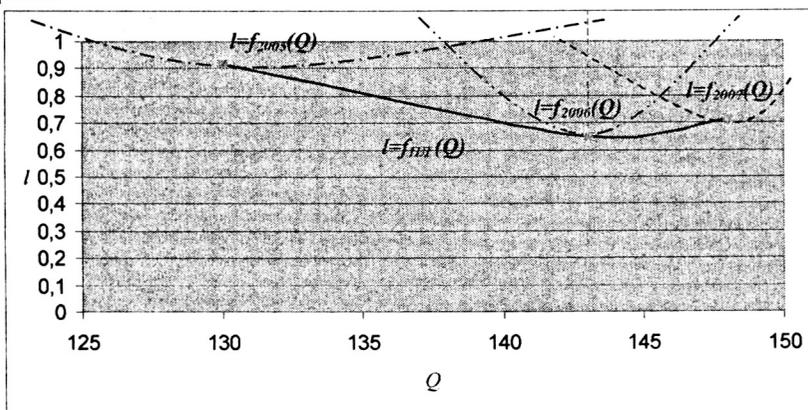


Рис.6. Характер зависимости между объемом производства (Q) и средними издержками (I) для предприятия ООО «Меркурий» с различными фиксированными размерами

Когда предприятие ООО «Меркурий» рассчитывает производство на период 2006г., то оно оптимальным образом корректирует факторы производства и доводит объем производства до 143 млн.руб., имея минимальные средние

издержки 0,65 руб. в соответствии с кривой $l=f_{2006}(Q)$. Кривая $l=f_{2006}(Q)$ является также кривой краткосрочных издержек, в основе которой лежат новые значения ранее фиксированных факторов. Далее предприятие ООО «Меркурий» намерено идет на дальнейшее увеличение объема производства до величины 148 млн.руб., тогда перемещение по кривой $l=f_{2006}(Q)$ влечет, как видно из рис.6, рост издержек. В результате требуется снова изменить фиксированные факторы (введены в эксплуатацию новые подъездные пути, усовершенствовавшие технологию работы, качество планирования и создавшие резервы для оптимизации) таким образом, чтобы обеспечить более низкие издержки при объеме производства в 150 млн.руб. В результате выходим на кривую $l=f_{2007}(Q)$.

На рис.6 автором приведена кривая долгосрочных средних издержек, обозначенная $l=f_{пл}(Q)$, она определяет минимальные средние издержки при производстве различных объемов транспортировки нефтепродуктов с учетом обеспечения оптимальных значений всех факторов производства, в том числе и ранее фиксированных. Кривая $l=f_{пл}(Q)$ огибает кривые краткосрочных средних издержек и лежит ниже любой их точки, за исключением тех точек, в которых она совпадает с ними, а именно там, где эти кривые соответствуют оптимальному варианту фиксированных ресурсов.

Флуктуация параметров ООО «Меркурий» (табл.2) и связанное с ней «устойчивое неравновесие» в диссертационной работе ложится в основу процесса совершенствования бизнес-планирования предприятия, переводя его с одного качественного уровня на другой.

Таблица 2

Динамика показателей социально-экономического развития ООО «Меркурий»

Показатель	Ед. измер.	Год		
		2005	2006	2007
Производственный потенциал предприятия	млн.руб.	255,2	321,6	295,9
Фондоотдача	руб.	0,66	0,76	0,65
Фондоёмкость	руб.	1,49	1,42	1,51
Машиноотдача	руб.	0,68	0,81	0,69
Общая рентабельность	%	25	24	19
Расчетная рентабельность	%	8	7	6
Производительность труда	млн.руб. чел.	0,67	0,68	0,74
Трудоёмкость	чел. млн.руб.	1,48	1,45	1,33
Эффективность технологий производства	руб.	6,72	2,29	6,55
Технологическая оснащённость производства	руб.	0,13	0,44	0,15
Удельный вес прогрессивных технологий в общей стоимости технологий	%	59	51	85
Отдача информационных ресурсов	руб.	162	143	87
Информационная оснащённость	руб.	0,006	0,007	0,012
Коэффициент использования производственного потенциала	руб.	0,51	0,44	0,49
Общая эффективность использования производственного потенциала	руб.	0,19	0,15	0,14
Коэффициент эффективности использования производственного потенциала	руб.	0,06	0,04	0,05
Затраты на 1 ед. продукции	руб.	0,82	0,65	0,71

Показатель	Ед. измер.	Год		
		2005	2006	2007
Управленческие расходы	млн.руб.	3808	7244	5311
Социальная экономическая эффективность	млн.руб.	0,194	0,185	0,158
Коэффициент социальной эффективности	раб.место	258,1	264,9	271,2
Оборот (в сутки)	раз	14,11	14,93	14,25
Коэффициент технической готовности подвижного состава предприятия	-	0,66	0,69	0,74
Коэффициент использования подвижного состава	-	0,91	0,92	0,95
Коэффициент статического использования грузоподъемности	-	0,95	0,95	0,96
Коэффициент использования пробега	-	0,93	0,92	0,94
Среднее расстояние поездки с грузом (РФ)	км.	1421	1197	1165
Среднее расстояние поездки с грузом (экспорт)	км.	1941	1673	2034
Эксплуатационная скорость	км./ч.	56	57	56
Техническая скорость	км./ч.	51	51	52
Время одной поездки	ч.	41	36	39
Производительность подвижного состава в наряде	т.	677	716	684

В диссертации автором сформированы *организационно-экономические предпосылки* совершенствования процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, в том числе ООО «Меркурий», с учетом влияния внутренних и внешних факторов:

1. Внедрение процессно-функциональной системы управления производственным инфраструктурным комплексом, которая в перспективе обеспечит возможность контроля всей цепочки транспортировки нефтепродуктов, в соответствии с основными управленческими функциями;

2. Организация непрерывного производственного процесса перевозок на основе системы планов предприятия с учетом эффекта масштабов производства, составленной по заявкам потребителей рынка транспортных услуг (на конкретную дату, вид продукции, объем и адрес поставки), с ее постоянной корректировкой исходя из подтвержденных заявок потребителей, полученных адресов отгрузки, наличия тары и возможностей транспортировки;

3. Оптимизация системы планово-предупредительного ремонта, с целью оптимизации производственного потенциала предприятия, в том числе, снижения простоя подвижного состава ООО «Меркурий» в собственных и привлеченных вагонах-цистернах;

4. Введение международных стандартов качества, в соответствии с которыми должен быть организован строгий учет показателей качества предоставляемой транспортной услуги;

5. Повышение степени автоматизации производства: отладка работы «Автоматизированного рабочего места» дежурного по парку пути необщего пользования «ПСТ», а в дальнейшем и парка РХ; обеспечение программой ПНП «ПНПП»; внедрение современных информационных управленческих систем SAP (SAP КППД-ЗП);

6. Ориентирование на использование энерго- и ресурсосберегающих технологий, а также на соблюдение экологических норм и требований (применение кондиционера дизельного топлива, подготовка к вводу в

эксплуатацию цеха по ремонту колесных пар и др.);

7. Определение роли человеческого фактора, как в процессе регулирования производственного процесса (кадровые ротации рабочих должностей, с систематичным усовершенствованием их профессиональных качеств и умений), так и в процессе бизнес-планирования (открытость и прозрачность системы управления, стимулирование и повышение мотивации).

4. Разработана модель процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, ориентированная на перевод предприятия ТЭК в устойчивое функционирование или на новый уровень развития, посредством интерактивного режима и итерационного процесса.

Вследствие действия закона синергии в диссертационной работе выделены основные направления совершенствования в качестве источников развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса, в том числе ООО «Меркурий»:

- концентрация рассредоточенных ресурсов предприятия;
- упорядочение связей и отношений в процессе бизнес-планирования;
- повышение степени связности или координации действий в процессе бизнес-планирования;
- активизация действий элементов планирования самим фактом присутствия элемента-катализатора (например, строительство новых подъездных путей) бизнес-планирования;
- функциональная специализация элементов процесса бизнес-планирования и высокая степень разделения труда;
- возможность взаимозаменяемости элементов процесса бизнес-планирования.

Структурной моделью бизнес-планирования промышленного предприятия топливно-энергетического комплекса автор предложил *системную технологию вмешательства (СТВ)*:

- бизнес-планирование промышленного предприятия ТЭК ведется в интерактивном режиме с возможностью неоднократного пересмотра решений на этапах;
- совершенствование процесса бизнес-планирования промышленного предприятия ТЭК рассматривается как итерационный процесс, позволяющий не только проектировать и сравнивать альтернативные варианты, но и оценивать их;
- ввод диагностики в качестве первой стадии модели цикла делает акцент на неопределенность и неоднозначность оценки бизнес-планирования промышленного предприятия ТЭК с последующей необходимостью выбора наиболее актуального и оптимального на данный период времени процесса.

Модель цикла системной технологии вмешательства процесса бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК (рис.7), предлагает следующую последовательность действий:

1. Диагностика - для того чтобы *понять образуемый круг проблем развития* промышленного предприятия топливно-энергетического комплекса;

2. Проектирование - выстраивается *будущее состояние*, по каждому варианту исходного множества альтернатив развития промышленного предприятия ТЭК делается системная проработка, он рассматривается как проект, включая и экономическую оценку;

3. Внедрение - предполагается *вмешательство в бизнес-процесс* промышленного предприятия топливно-энергетического комплекса для его перевода в состояние устойчивого режима функционирования или на новую стадию развития.



Рис. 7. Модель цикла системной технологии вмешательства процесса бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК

Итак, *модель цикла системной технологии вмешательства процесса бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК* представляет собой целеустремленные и направленные изменения материальных и идеальных объектов, протекающие в соответствии с выявленными патологиями и структурированными проблемами, направленными на проектирование и оценку исходного множества альтернатив системной технологии вмешательства, ориентированной на перевод предприятия в устойчивое функционирование или

на новый уровень развития, посредством интерактивного режима и итерационного процесса.

5. Обоснованы основные направления и методические рекомендации по совершенствованию процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса с учетом уникальности их инфраструктурных тенденций.

В диссертационной работе представлена развернутая модель, состоящая из трех пересекающихся с некоторым наложением стадий, каждая из которых содержит несколько этапов, которым соответствуют определенные задачи, технологии, модели и методы, составленные с учетом методических рекомендаций бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК.

Материалы, определяющие реализацию бизнес-планов промышленных предприятий ТЭК, в том числе его цель и содержание, номенклатуру и объемы необходимых материальных, трудовых и денежных ресурсов, объемы, сроки и порядок выполнения проектных, строительных, пуско-наладочных и эксплуатационных работ, рекомендуется разрабатывать в соответствии с действующими нормативными документами (СП 11-101-95, СНиП 11-01-95).

✓ *Причинность совершенствования бизнес-процессов*

Для всесторонней и полной оценки эффективности бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК в целом и выработки рекомендаций о целесообразности его реализации необходима увязка классов проблем с причинностью совершенствования бизнес-процессов приведена в табл.3.

Таблица 3

Причинность совершенствования бизнес-процессов

<i>Причинность совершенствования бизнес-процессов</i>	<i>Класс проблемы</i>		
	<i>Образ будущего</i>	<i>Метод поиска будущего</i>	<i>Время будущего</i>
Совершенствование	«Жесткие» «Мягкие»*	Хорошо структурированные Слабо структурированные	Тактические Оперативные*
Развитие	«Мягкие» «Жесткие»*	Слабо структурированные Хорошо структурированные*	Стратегические Тактические*
Реорганизация	«Зловредные» «Мягкие»* «Жесткие»*	Неструктурированные Слабо структурированные* Хорошо структурированные*	Стратегические
Возникновение нового	«Зловредные» «Мягкие»*	Неструктурированные Слабо структурированные*	Стратегические

* Класс проблемы, имеющий подчиненное значение. Например, на этапе разработки «мягкой» проблемы развития предприятия часть ее может быть хорошо структурирована и отнесена к «жесткой» проблеме, решение которой дает однозначные результаты.

✓ *Агрегированная модель цикла системной технологии вмешательства процесса бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК* представленная автором в исследовании ориентирована на преимущественное использование формальных методов (табл.4).

Таблица 4

**Методические рекомендации по совершенствованию процесса бизнес-планирования
промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса**

<i>Задачи, технологии, модели и методы</i>	<i>Нормы, нормативы и нормативные документы</i>
I. ДИАГНОСТИКА	
1.1. Дескриптивная модель промышленного предприятия ТЭК	
<i>Титульный лист – официальные данные о предприятии.</i>	Плановый период, наименование предприятия, его организационно-правовая форма и название, товарный знак, фирменное наименование, индивидуализирующее юридическое лицо, род деятельности, сокращенное наименование в соответствии с уставом предприятия, меморандум о конфиденциальности.
<i>Исходные данные – функциональные возможности предприятия ТЭК (матрицы BCG).</i>	Форма №1 – «Основные экономические показатели», форма №2 – «План-заказ предприятия». Преимущества его местоположения, условия организации и развития бизнеса, влияние внешних и внутренних факторов.
<i>Товар - анализ и оценка свойств товара, цен и затрат на производство (поиск фундаментальных закономерностей).</i>	Нормативы уровня качества; нормы точности, объема, надежности, долговечности; нормативы экологической безопасности функционирования объектов и качества товара.
<i>Прогноз конъюнктуры рынка – общая характеристика топливно-энергетического рынка, прогноз партнеров.</i>	Форма №18 - «Рынок услуг», форма №19 – «Рынок средств производства и недвижимости», форма №20 - «Рынок рабочей силы», форма №21 – «Финансовый рынок», форма №22 – «Экспортно-импортные операции», форма №23 – «Потребители продукции и график ее поставки в планируемом году».
1.2. Природа и класс проблем промышленного предприятия ТЭК	
<i>Конкуренты – исследование конкурентного окружения (SWOT-анализ).</i>	Объем продаж, объем доходов, анализ перспектив, социально-экономические характеристики, уровень качества, политика цен.
<i>Стратегия маркетинга – определить влияние положительных и отрицательных факторов спроса, покупательской способности, формирование ценовой политики (матрица Ансоффа).</i>	Сроки освоения производственной мощности предприятия; объем спроса на производимую продукцию; расходы на основное сырье, материалы и т. п.; затраты на строительство зданий, сооружений, передаточных устройств и сроков строительства; отпускные (контрактных) цены на основное технологическое оборудование и сроков его монтажа; задержка платежей за реализованную продукцию; время работы основного технологического оборудования до капитального ремонта; другие технико-экономических показатели, влияющие на ценовую политику.
1.3. Выявление патологии и ранжирование проблем промышленного предприятия ТЭК	
<i>Определение затрат – объем и структура затрат (динамическая параметризация предприятия).</i>	Нормы расхода сырья и основных материалов по отдельным видам изделий; нормативы и нормы расхода вспомогательных материалов для технологических целей; нормы расхода материалов на ремонтно-эксплуатационные нужды; нормы расхода топлива, электроэнергии, сжатого воздуха и других видов энергии на технологические цели; нормы расхода топлива, электроэнергии и других видов энергии для коммунально-хозяйственных нужд; нормы расхода полуфабрикатов и комплек-

<i>Задачи, технологии, модели и методы</i>	<i>Нормы, нормативы и нормативные документы</i>
	тующих изделий, поступающих со стороны; нормы расхода инструмента; нормативы отходов и потерь.
1.4. Постановка проблем промышленного предприятия ТЭК и их структурирование	
<i>Производственная программа</i> – состояние дел по всем пунктам производства (морфологический анализ).	Форма №3 – «Расчет товарной продукции», форма №4 – «Использование производственных мощностей», форма №5 – «Потребность сырья и материалов», форма №6 - «Смета расходов на содержание и эксплуатацию оборудования», форма №7 - «Смета транспортно-заготовительных расходов», форма №8 - «Смета общепроизводственных расходов», форма №9 – «Смета общехозяйственных расходов», форма №10 – «Смета внепроизводственных расходов», форма №11 – «Смета затрат на производство», форма №12 – «Свод затрат на производство», форма №12 – «Свод затрат на производство», форма №13 – «Расчет прогнозируемых цен на сырье и материалы, используемые в планируемом году», форма №14 – «Калькуляция затрат», форма №15 – «Себестоимость товарной продукции по калькуляционным статьям затрат», форма №16 «Численность и фонд заработной платы», форма №17 – «Численность и фонд заработной платы непромышленного персонала».
II. ПРОЕКТИРОВАНИЕ	
2.1. Проектирование исходного множества альтернатив развития промышленного предприятия ТЭК	
<i>Организационно-правовые формы</i> – описание организационно-экономического механизма реализации бизнес-плана (матрица управляющих политик).	Описание состава участников либо функций, которые они должны выполнять; описание действий, подлежащих выполнению участниками, расчеты и обоснования связанных с этим результатов и затрат; государственная регистрация учредительных документов; участие в совместной деятельности; договор, заключенный с местной администрацией; распределение имущества по формам собственности.
<i>Организационная структура</i> – структурное моделирование производственного направления, других отраслей и видов деятельности, подразделений предприятия.	Нормы затрат времени по видам изделий и работ (технологическая трудоемкость), нормы обслуживания оборудования и рабочих мест, нормы затрат времени по полной трудоемкости продукции, нормативы соотношения численности рабочих, специалистов, служащих в общем составе ППП, коэффициенты выполнения норм.
<i>Организация производства</i> – сетевое моделирование, формирующее взаимосвязи операций и порядок их выполнения.	Нормативы длительности производственных циклов изготовления продукции; нормы незавершенного производства (заделов); нормы производственных запасов сырья, материалов, топлива.
2.2. Экспериментирование с ИМА промышленного предприятия ТЭК и их оценка	
<i>Определение доходов</i> – оценка объемов производства, себестоимости, дохода (имитационные модели прогноза)	Форма №29 – «Прибыль предприятия». Норматив оборотных средств; уровень рентабельности, норма амортизационных отчислений, налоги.
<i>Финансовый план</i> – формирование баланса	Форма №30 – «Финансовый план (баланс доходов и расходов)».

Задачи, технологии, модели и методы	Нормы, нормативы и нормативные документы
финансовых расходов и поступлений с учетом всех налогов, инфляции и дисконтирования (балансовые модели экономики)	
III. ВНЕДРЕНИЕ	
3.1. Выбор СТВ и разработка внедрения бизнес-плана промышленного предприятия ТЭК	
<i>Оценка рисков</i> – определение веса групп с наименьшим приоритетом (классификация, ранжирование, модели марковских случайных процессов).	Система рисков; уровни допустимого, критического, катастрофического рисков; нормативы величины потерь, вероятности появления, коэффициента риска; условия страхования.
3.2. Тестирование бизнес-плана промышленного предприятия ТЭК	
<i>Контроллинг</i> – распределение затрат во времени по видам деятельности и собственности (график Ганта).	Коэффициент использования среднегодовой мощности; удельный вес ОПФ (активная часть); нормы часовой производительности оборудования и агрегатов, а также режимы их работы в плановом периоде: нормы съема продукции с 1 м ² производственной площади; коэффициент сменности работы оборудования, нормы трудоемкости и ремонта единицы оборудования (единицы ремонтной сложности).
3.3. Оценка эффективности СТВ промышленного предприятия ТЭК	
<i>Экономическая, коммерческая, бюджетная, социальная, хозяйственная эффективность</i> – агрегированная экономическая оценка функционирования предприятия, с последующим расчетом эффективности служб, подразделений, партнеров (организационная диагностика предприятия).	План объемов реализации; план доходов, расходов, план движения денежных средств; свободный баланс активов и пассивов на начало и конец планового периода; отчет о прибылях и убытках, агрегированный баланс прибыли, норматив критического объема производства и индекса безопасности. NPV, IRR, PI, норма окупаемости, норма прибыли; система показателей рентабельности и доходности, коэффициент социальной эффективности; система оценочной эффективности: социальная экономическая, бюджетная, коммерческая, хозяйственная, региональная, сравнительная и общественная значимость.
ПЕРЕВОД ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ТЭК В УСТОЙЧИВОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ИЛИ НА НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ	
<i>Резюме</i> – аннотация процесса бизнес-планирования	Целеполагание процесса бизнес-планирования, формы и условия реализации, источники финансирования, ответственные лица и организации, потенциал и выгоды.

✓ **Итерация процесса бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК** - многовариантная и многоцелевая оценка исходного множества альтернатив с активным вмешательством заказчика проекта СТВ и использованием диалоговой или человеко-машинной системы.

Изменение как совершенствование, развитие и реорганизация способствует прогрессу, и характеризуются переходом от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному и отличаются множественностью направлений промышленного предприятия транспортной инфраструктуры ТЭК Пермского края ООО «Меркурий», обоснованных автором в табл.5.

**Основные направления прогрессивных изменений промышленного предприятия
транспортной инфраструктуры ТЭК Пермского края ООО «Меркурий»**

Признак	Направление изменений
ПАРАМЕТРЫ	<i>Повышение уровня знаний и умений персонала</i> повышением мотивации и стимулированием специалистов с высшим образованием, а также имеющим большой опыт в нефтяной промышленности и на железнодорожном транспорте.
	<i>Повышение производительности труда</i> - кадровые ротации рабочих и управленческих должностей определяют роль человеческого фактора в процессе регулирования производственного процесса.
	<i>Повышение эффективности технологических и управленческих процессов</i> , организовав непрерывный производственный процесс перевозок нефтепродуктов на основе системы планов предприятия с учетом эффекта масштабов производства, с его постоянной корректировкой исходя из производственного потенциала предприятия.
	<i>Повышение уровня информатизации</i> - открытость и прозрачность системы управления, четкое выполнение всеми работниками своих должностных обязанностей, указаний и распоряжений руководства подразделений и предприятия в целом.
	<i>Снижение текучести кадров</i> – за счет адаптивной политики развития человеческого потенциала предприятия.
СВОЙСТВА	<i>Повышение устойчивости</i> обеспечивает бесперебойное содержание собственных и арендованных п.м. ж/д и подъездных путей, их своевременный ремонт, перерасчет норм закрепления подвижного состава на всех путях, на основании приведенных профилей путей, с совместным соблюдением условий сохранности вагонного парка.
	<i>Повышение адаптивности</i> экспортных перевозок снижением простоев под промывкой вагонов путем оптимизации подбора порожних вагонов из-под продукта под этот же вид продукта.
	<i>Повышение экономичности</i> – подготовка к вводу в эксплуатацию цеха по ремонту колесных пар в дальнейшем сократит временные и стоимостные затраты на ремонтно-восстановительные работы.
	<i>Повышение надежности</i> контроля и мониторинга за работой вагонов в пути следования и на Пермском узле поддерживает техническое обучение персонала, регулярное проведение учебы по действиям при возникновении пожара и по вопроса охраны труда.
	<i>Улучшение качества</i> введением международных стандартов, в соответствии с которыми должен быть организован строгий учет показателей качества предоставляемой транспортной услуги;
	<i>Развитие способности к самообучению и самоорганизации</i> на уровне стратегического планирования эксплуатационного парка по собственникам и видам перевозимых нефтепродуктов.
ЭЛЕМЕНТЫ	<i>Оптимизация деятельности</i> инфраструктурного комплекса Осенцовского узла по совершенствованию технологии работы станции и промышленных предприятий, обслуживаемых станцией.
	<i>Оптимизация функций</i> анализа (взвешивание вагонов на электронных весах), планирования (ориентация на полносоставные подачи – не менее 30 вагонов) и контроля (регулирование диспетчерского персонала по подбору вагонов на эстакады налива и промывочно-пропарочной станции) погрузочных работ Парка смешения топлив.
	<i>Оптимизация процессов</i> системы планово-предупредительного ремонта, с целью повышения технической готовности подвижного состава предприятия собственных и привлеченных вагонов и локомотивов.

Признак	Направление изменений
	<i>Оптимизация технологий</i> - ориентирование на использование энерго- и ресурсосберегающих технологий, а также на соблюдение экологических норм и требований (применение кондиционера дизельного топлива и др.).
СТРУКТУРА	<i>Развитие горизонтальных циклов управления</i> , ориентированных на сохранение организационного порядка для продвижения автоматизации функционирования организационной системы.
	<i>Исключение «узких» концентраторов информации</i> максимальной укомплектованностью 4 локомотивными, 1 стационарной и 20 переносными радиостанциями для повышения безопасности движения и охраны труда.
	<i>Исключение приоритета структуры относительно функций</i> – сопряжено с опасностью дублирования функций: в организационных структурах с группированием управления по видам нефтепродуктов; географическим территориям транспортировки и содержания собственных и привлеченных вагонов; условий и потенциала потребителей - что ведет к снижению производительности труда и росту расходов на управление.
	<i>Достижение структуры синергетического типа</i> сохраняет способность служб предприятия своевременно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, а также способность к развитию. Органически диссипативная структура подразделений предприятия стремится избежать консервации для сокращения влияния на функционирование системы.
	<i>Оптимизация «объемной» структурной модели предприятия</i> – достигается обеспечением институциональных отношений федеральных, региональных и отраслевых структур топливно-энергетического комплекса, ориентированных на обгоняющий темп развития, учитывающих специфику уникальности инфраструктурных тенденций, стратегическое предназначение которых состоит в снижении транзакционных издержек.
МЕХАНИЗМ	<i>Освоение методов оптимизации и «быстрых» решений</i> в расчете потребного количества парка вагонов для распределения затрат во времени по видам деятельности и собственности.
	<i>Усиление специализации и формализации для решения профессиональных задач</i> при ежесуточном планировании подвода вагонов по номенклатуре грузов, обеспечивающем увеличение объема перевозок и для снижения простоя вагонов.
	<i>Реализация самообучающихся алгоритмов</i> внедрением процессно-функциональной системы управления производством предприятия, которая в перспективе обеспечит возможность контроля всей цепочки транспортировки нефтепродуктов, в соответствии с основными управленческими функциями.
	<i>Использование современных методик</i> при анализе качественных и количественных показателей работы парка вагонов для совершенствования внутрифирменного планирования предприятия.
	<i>Внедрение информационно-вычислительных систем, баз данных</i> - отладка работы «Автоматизированного рабочего места» дежурного по парку пути необщего пользования «ПСТ», а в дальнейшем и парка РХ повысит степень автоматизации производства в целом.
	<i>Создание экспертных систем с самоорганизующимися моделями</i> своевременно выявляет пределы роста, описываемые одной из функций насыщения. <i>Развитие коммуникационных технологий и систем</i> - обеспечит программа ПНП «ПНГП» и внедрение современных информационных управленческих систем SAP (SAP КЖД-ЗП).

Таким образом, предлагаемые в диссертационной работе теоретические положения и методические рекомендации позволяют на практике осуществить совершенствование процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса в условиях углубления и расширения рыночных отношений в российской экономике, отвечающих не только современным, но и перспективным направлениям менеджмента.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ
ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:**

1. Пыткин А.Н., Липин Н.И. Теоретико-методологические основы бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса. Препринт. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2006. – 2 п.л. (авт. 1,0 п.л.)
2. Липин Н.И. Особенности развития бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса. Препринт. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2007. – 2п.л.
3. Липин Н.И. Нормативная база бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса. Препринт. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2007. – 2п.л.
4. Наборщикова Ю.В., Липин Н.И. Ключевые тенденции развития бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК // Экономические аспекты территориального планирования: Сборник научных трудов. Выпуск VII / Под ред. А.Н. Пыткина. Пермский филиал Института экономики УрО РАН – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2008. – 0,3 п.л. (авт. 0,15 п.л.)
5. Липин Н.И. Модель процесса бизнес-планирования промышленных предприятий ТЭК // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена: Научный журнал. №34(75): Аспирантские тетради – СПб., 2008. – 0,32 п.л.
6. Липин Н.И., Наборщикова Ю.В. Разработка предложений по совершенствованию процесса бизнес-планирования промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса. Препринт. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2008. – 2п.л. (авт. 1,0 п.л.)

Подписано в печать 07.09.2008 г.
Формат 60x84 1/16. Бумага писчая. Уч.-издл. 1,69
Тираж 100 экз. Заказ № 153

ООО «Полиграф Сити»
Пермь, ул. Ленина, 66, оф. 222

10²