

1. Формулирование, формирование структуры и оценка основных внешних и внутренних факторов динамики исследуемой проблемы;
2. Определение целей, задач, компоновка подсистем и внешней среды потенциальной системы (ПС);
3. Определение уровней иерархии, содержания и спецификации процессов и функций ПС.;
4. Формулирование общей цели, критериев и ограничений динамики ПС.;
5. Декомпозиция цели, выявление потребности в ресурсах и принципиальных мероприятиях;
6. Оценка имеющихся ресурсов, технологий и мощностей действующей ПС.;
7. Анализ устойчивых тенденций развития проблемы, прогноз развития и изменения среды, ресурсов будущего, возможных сдвигов целей и критериев;
8. Оценка целей и средств по критериям, установление их приоритетности и взаимосвязи;
9. Формирование альтернатив решения проблемы и отбор вариантов по критериям полезности;
10. Разработка комплексной программы решения проблемы по итогам прогнозирования ПС.;
11. Проектирование организации реализации комплексной программы с обоснованием эффективности прогнозирования ПС.

Таким образом, анализ тенденций и закономерностей развития систем в целях прогнозирования направлен на выявление факторов, определяющих механизм устойчивого развития ПС, а также построение логически обоснованных моделей стратегического развития. В современных условиях в качестве основы необходимо использовать три взаимосвязанных модели развития: ретроспективную, формирования целевых требований и иерархическую. Для этого необходимо проектирование структуры и содержания исследуемой системы, прогнозирующих систем, разработка современного нормативно-методического, информационного и программно-математического обеспечения.

Литература:

1. Горелова В. Л., Мельникова Е. Н. Основы прогнозирования систем: учеб. пособ. - М: Высш. шк., 1986-287 с.
2. Плаксин В.И., Горбачёва О.В., Кулешова Т.В. Проблемы оценки экономического потенциала хозяйственных систем//Экономика и управление.-2003 г.-№2.-с.3-6.
3. Саркисян С. А., Акопов П. Л., Мельникова Г. В. Научно-техническое прогнозирование и программно-целевое планирование в машиностроении. - М. : Машиностроение, 1987.-304с.
4. Бобровников Г.Н., Клебанов А. И. Комплексное прогнозирование создания новой техники. - М.: Экономика, 1989-205с.
5. Грубер Й. Эконометрия, том 2: Эконометрические прогнозные и оптимизационные модели. - Пер. с нем. Учебн. пособ.-К.: Ніглава, 1999. - 308с.

Калужная Т.В.

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОБНОВЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Одним из путей преодоления кризисной ситуации в экономике нашей страны является инновационное перераспределение ресурсов общества в пользу эффективных, конкурентоспособных наукоемких производств. Развитие современного производства и его интенсификация базируются, преимущественно, на новых решениях в области техники, технологии, организационных форм и экономических методов хозяйствования, принимаемых на различных стадиях цикла "наука – производство - рынок" и реализуемых соответствующими звеньями на уровне предприятий.

Решению различных задач повышения эффективности стратегического управления инновационной деятельностью предприятия за последние годы посвящено большое количество исследований и практических работ как у нас в стране, так и за рубежом. Влиянию организационной структуры предприятия, форм и методов планирования и реализации инновационных проектов на успешное осуществление инновационной стратегии уделяется внимание в работах многих ученых [1, 3, 5, 6].

Сущность, особенности и достоинства жизненного цикла концепции инноваций рассмотрены в работах Л.Н. Оголевой [7, с.44], Г.Д. Ковалева [4, с.101]. Гринев В.Ф. подчеркивает необходимость изучения закономерностей развития каждого поколения системы (техники) на каждой фазе жизненного цикла продукта, важность прогнозирования тенденций ее развития в будущем, считает, что определяющим условием формирования конкурентоспособной инновационной стратегии фирмы является опережающий вклад средств в освоение нового продукта [2, с.43].

Постановка проблемы. Вышеназванные авторы раскрывают основные приемы и методы разработки инновационной стратегии, их работы отличаются системным подходом к решению поставленных задач. Однако, в них не всегда учитываются быстро изменяющиеся условия современного рынка (например, рынка наукоемкой продукции), и не всегда в полной мере решаются проблемы ускорения инноваций в предпринимательских организациях. Следовательно, разработка вопросов стратегии ускоренного и эффективного обновления продукции продолжает оставаться весьма актуальной и требует дальнейшего исследования.

Целью данной статьи является определение условий, необходимых для начала функционирования нового интегрального жизненного цикла процесса создания, производства и реализации инновационного продукта и разработка на этой основе стратегии обновления продукции.

Для решения поставленной задачи необходимо на основании анализа жизненного цикла продукта выявить критерии насыщения рынка продукцией, определить условия осуществления новых инновационных проектов, имеющихся в инновационном портфеле предприятия, на текущую, ближнюю и дальнюю перспективу, с учетом комплексного прогноза необходимых и взаимосвязанных изменений в производственной, технологической и научной сферах.

В совокупности с уже разработанными методами решение указанных проблем позволит существенно повысить эффективность инноваций в цикле "разработка – производство - рынок".

Постоянные изменения в технологии, на рынках вынуждают компании, стремящиеся выжить и сохранить конкурентоспособность, адаптировать свою стратегию в соответствии с изменяющимися внешними факторами. Стратегия развития научно-производственного предприятия предполагает постоянный экономический рост за счет увеличения объемов деятельности путем эффективной реализации инновационной стратегии. Стратегическое управление охватывает не только производство, но и научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу (НИОКР), сбыт, финансы, коммуникации, т.е. все стороны обширной деятельности предприятия. Компаниям следует анализировать имеющийся у них бизнес-портфель и решать, на какие направления деятельности направить больше или меньше инвестиций (или не направлять совсем), а также использовать инновационную стратегию для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Важным направлением стратегического управления является выбор путей получения научно-технических результатов. В настоящее время одной из основных особенностей научно-технической деятельности предприятий стал быстрый рост кооперации в виде межфирменных соглашений о НИОКР. Такая кооперация нацелена на решение долгосрочных коммерческих задач, связана с глобальным распространением новых технологий. Среди причин растущего интереса компаний к новым формам сотрудничества – усложнение и удорожание научно-исследовательских разработок, снижение продолжительности жизни наукоемких товаров, необходимость комплексного исследования различных технологий для решения коммерческих задач глобального уровня. В условиях ограниченности ресурсов предприятия может быть не под силу самостоятельно проводить НИОКР по всем интересующим направлениям. В этом случае усилия предприятия в области НИОКР должны быть сконцентрированы на ключевых направлениях технического развития, а прочие необходимые научно-технические достижения могут приобретаться со стороны, но обязательно под "свою" стратегию и технологию. Такая политика будет способствовать предотвращению распыления средств и чрезмерного расширения численности работников НИОКР. Практическая реализация этой политики может осуществляться через трансферты дочерним фирмам, откомандирование специалистов, выдача либо выполнение заказов на исследования и разработки, научно-техническое сотрудничество, через механизм приобретения лицензий. Использование лицензий уменьшает риск, увеличивает шансы выхода изделий на рынок с минимальными затратами и в кратчайшие сроки. Хорошо оправдывает себя заключение перекрестных лицензионных соглашений, что предоставляет доступ к новейшим научно-техническим достижениям других стран и фирм.

Опыт промышленно развитых фирм показывает, что эффективность деятельности предприятия зависит от проведения работ по прогнозированию рынка. Прогнозирование в инновационной деятельности включает в себя разработку на длительную перспективу научно-технической и экономической стратегии фирмы (предприятия), основанной на комплексном изучении рынка, а также направленной на создание и выпуск конкурентоспособной продукции, и получение оптимальной прибыли. Под прогнозированием следует подразумевать этап подготовки всей производственной деятельности предприятия. Для выработки действенного прогноза необходим тщательный и скрупулезный сбор и анализ не только исходной, но и текущей информации, создание и систематическое ведение банка данных по всем фирмам, выпускающим аналогичную продукцию.

Для научно-производственного предприятия характерно решение наиболее актуальных проблем инновационной стратегии, которые включают в себя:

- исследование рынка для новых продуктов (потребностей, емкости рынка, эластичности спроса ожидаемого продукта по цене, предпочтений потребителей в отношении качественных параметров продукта,

условий его поставки и обслуживания, взаимодополняемости и взаимозаменяемости нового продукта с другими продуктами и услугами и т.п.):

- выбор целевых сегментов рынка для нового продукта и его модификаций;
- разработку стратегии продвижения продукта к потребителю;
- прогнозирование деятельности и характеристик жизненного цикла нового продукта (и на этой основе принятие решений о размере и характере создаваемых под продукт производственных мощностей, оптимальном объеме капиталовложений, о выборе между покупкой либо арендой оборудования, типах и сроках трудовых контрактов для привлекаемых работников, глубине их переквалификации и т.д.);
- исследование конъюнктуры рынков ресурсов (оборудования, программных продуктов и т.д.), необходимых для производства и продажи продуктов, которое позволяет следить за доступностью ресурсов, стабильностью выявленной конъюнктуры, возможностью удорожания ресурсов;
- осуществление комплексного анализа затрат, цены, объемов производства и продаж нового продукта с целью планирования оптимальных (в краткосрочном и долгосрочном плане) объемов выпуска, продажных цен и контрольных цифр по ценам закупки ресурсов и операционным расходам;
- анализ рисков, определение методов их минимизации и страхования.

В каждом отдельном случае и на каждом предприятии, исходя из его возможностей и конъюнктуры отраслевых рынков, постановка целей и пути решения задач для реализации этих целей разные.

Известно, какое влияние на принятие решения оказывает поиск и анализ рынка товаров и услуг, осуществляемых службой маркетинга предприятия. От того, насколько достоверной и глубокой будет информация, зависит глубина, объективность и качество принятия решений об обновлении продукции и удовлетворении прогнозных потребностей потребителя. Маркетинг в разработке инновационной стратегии, играя решающую роль, имеет свои особенности. Он изучает и формирует будущие потребительские функции, которых еще нет на рынке, которые только прогнозируются в зависимости от наукоемкости будущего продукта, от перспектив развития науки и техники на несколько лет вперед.

Это положение в разработке инновационной стратегии является определяющим, однако, оно необходимо, но не достаточно для формирования рынка новых товаров, технологий и услуг.

Важным условием разработки и реализации инновационной стратегии является прогноз продаж нового товара на перспективном рынке в объемах и времени, т.е. на стадии изучения и формирования рынка новых товаров формируется жизненный цикл процесса создания производства и реализации новых сфер бизнеса. Учитывая это обстоятельство, в объединениях, где существуют несколько сфер бизнеса, формируется портфель сфер бизнеса (рис. 1).

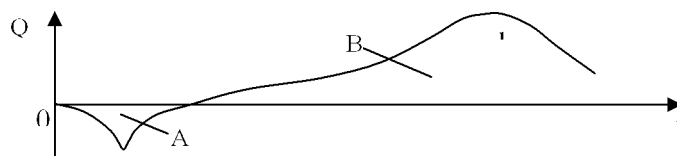


Рис. 1. Жизненный цикл процесса создания, производства и реализации нового изделия где Q – объем реализации выпускаемой продукции; t – время; А – затратная область жизненного цикла (на НИОКР, ПП); В – область получения прибыли от реализации продукции.

Очевидно, что инновационная стратегия должна быть разработана таким образом, чтобы затраты на создание новой продукции окупались за период реализации этой продукции на рынке.

Точка I означает прогнозируемую область насыщения рынка продукцией. За пределами этой области идет спад выпуска данной продукции и снятие ее с производства, продолжая при этом в течение определенного периода времени выпуск запасных частей.

За пределами точки I продукция пользуется ограниченным спросом и должна быть заменена новой продукцией с новыми потребительскими функциями, сформированными по результатам маркетинговых исследований.

Область насыщения рынка продукцией можно определить по следующим критериям:

1. Объем реализованной продукции достиг прогнозного значения и начал падать.

$$\lim (Q_1 - Q_{1 \text{ прогнозное}}) \rightarrow Q_{\min}$$

где Q_1 – объем реализованной продукции;

$Q_{1 \text{ прогнозное}}$ – прогноз объема реализованной продукции по результатам маркетинговых исследований;

Q_{\min} – объем реализованной продукции для поддержания продукции в эксплуатации вплоть до снятия с производства.

2. Цены на продукцию достигли прогнозного значения и начали падать.

$$\lim (\Pi_{\text{прогнозное}} - \Pi_{\text{реализация на рынке}}) \rightarrow \max.$$

3. Скорость оборота объема выпуска продукции начала замедляться и постепенно начало расти количество нереализованной продукции на складе в определенный период времени, т.е.

$$Q \cdot t \rightarrow \min; \quad V \rightarrow \max.$$

где V – объем нереализованной продукции на складе

4. Прибыль (Π) от реализованной продукции начала уменьшаться:

$$\text{Lim} \sum_1^n \Pi \rightarrow \min.$$

где n – количество реализованных изделий в определенный период времени

После того как новый продукт прошел стадию освоения в производстве, наступает этап быстрого развития производства, характеризующийся значительным увеличением прибыли. Затем неизбежно наступит определенная стабильность в темпах роста прибыли, которая должна послужить сигналом к необходимости внедрения каких-либо изменений (усовершенствование техпроцесса, обеспечивающее снижение издержек производства для предприятия; модификация самого продукта, придающая изделию улучшенные потребительские свойства; выход на новые рынки; использование новых методов организации производства и т.д.) для сохранения высоких темпов производства и выпуска продукции.

Таким образом, наличие указанных критериев показывает, что наступил момент насыщения рынка данной продукцией и что ее необходимо заменить новой, пользующейся большим спросом. Не следует ожидать окончательного затухания кривой жизненного цикла изделия (продукта), необходимо позаботиться о начале новых инновационных проектов на ближайшую и долгосрочную перспективу (рис. 2). В противном случае предприятие, уменьшая выпуск и реализацию продукции, теряет тем самым свою нишу рынка и дает возможность занять ее другим фирмам.

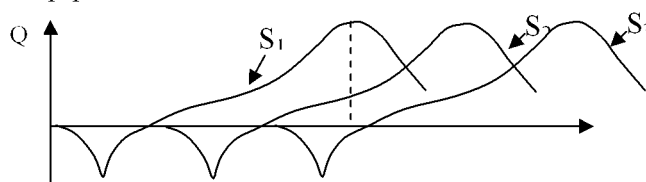


Рис. 2. Система одновременного функционирования трех жизненных циклов инновационного проекта где Q – объем реализации выпускаемой продукции; t – время; S_1 – оперативное планирование; S_2 – тактическое планирование; S_3 – стратегическое планирование

Анализируя критерии области насыщения кривой S_1 видно, что если ожидать время проявления этих критериев, то можно опоздать на рынок, т.к. длительность затратной части, включающей цикл НИОКР и подготовку производства (ПП), не позволяет после определения приближения точки насыщения успеть провести весь цикл разработки и подготовки производства нового продукта. Поэтому инновационной стратегией должно предусматриваться начало следующей разработки и подготовки производства для кривой S_2 практически сразу после окончания затратной части кривой S_1 .

Вывод. На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что специфика построения инновационной стратегии научно-производственного предприятия состоит в необходимости прогнозирования сразу трех S - кривых, т.е. надо иметь три стратегии на текущий, ближний и дальний периоды. Таким образом, для того чтобы предприятию, иметь перспективу развития в будущем, необходимо предусматривать планирование и постоянное финансирование:

- поисковых НИОКР в виде маркетинговых исследований на долгосрочную перспективу, т.е. прогноза развития науки, техники, технологии и т.д.;
- исследований по обновлению продукции на более близкий период;
- финансирование, в случае необходимости, усовершенствований и модификаций выпускаемого и реализуемого в настоящий момент времени продукта.

Полученные результаты, а именно, критерии, определяющие начало функционирования нового интегрального жизненного цикла, и предложенный метод создания на предприятии системы одновременного функционирования трех жизненных циклов по каждому инновационному проекту, а также дальнейшие исследования в направлении разработки стратегии обновления продукции на предприятии позволят разработать рекомендации для наиболее эффективного планирования и реализации целей инновационной стратегии фирмы в текущей, среднесрочной и долгосрочной перспективе, для чего необходимо предусмотреть создание экономических условий и организацию этого процесса на предприятии.

Література:

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т.Балабанов.- М., Харьков, Минск, СПб. ПИТЕР, 2000. - 208 с.
2. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент / В.Ф. Гринев. – К.: МАУП, 2001. – 152 с.: ил.
3. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.: Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
4. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации / Г.Д. Ковалев. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 288 с.
5. Медынский В.Г.. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов: Под ред. проф. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
6. Избранные вопросы современного инновационного менеджмента для малых и средних предприятий / Под ред. Р. Мюллера, В. Соловьева. – К., Дрезден. "ДЕМУР". 2000. – 284 с.
7. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент / Л.Н. Оголева: Под ред. д.э.н. проф. Л.Н. Оголевой – М.: ИНФРА-М, 2001. – 238 с.

Тарасюк М.В.

ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОСІЇ ТА УКРАЇНИ

В сучасній економічній літературі останніх років одне з провідних місць належить бюджетуванню - сучасній управлінській технології, яка передбачає складання, корегування, контроль та оцінку виконання бюджетів підприємств. Її використання дозволяє поєднати і гармонізувати всі функції управління, досягти найкращих результатів у встановлені строки, організувати матеріальні та фінансові потоки, забезпечити прозорість управлінських рішень та підвищення їх обґрунтованості. Слід зазначити, що уявлення про систему бюджетування як в Росії, так і в Україні представлені в основному в публікаціях ділової преси та матеріалах рекламного характеру, які містять віддалені від дійсності, подекуди перебільшені факти, що перекручують справжній стан справ в даній галузі фінансового менеджменту.

Комерційні організації, які займаються впровадженням в господарські системи новітніх управлінських технологій акцентують увагу на позитивних якостях того чи іншого економічного явища, забуваючи про те що їм притаманні і негативні прояви, їх впровадження потребує суттєвих фінансових витрат та відповідної кваліфікації виконавців.

Отже, на нашу думку, існує проблема об'єктивної оцінки переваг та недоліків впровадження системи бюджетування на підприємствах Росії та України, яка базується на вивченні практичного досвіду функціонування систем бюджетування на підприємствах різних галузей. Розв'язання поставленого завдання допоможе теоретикам і практикам фінансового менеджменту мати власне уявлення про стан розвитку даної проблеми, переваги та недоліки бюджетування та буде поштовхом для проведення роботи щодо узагальнення практичного досвіду та теоретичних напрацювань щодо удосконалення методики бюджетування.

Теоретичною основою для написання даної статті є практичний досвід бюджетування на підприємствах Росії та України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, стосовно оцінки практичного досвіду застосування бюджетування [1, 2, 3, 4, 5, 6], аналітичні матеріали аудиторських та консалтингових фірм, що займаються наданням консалтингових послуг в галузі бюджетування [7, 8, 9, 10].

Для написання даної статті був досліджений практичний досвід впровадження та функціонування системи бюджетування на російських підприємствах, серед яких можна назвати наступні: ВАТ "Лукойл", АК "Тулмашзавод", ВАТ "Російська електроніка", ВБ "Третій Рим", ВАТ "Газпром"; українських підприємствах, зокрема: ЗАТ "Холдингова компанія "Бліц-Інформ", ТОВ "Люстдорф", СП "Larive Ukraine", видавництво "Комп'ютерні системи", ГПП "Укрпромводчермет", ВАТ "Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат", АТЗТ "Супремум", ЗАТ "Київстар Дж. Ес. Ем" та інших.

В даній статті автор спирається також на рекомендації зі впровадження та удосконалення систем бюджетування провідних міжнародних аудиторських та консалтингових фірм "KPMG", "The Hackett Group", також українських консалтингових фірм, зокрема Української консалтингової мережі.

Деякі теоретичні аспекти бюджетування, що знаходять відображення в даній науковій статті, обґрунтовано в попередніх наукових дослідженнях автора.

Незважаючи на велику кількість різноманітних публікацій, які досліджують як теоретичні, так і практичні аспекти бюджетування, на жаль, відсутні дослідження, в яких би проводився ґрунтовний аналіз та