

**ЛОГИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС-ПЛАН – ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Одним из базисных направлений развития инновационной экономики Украины, ее внутренней и внешней политики, является интеграция в мировое логистическое пространство. Это обуславливает исключительную актуальность вопросов разработки комплекса мер, содействующих ускорению данного процесса. Важное место в этом процессе уделяется каждому субъекту предпринимательской деятельности как звену, обеспечивающему синергетический эффект всей логистической системы.

В работах исследователей И. Клокова, Т. Любамовой, Л. Мясоедовой, Т. Грамотенко, Ю. Олейниковой, М. Ступаковой, В. Черняк, А. Черняк, И. Довдиенко освещены задачи совершенствования комплексного планирования и бюджетирования, актуальные методические положения составления бизнес-планов, имеется множество их примеров и электронных версий разработки [1, 2, 3, 4]. Безусловно, это говорит о том, что экономическая наука располагает достаточным методологическим и методическим арсеналом средств совершенствования управления экономикой предприятия.

Следует отметить, что эта практическая сторона вопроса имеет ряд нерешенных аспектов. Значительно материалов сводится к рассмотрению структуры бизнес-плана, перечня того, что нужно выполнять в каждом разделе, использования некоторых средств механизации и автоматизации расчетов показателей. А вот использованию положений и тенденций развития новых управленческих концепций уделяется недостаточное внимание.

Авторы не предлагают изменять классическую структуру бизнес-плана или его концептуальность, а делают акцент на то, что важнее видеть не перечень вопросов – «что делать?», а «как делать?», не отражать просто факты или события, а ставить и отвечать на вопросы – «Почему это происходит или должно быть?», вести анализ типа «что если ...?».

Цель статьи – исследовать возможность разработки логистического бизнес-плана на основе принципиальных положений перспективных управленческих концепций.

Именно логистический бизнес-план должен ответить на следующие вопросы:

эффективного целевого управления, в основе которого лежит принцип формирования корпоративной стратегии логистического сотрудничества, согласованных действий во всех формах его проявления;

коллективной информационной поддержки путем новых подходов к механизации и автоматизации стандартизированных бизнес-процессов, сквозных методик формирования частных и итоговых интегральных показателей экономического, производственного, инновационного и инвестиционного потенциалов, их согласования и оценки, формирования цепочки ценностей предприятия, позволяющей понять, какая потребительская ценность обеспечивается каждым структурным подразделением;

технологии построения логистической карты взаимосвязей процессов разработки всех разделов бизнес-плана и моделирования бизнес-процессов реализации корпоративных целей.

Исследования показали, что при такой постановке вопросов логистический бизнес-плана становится эффективным инструментом целевого управления, создания эффективных условий партнерства и сотрудничества по всей цепи обоснования и согласования принимаемых управленческих решений.

Поэтому авторы ставят задачу показать возможность и необходимость использования принципов логистики при разработке бизнес-плана с целью интеграции и обеспечения условий получения необходимой качественной информации по требованию всеми разработчиками и пользователями. Предполагается изменение содержательной нагрузки каждого бизнес-процесса в структурных элементах бизнес-плана, их функционально-технологическая связанность.

Так, при формировании и обосновании дерева целей логистического бизнес-плана определяется потребность предприятия в стратегической деловой информации как основного каркаса согласованных действий и анализа средств их достижения обязательным условием на этом этапе является выявление степени связанности целей с ресурсами, которыми располагает предприятие для их реализации. Согласованность целей осуществляется по вертикали и горизонтали технологии управления всеми бизнес-процессами обеспечения потребительской ценности каждым структурным подразделением предприятия.

Для иллюстрации рассмотрим некоторые примеры, которые явились в исследовании наиболее показательными для формирования сквозного целеполагания при построении логистического бизнес-плана. Поскольку клиент является основным бизнес-объектом и связующим звеном всех согласованных бизнес-процессов (технологического, управленческого, информационного), то для этого выбрана одна ветка дерева целей в разделе плана «Маркетинговые исследования». Например, при сегментировании рынка и профилировании клиентов выявлено, что «расходы на обслуживание клиентов высокие». То есть, если сформулировать цель так «Снизить расходы на обслуживание клиентов», то естественно возникает необходимость иначе взглянуть на все организационные и управленческие бизнес-процессы, связанные с этим, искать методы, позволяющие оценить эффективность клиентов, определить с какой вероятностью взаимоотношения с ними будут оформлены реальными договорными обязательствами купли-продажи или оказания услуг. Только это уже определяет путь к достижению общей цели через систему показателей, отражающих сметную модуль предприятия и его ресурсную составляющую. К тому же, если предприятие заинтересовано в укреплении и развитии своих конкурентных преимуществ и организует использование таких методов как: учет затрат по видам деятельности; много факторного анализа; методов экспертных оценок, то появляется возможность выделять характерные особенности и сформулировать «профиль типового клиента», что изменяет подход к организации маркетинговых исследований, снижает затраты на разработку, обеспечивает направления для формирования согласованных целей и средств их достижения по другим разделам логистического бизнес-плана.

Еще один пример – информационный анализ достижения цели «расширить рынок сбыта» за счет упрощения ассортимента профиля выпускаемой продукции. В результате выяснены направления, связанные с совершенствованием политики предприятия выбора целевых рынков и ценообразования, благодаря чему стало возможным снятие с производства низкорентабельной и неконкурентной продукции. Этот пример определил непосредственную связь с разработкой производственного плана (соответствующий раздел бизнес-плана) и необходимость использования математического подхода к анализу безубыточности производства и оптимизации экономической прибыли. Приведенные фрагменты комплексного анализа технологии формирования бизнес-плана показали непосредственную информационно-логическую связь с другим чрезвычайно важным его разделом – «анализ конкурентов». При выявлении почему некоторые конкуренты удерживают более прочные позиции на рынке, важным оказалось необходимость выполнения сопоставительного анализа по «эталонным показателям» на основе бенчмаркинг-технологии, выявление тех позиций, где предприятие может обеспечить высокие результаты с учетом изменений благоприятных и неблагоприятных факторов во времени на основе метода анализа конкурентных преимуществ – SWOT-анализа. Для расширения содержательной нагрузки данного раздела целесообразным оказался расчет такого показателя как индекс деловой конкурентоспособности для повышения уровня обоснованности результатов сопоставительного анализа и определения рейтинга предприятия в конкурентной бизнес-среде.

Набор, группировка и отбор комплексных факторов для расчета индекса зависит от особенностей предприятия, но в качестве примера принят классический подход к определению рейтинга глобальной конкурентоспособности, разработанного Всемирным экономическим форумом, в котором страны занимают места в соответствии с двумя индексами – индексом растущей конкурентоспособности и индексом деловой конкурентоспособности [5, 6].

Предварительный анализ комплексных факторов показал, что ключевыми являются логистика в реализации всех ее концептуальных положений: интеллектуальная составляющая интегрированных бизнес-процессов; взаимосвязанное информационное обеспечение эффективного учета затрат по видам деятельности и приведение в соответствие сводной отчетности.

Это говорит о том, что комплексное использование методологических и методических положений экономической науки каждым предприятием – звеном логистической системы – обеспечивает синергический эффект и занимает определенное место в формировании индекса деловой конкурентоспособности не только предприятия, но и индекса растущей конкурентоспособности логистической экономики.

Авторы не оставляют без особого внимания и такой фактор принятия решений обеспечения взаимосвязей и согласованности бизнес-процессов при разработке логистического бизнес-плана как анализ риска. В исследовании это реализуется при построении прогнозных финансовых моделей вместо просто сметного плана предприятия (соответствующий раздел – финансовый план бизнес-плана). Финансовая модель представляется как «воспроизводство» бизнес-плана предприятия, все параметры которой можно изменять (моделировать, составлять сценарии), анализировать влияние

этих изменений на финансовое положение и стоимость предприятия, а главное, реализовать принципы анализа решений типа «что если ...?». В этом случае речь идет о финансовой концепции логистического бизнес-плана, связанного с эффективным управлением всеми видами ресурсов в соответствующих пропорциях и целевому назначению.

Следует отметить при этом, что финансовая модель, как правило, строится на основе реальных финансовых возможностей предприятия, внутренних и внешних факторов, которые учтены при формировании дерева целей бизнес-плана. К сожалению, такая модель по сути является математическим отражением расчетов только количественных факторов решений. А выделенные ключевые комплексные факторы включают и качественные факторы решений, которые практически не учитываются и в большинстве случаев являются функцией ведущих специалистов или руководителей. Это создает определенные трудности в оценке объективности решений, а, следовательно, и в качестве реализации принципов управленческих концепций при разработке логистического бизнес-плана.

Однако сочетание методов математической статистики, эвристических методов, экспертного и функционального анализа, которые используются в исследовании, позволяют получить достаточно хорошие результаты за счет расширения спектра и оценки качественных факторов решений. Обеспечивается согласованность всех бизнес-процессов разработки логистического бизнес-плана, снижение совокупных затрат на их осуществление, повышается эффективность целевого управления и учитывается тенденции внешней среды.

Чрезвычайно серьезной проблемой в контексте рассматриваемых вопросов является большой объем накапливаемой разнообразной информации, которая хранится в разных формах с поддержкой разных технологий. Создаваемые базы данных разрознены и обеспечивают потребности различных структурных подразделений. Выявлено, что коллектив работников и отдельные пользователи не всегда ориентируются где хранятся те или иные сведения, в какой форме и как они выглядят, в какой классификационной группе отражены. А если учесть, что взаимодействие работников происходит не только внутри предприятия, но и выходит за пределы его отношений с другими системами, то это создает огромные потоки информации (самых разных данных). Поэтому затруднен системный, коллективный и квалифицированный доступ к ним, а, следовательно, и реализация модели логистического бизнес-плана.

Однако неоспорим тот факт, что эффективность разработки логистического бизнес-плана зависит от нового подхода к использованию информационных технологий. При этом прежде всего предполагается пересмотр отношения к информационной службе предприятия. Следует рассматривать ее не только как основной центр информационного обслуживания технологических бизнес-процессов, а как главный центр достижения бизнес-целей, источник дополнительной прибыли.

Рассмотренная позиция авторов дает возможность утверждать, что разработка логистического бизнес-плана в таком организационном формате информационного центра достижения бизнес-целей становится эффективным началом осуществления grid-вычислений в системе grid-технологий [7]. Поскольку как показывает опыт применения нового программного обеспечения IBM Tivoli Dynamic Workload Broker для управления grid-средами позволяют использовать уже имеющиеся ресурсы вместо приобретения новых аппаратных мощностей [8]. Этим самым реализуются все принципы логистики, в том числе информационной. Информация «предоставляется-получается» по требованию: во времени, необходимом количестве «запросов», «в качестве» – согласованной среды взаимосвязанных бизнес-процессов, пользователей, технологии и информации с минимальными затратами и максимальной эффективностью использования. А логистический бизнес-план реализует свое главное функциональное назначение – повышение эффективности целевого управления, обеспечение организационно-экономических условий для расширения перечня конкурентных преимуществ предприятий и повышения уровня индекса деловой конкурентоспособности.

Таким образом, исследование условий и возможностей формирования (расширения) содержательной модели логистического бизнес-плана и его разработки позволяют сделать вывод, что настоящим «катализатором» повышения качества управления предприятием как важнейшим звеном логистической цепи формирования эффективной логистической экономики государства сегодня, является гибкость мышления, понимание настоятельной необходимости пересмотра некоторых позиций на те или иные экономические процессы и поиск средств их модернизации.

Авторами сформулированы следующие рекомендации для того, чтобы логистический бизнес-план стал удобным экономическим инструментом согласованного планирования всех взаимосвязанных бизнес-процессов и эффективного целевого управления предприятием:

выяснение симптомов тех препятствий, которые мешают реализации модели логистического бизнес-плана;

для охвата заинтересованного коллектива специалистов предприятия, для тех, кто в меньшей степени или вообще не знаком с основными принципами логистики и необходимостью разработки логистического бизнес-плана должна быть организована возможность получения полной информации о том, что и почему это важно для предприятия и каждого его структурного подразделения. Учитывая достаточные условия использования компьютерных информационных технологий, которыми располагают предприятия, возможна разработка внутреннего сайта предприятия, содержащего необходимый информационный пакет для самостоятельной работы с ним всем желающим работникам; периодическое проведение подготовительных обучающих тренингов по практическому использованию прогрессивной бенчмаркинговой технологии сопоставительного анализа, SWOT-анализа, ФСА (ABC)-анализа и других, направленных на развитие (формирование) эффективного партнерства как внутри предприятия, так и с предприятиями-конкурентами;

привлечение квалифицированных специалистов и коллектив работников к участию в процессе принятия решений, повышения уровня их обоснованности и оптимальности. Для этого целесообразно использовать метод «генерация идей» (мозгового штурма, конференция идей), девиз которого - «с каждого по идее». Проведение «мозгового штурма» требует прежде всего четкой постановки проблемы. Главным при этом является деловой психологический климат, восприятие любой идеи с одобрением, критика запрещена. Формируется «банк идей». Затем специалистами-аналитиками осуществляется оценка их, принятие решений о пригодных к внедрению и тех, для реализации которых требуется подготовка.

Происходит объединение интеллектуальных возможностей отдельных специалистов, их профессионального опыта, и превращение их в коллективную систему инноваций при разработке логистического бизнес-плана в модернизированной среде взаимосвязанных бизнес-процессов, технологии, работников и информации.

По результатам статьи следует сделать следующие выводы, что логистический бизнес-план – это:

не общая информация о предприятии, это его коллективная ценность, отражение конкурентных преимуществ – индекса деловой конкурентоспособности;

инструмент целевого управления, создания эффективных условий партнерства и сотрудничества по всей цепи формулирования и обоснования согласованных целей и путей их достижения;

условие и средство интеграции разрозненных информационных, стандартизированных бизнес-процессов технологии и работников, формирования mini grid-среды для использования коллективных вычислительных сетей и осуществления grid-вычислений (в системе grid-технологий);

модернизированная среда взаимосвязанная бизнес-процессов эффективной технологии его разработки, снижения совокупных управленческих издержек;

логистический бизнес-план расширяет возможности для (дальнейшего) развития и использования интеллектуальных возможностей персонала и информационных технологий.

Литература

1. Клоков И. Бизнес-план на компьютере быстро и просто (+CD) / И. Клоков . – СПб.: Питер, 2007. – 176 с.
2. Любамова Т. Бизнес-план : учеб.-практ. пособ. / Т. Любамова, Л. Мясоедова, Т. Грамотенко, Ю. Олейникова. – М.: «Книга-сервис», 2004 – 96 с.
3. Ступакова М. Девять шагов бизнес-планирования / М. Ступакова. – М.: ОЛМА-ПРЕС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. – 160 с.
4. Черняк В. Бизнес-планирование : учеб.-практ. пособ. / В. Черняк, А. Черняк, И. Довдиенко. – М.: Издательство РДЛ. 2003. – 272 с.
5. Говорова М. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / М. Говорова // Проблемы теории и практики управления.- 2006. – № 4.- С. 25.
6. Самые конкурентоспособные страны мира (n.d.2010) // РБК daily [WWW document]. Режим доступа: <http://www.rate1.com.ua/ehkonomika/proizvodstvo/1404/>
7. Погорельца В.Я. Инновационная составляющая логистики / В.Я. Погорельца, Е.А. Журан // Економіка: проблеми теорії та практики : Збір. наук. праць. – Випуск 248: В 6 т. – Т.3. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 595-601.
8. Алтухов Л. Инструмент для управления grid / Л. Алтухов // Инновации в технологиях и бизнесе, 2006. – № 3.-С. 3-4.

Рецензент доктор экон. наук, профессор И.П. Продюс