

Регулирование гибкости и напряженности плановых заданий по выпуску промышленной продукции в современных условиях

Лифшиц А.С., профессор кафедры менеджмента,
ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный университет»

Аннотация. В статье для решения проблемы качества плановых заданий вводится современная трактовка напряженного плана, а сам процесс регулирования гибкости и напряженности плановых заданий рассматривается как подсистема контроллинга производственно-коммерческой деятельности промышленных предприятий. Обоснование плановых заданий неразрывно увязывается с определением производственного потенциала предприятия и масштабами допустимых отклонений от максимально возможных результатов.

Ключевые слова: гибкий и напряженный план, производственный потенциал, масштабы отклонений от производственного потенциала и плановых заданий.

Regulation of the flexibility and strength of planned targets for the production of industrial products in modern condition

Lifshits A.S., professor of the chair of management, Ivanovo State University

Annotation. The article to solve problem of quality of planned targets introduced a modern interpretation of a tight plan, and process control flexibility and strength of planned targets considered as subsystem of controlling production and commercial activities of industrial enterprises. Justification planned targets is inextricably linked to the evaluation of the production potential of the enterprise and the extent of permissible deviations from the maximum possible results.

Keywords: flexible and intensity planned target, production potential, the extent of deviation from the production potential and the planned task.

Объем и ассортимент выпускаемой продукции традиционно являются важнейшими факторами, определяющими уровень и изменение таких важнейших показателей хозяйственной деятельности промышленных предприятий, как прибыль и себестоимость. Трудно переоценить значимость выполнения реальных планов по выпуску продукции для скоординированного и синхронного функционирования промышленных предприятий, организаций, отраслей, комплексов. Принципиальное значение в достижении предпочтительных конечных результатов имеет качество плановых заданий по выпуску промышленной продукции.

Качество плановых заданий, с одной стороны, характеризует уровень их напряженности и степень равнонапряженности, а с другой — наличие гибкости. При этом между напряженностью и гибкостью плановых заданий существует противоречие: высоконапряженное плановое задание минимизирует возможности предприятий по оперативному выполнению новых и выгодных заказов. В то же время чрезмерная напряженность планов повышает риски их невыполнения, роста травматизма и профессиональных заболеваний персонала, ведет к нерациональным затратам в виде оплаты сверхурочных работ, расходам на исправление брака и др.

Нельзя игнорировать того обстоятельства, что вероятность невыполнения напряженного плана достаточно велика. Е. Г. Гинзбург различал понятия напряженного плана и ожидаемого объема выпуска продукции. «Напряженный план — план, для выполнения которого необходимо использовать все имеющиеся резервы, что, однако, не гарантирует выполнения этого плана. Напряженный план может быть выполнен при более или менее благоприятном стечении обстоятельств, существенно влияющих на работу предприятия¹¹ ». При этом очевидно, что при приближении напряженности плановых заданий к 100 % значение благоприятного стечения обстоятельств как фактор выполнения планов резко возрастает. Е. Г. Гинзбург понимал «.... под

¹ Гинзбург Е.Г. Экономика производственных процессов. Курс лекций. — Ярославль, 1976. — С. 238.

ожидаемым выпуском выпуск продукции при использовании всех резервов и при среднем стечении благоприятных обстоятельств. Напряженный план должен быть несколько ниже ожидаемого в силу того, что ущерб от невыполнения плана по выпуску продукции значительно больше, чем эффект от выпуска сверхплановой продукции²² ». Легко понять правило: «для дефицитной продукции напряженность планового задания должна быть ниже». Отечественная и зарубежная практика это правило не учитывали, что следует трактовать как управленческую ошибку. Достаточно указать, что критерием напряженности планового задания долгое время считалось «.... отношение планового выпуска к производственной мощности в пределах 0,90-0,95³³». Развитие рыночных отношений в нашей стране внесло существенные коррективы в практику разработки производственных программ, но не отменило их необходимости. Рыночная экономика по сравнению с административно-плановой обладает такими отличительными признаками как неравновесность, изменчивость, большая неустойчивость в процессах функционирования и развития, ярко выраженная цикличность. Появляется внешний рынок труда, который наряду с рядом других факторов изменяет мотивацию сотрудников предприятий и организаций. Во многих отраслях идет жесткая конкурентная борьба. Гонка за объемами выпуска продукции при стопроцентном использовании всех имеющихся на предприятии резервов становится не только нецелесообразной, но и опасной. В силу этих причин необходимо скорректировать приведенные выше определения напряженного плана и ожидаемого выпуска продукции.

Напряженный план — план, для выполнения которого необходимо использование на приемлемом уровне, как для собственников, так и персонала, имеющихся резервов ресурсов и производственного потенциала предприятия при достаточной степени благоприятности релевантных внешних и частично управляемых внутренних обстоятельств. Ожидаемый объем выпуска — выпуск

² Гинзбург Е.Г. Экономика производственных процессов. Курс лекций. — Ярославль, 1976. — С. 240 — 241.

³ Непомнящий Е.Г. Планирование на предприятии. Конспект лекций. — Таганрог, 2011. — С. 121.

продукции при приемлемом уровне использования резервов ресурсов, производственного потенциала предприятия и вероятном стечении релевантных внешних и внутренних обстоятельств. Благоприятное стечение обстоятельств — не максимально возможное, а высокое значение. Используя шкалу Харрингтона⁴⁴, следует установить коэффициент наступления благоприятных обстоятельств в диапазоне 0,64—0,79. В силу этого возможны ситуации, когда ожидаемый объем выпуска будет равен или превышать значение напряженного планового задания по выпуску продукции. Однако в этих случаях нельзя оценивать напряженность плановых заданий как мнимую. Их напряженность подтверждается приемлемым уровнем использования резервов и применением высокого коэффициента наступления благоприятных обстоятельств.

Необходимо дать пояснение термину приемлемый уровень использования резервов. Для этого проведем сравнение таких понятий как допустимое, приемлемое, предпочтительное, оптимальное и эффективное значение. Допустимое значение — величина, соответствующая ограничению или системе ограничений, критерию допустимости. Приемлемое значение — величина, соответствующая интересам одной или нескольких сторон. В отличие от допустимой величины приемлемое значение означает не минимальное желаемое, а базисное (среднее или более высокое, но не максимальное) значение, отражающее интересы актора (заинтересованной стороны, группы).

При регулировании уровня плановых заданий в качестве таких групп выступают собственники, потребители и персонал. Предпочтительное значение — наилучшее из известных значений. В отличие от приемлемых решений в силу противоречивости интересов заинтересованных групп и необходимости выбора варианта решения предпочтительное решение может быть только одно: предпочтительное решение для собственника (собственников), персонала или потребителей. При этом в основном предпочтительное решение отражает интересы собственников (в силу их

⁴⁴ Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях. — М., 1990. — С.10.

особого положения). Между тем в кризисных ситуациях такой выбор может быть рискованным и тормозящим развитие предприятия (организации). Оптимальное значение — наилучшее из возможных значений в конкретных условиях. Оптимальное значение также как предпочтительное выражает интересы только одной стороны и может быть найдено в результате разработки и использования экономико-математических моделей. Эти модели (линейного, нелинейного, динамического программирования) адекватны условиям определенности. В современной российской экономике условия риска и неопределенности превалируют над условиями определенности. Не могут рассматриваться как оптимальные математические ожидания последствий тех или иных управленческих решений (в т.ч. наилучшее значение альтернативы по критерию Лапласа) и наилучшие значения альтернатив по критериям пессимизма, оптимизма, Гурвица и Сэвиджа. Математическое ожидание по своей сути — средневзвешенное по вероятностям наступления событий значение. По критерию оптимизма выбирается наилучшее значение при самых благоприятных обстоятельствах, что далеко от реальной действительности. В то же время использование критерия пессимизма означает отрицание возможности наступления благоприятных обстоятельств (что неправомерно) и может вести к упущенной выгоде, а то и к прямому экономическому ущербу. Критерий Гурвица обуславливает расчет «усеченного» математического ожидания (принимаются во внимание только крайние — наилучшие и наихудшие — значения альтернатив). Тем самым достоверность получаемых значений подвергается сомнению. При использовании критерия Сэвиджа выбор альтернативы осуществляется исходя из минимума максимума возможного сожаления, минимизируется упущенная выгода. Но это значение может быть весомым для экономики предприятий. Кроме того, само состояние неопределенности (неуверенности) не позволяет утверждать о нахождении оптимального решения в силу неточности исходных данных.

Особо следует остановиться на понятии эффективное значение (эффективное решение). Эффективное решение — сбалансированное по уровню

соотношения результатов и затрат и уровню ожидаемой реализуемости (шанса решения быть реализованным). Под балансом понимается взаимная реализация интересов ключевых сторон (акторов). В зависимости от ситуации эффективное решение может быть компромиссным и взаимовыгодным. Таким образом, круг замкнулся. Приемлемое решение – эффективное компромиссное. Ориентация на выбор приемлемых значений имеет особую актуальность в кризисных ситуациях.

Понятие компромисс имеет две стороны. Первая и очевидная – взаимные уступки заинтересованных лиц или групп. Вторая и менее очевидная – ограничение эффективности деятельности как в настоящем, так и в будущем времени. Так, создание сверхнормативных запасов сырья и материалов традиционно рассматривается как негативное экономическое явление, снижающее скорость оборачиваемости оборотных средств. Однако крупные предприятия, закупая сырье и материалы большими партиями, используя правило «оптом дешевле», получают экономию при пополнении оборотного капитала (хотя скорость оборота, как правило, падает). Если в будущих периодах цены на сырье и материалы растут быстрее, чем на готовую продукцию (типичная ситуация для российской обрабатывающей промышленности), то скорость оборота материальных запасов может не только остаться на базисном уровне, но и увеличиться. В то же время по отдельным позициям цены на сырье и материалы могут расти медленнее, чем цены на готовую продукцию предприятия или даже падать. Данный пример иллюстрирует необходимость формирования значимых резервов не только производственных мощностей, но и сырья и материалов. Что касается резервов рабочей силы, то их наличие объясняется не только неравномерным по времени объемом выполняемых работ, но и противоречием между динамикой производительности труда и объемом выпускаемой продукции. Наиболее ярко это противоречие просматривается при многостаночном обслуживании (расширение зоны обслуживания одним рабочим) в текстильной промышленности. Увеличивающиеся простои из-за совпадений (несколько

станков одновременно требуют обслуживания со стороны рабочего) приводят к уменьшению производительности оборудования и при отсутствии ввода резервных станков с неизбежностью ведут к снижению объема выпускаемой продукции.

Можно констатировать, что экономическое обоснование плана производства требует учета системы факторов, важнейшими из которых являются производственный потенциал предприятия и резервы его использования.

Производственный потенциал – не только шире понятия производственная мощность (включает в себя потенциалы роста производительности труда, снижения производственной себестоимости), но и излишняя производственная (по сравнению со спросом) мощность не является частью производственного потенциала. Опасения по поводу того, что в этом случае невозможно разграничить потенциал выпуска продукции и коммерческий потенциал, излишни, так как часто встречается расхождение (в ту и другую сторону) между способностью производить и способностью продавать произведенную продукцию. Кроме того, современные отечественные промышленные предприятия нередко продают не только свою, но и купленную на стороне продукцию. В этих ситуациях разрыв между потенциалом выпуска продукции и коммерческим потенциалом тем более существенен.

В 2010 году мною и В. А. Скулиным была предложена система методов измерения производственного и коммерческого потенциалов промышленного предприятия исходя из наиболее адекватных решению этой задачи подходов — целевого (результатного) и ресурсно-целевого⁵. Целевой подход может быть реализован с помощью следующих методов: бенчмаркинга (ориентация на лучшие достижения конкурентов), учетного (ориентация на собственные лучшие достижения), мезопрогностически-коррекционного (базируется результатах на результатах прогнозирования локального рынка и учета собственных

⁵ Лифшиц, А.С. Система методов измерения производственного и коммерческого потенциала промышленного предприятия [Электронный ресурс]: статья /А.С. Лифшиц, В.А. Скулин. — URL: [http // www. e— rej.ru / Articles / 2010 / Lifshits_Skulin.pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2010/Lifshits_Skulin.pdf) (дата обращения 17.10.2015).

возможностей предприятия). Ресурсно-целевой подход требует применения детерминистски-лимитирующего метода (учета критических факторов и узких мест, т. е. ограничений) и интегрального (определения результирующего влияния комплекса ключевых факторов). Выбор конкретного метода измерения потенциала достижения конкретной производственной или коммерческой цели определялся ее типом (предельная или постоянная) и возможностью нахождения критического фактора или заимствования опыта конкурентов.

Предельные цели характеризуют желаемый необходимый результат, ограниченный требованиями внешней или внутренней среды предприятия, что отличает их от постоянных целей, при постановке и достижении которых следует стремиться к их максимизации (минимизации). «Критические факторы — ресурсы и механизмы, при наличии (отсутствии) которых принципиально невозможно достижение конкретной цели⁶». Так, на ООО «Хлебозавод РИАТ» к предельным целям были отнесены увеличение выпуска хлебобулочной продукции в натуральном и стоимостном выражении, снижение удельных (т. е. в расчете на единицу продукции) амортизационных, материальных затрат и удельных затрат на оплату труда. Потенциалы достижения этих целей определялись мезопробностическим-коррекционным методом. К постоянным целям отнесены снижение выпуска бракованной продукции, углубление ассортимента выпускаемой продукции, снижение удельных энергетических затрат и снижение дебиторской задолженности. Детерминистски – лимитирующий метод был применен при измерении потенциалов снижения выпуска бракованной продукции и углубления ассортимента.

Определение производственного и коммерческого потенциалов является базой для разработки и обоснования стандартов результативности и эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий — важнейшего элемента такого инструмента современного менеджмента как контроллинг. Контроллинг представляет собой систему, особое значение в

⁶ Лифшиц, А.С. Развитие промышленных предприятий через призму ресурсно-целевого подхода и теории ограничений // Предпринимательство. — 2014. — № 4. — С. 54.

которой имеет определение целевых показателей и стандартов, а также установление масштабов допустимых, предупредительных и критических отклонений.

При формировании системы целевых показателей и стандартов нельзя слепо копировать западный опыт, в частности, систему сбалансированных показателей BSC. Система сбалансированных показателей BSC дает возможность улучшить качество планирования на предприятии за счет определения значений плановых показателей в соответствии с установленными целями. Тем самым создаются предпосылки для формирования гибких систем планирования, своевременного учета в содержании и величинах целевых показателей особенностей хозяйственной ситуации. Между тем очевидно, что хозяйственные ситуации определяют необходимость изменения объема и структуры выпуска, расширения и углубления ассортимента выпускаемой продукции, нового соотношения между ценой и качеством изделий, выводят на первый план те или иные направления интенсификации производственных процессов, и с разной степенью актуальности ставят вопрос о сочетании экстенсивного и интенсивного роста, развития или сокращения производственной деятельности. Однако, как отмечает О. А. Дедов, «система BSC может использоваться на отечественных предприятиях, но ее использование требует ряда уточнений, отражающих особенности российской экономики. Прежде всего необходимо учитывать уровень организационно-технологического развития и конкурентоспособности российских предприятий на внутреннем и внешнем рынках⁷». В то же время передовой зарубежный опыт разработки и обоснования масштабов отклонений также имеет ограниченные возможности в решении данной задачи. Так, концепция «шесть сигм⁸», пионерами в использовании которой выступили американские компании «General Motors» и «Motorola», при прямом заимствовании пригодна только для контроллинга

⁷ Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: учеб. пособие. — М., 2008. — С. 63.

⁸ Панде П. Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / П. Панде, Л. Холп; пер. с англ. — 2-е изд. — М., 2005. — С. 32 — 33.

качества продукции и доставки потребителю. Кроме того, концепция «шесть сигм» не основывается на оценке производственного и коммерческого потенциала предприятия и, очевидно, в силу этого предъявляет чрезмерно жесткие и неравномерно возрастающие при переходе от одной градации к другой требования.

Как известно, гибкость контроллингу придают в первую очередь масштабы отклонений. На определение масштаба допустимых отклонений существенное влияние оказывают такие факторы как значимость показателя, срочность его выполнения, степень взаимосвязи показателя с другими⁹. Выстраивается система стандартов разного уровня требований и обусловленная ими система масштабов допустимых, предупредительных и критических отклонений. Эти системы позволяют уйти от ориентации на увеличение объемов выпуска продукции без учета потенциальных возможностей и ситуации на товарном рынке, а также сформировать заинтересованность производителей в принятии напряженных плановых заданий (так как более напряженному плану соответствует больший масштаб допустимых отклонений). Памятна практика советских предприятий, которые попадали в клещи планирования «по базе». Планирование «по базе» предполагает перенос в плановые задания фактических темпов роста предыдущего периода в плановые задания. В результате сильные в экономическом отношении предприятия из-за отсутствия резервов увеличения выпуска продукции не выполняли завышенные плановые задания. Между тем необходимо дифференцировать стандарты хороших достижений (СХД) и масштабы допустимых отклонений (МДО) с учетом степени загруженности производственных мощностей. В машиностроительной компании «Профессионал» загрузка производственных мощностей в 2013 г. равнялась 67%. Производственная мощность и потенциал выпуска ковшей для экскаваторов незначительно отличались друг от друга, и соотношение стандарта хороших достижений по целевому показателю «объем выпуска

⁹ Скулин В.А. Допустимые отклонения производственных и коммерческих результатов: методические подходы // Предпринимательство. — 2007. — № 2. — С. 111.

ковшей (штук)» к потенциалу было иным – от 60,16 % в 1 квартале до 64,18 % в 4 квартале. При низкой загрузке производственных мощностей (например, на хлебопекарных предприятиях) разрыв между СХД и потенциалом выпуска существенно меньше.

Расчёт уровней стандартов минимальных требований (СМД) по показателю объем выпуска ковшей:

$$\text{СМД} = (7-3) \times 0,37 + 3 = 4,48 \approx 5 \text{ штук ковшей в сутки.}$$

Как видно, определение СМД зависит от производственного потенциала по данному целевому показателю (т. е. стандарту выдающихся достижений – СВД) и нижней границе средних величин по шкале Харрингтона. При этом стандарт минимальных достижений не может быть ниже точки безубыточности.

Подход к обоснованию СХД и масштабов допустимых отклонений иной. Немецкие ученые М. Хэрри и Р. Шредер предложили при расчете МДО использовать полтора среднелинейного отклонения от средней величины целевого показателя¹⁰¹⁰. Такой подход является неправомерно унифицированным – в разных ситуациях используются различные поправочные коэффициенты к величине среднего линейного отклонения (см. табл. 1).

Таблица 1

Оценка целевых показателей по значимости, срочности, уровню взаимосвязи при обосновании масштабов допустимых отклонений

Показатели	Оценка значимости	Оценка срочности	Оценка уровня взаимозависимости между показателями	Значение t	
				t _b	t _m
Объём производства	0,197	2,3	высокий уровень	1,5	0,5
Объём брака при производстве ковшей (продукции, имеющей наибольший удельный вес)	0,016	1,8	высокий уровень	2,5	0,83
Объём продаж	0,992	2,7	высокий уровень	1	0,33
Дебиторская задолженность	0,008	2,5	высокий уровень	2	0,67

$$\text{МДО} = t \times \Delta$$

где Δ – среднее линейное отклонение;

¹⁰ Хэрри М. 6 SIGMA. // М. Хэрри, Р. Шредер; пер. с нем. – М., 2003. – С. 247.

t – коэффициент, устанавливаемый с учетом значимости, срочности и взаимосвязи целевого показателя с другими, а также величины коэффициента вариации.

Коэффициент t имеет две разновидности: большую величину t_b и меньшую t_m . Большие поправочные коэффициенты применяются при условии, что коэффициент вариации не превышает 39 % по сравнению с потенциальным значением (равным или незначительно отклоняющимся от производственной мощности по направлению «объем выпускаемой продукции»). Если же производственная мощность существенно превышает величину производственного потенциала по направлению «объем производства», то при расчете МДО учитывается вариация в размере 25 %. Вариация 25 % взята из теории экспертных оценок. Она признается предельно допустимой для признания мнений экспертов согласованными¹¹. Вариация 39 % определена как произведение 25 процентной вариации на поправочный коэффициент 1,5. Коэффициент полтора представляет собой отношение максимально высокого значения (1) к нижнему граничному высокому значению по квалитметрической шкале Харрингтона. При вариациях, которые превышают указанные границы величины t уменьшаются в 3 раза (вместо t_b используется t_m). Тем самым посредством установления масштабов допустимых отклонений происходит реагирование на низкую степень напряженности плановых заданий или низкие фактические результаты, серьезное недоиспользование производственного потенциала предприятия. Совершенно очевидна экономическая логика: чем напряженнее плановое задание, тем больше величина масштаба допустимых отклонений. В то же время чем выше значимость, срочность выполнения и уровень взаимосвязи данного показателя с другими, тем меньше поправочный коэффициент t .

Масштабы допустимых отклонений проходят проверку по критерию величина упущенной выгоды. Как известно, величина упущенной выгоды –

¹¹ Трайнев В.А. Параметрические модели в экспертных методах оценки при принятии решений / В.А. Трайнев, О.В. Трайнев. – М., 2003. – С. 94.

недополученная прибыль при отказе, игнорировании или отсутствия учета при выборе альтернатив наилучшего варианта. При обосновании масштабов допустимых отклонений в качестве наилучшего варианта принимаются потенциальные (максимально возможные) значения. В. А. Скулин разработал шкалу для оценки возможной величины упущенной выгоды от негативного отклонения показателей. Уровень упущенной выгоды признается незначительным при ее величине не более 5 % по отношению к потенциальной прибыли, повышенным – при величине от 21 до 30 %, высоким – более 30 %¹². В то же время при отклонении планового задания от базисной величины в меньшую сторону следует рассчитывать реальный ущерб, а не упущенную выгоду. Значимость ущерба по сравнению с упущенной выгодой возрастает в кризисных ситуациях.

При определении относительной величины упущенной выгоды для показателя объем производства продукции используется формула:

$$Y = \frac{(B_n - B_{mnг}) \times (Ц - С + Иу) \times (1 - Н)}{РП \times Р} \times 100$$

где B_n – потенциальный объем производства ковшей в натуральном выражении за месяц;

$B_{mnг}$ – минимальный по нижней границе объем производства ковшей в натуральном выражении за месяц;

$Ц$ – средняя цена за ковш, руб. ;

$С$ – средняя себестоимость производства и реализации ковша, руб.;

$Иу$ – удельные условно-постоянные издержки при производстве одного ковша, руб.;

$Н$ – налог на прибыль (коэффициент)

$РП$ – потенциальное значение выручки предприятия за месяц, руб.;

$Р$ – рентабельность продаж (коэффициент).

¹² Скулин В.А. Формирование системы оперативного контроллинга производственных и коммерческих результатов промышленного предприятия (на примере предприятий хлебопекарной отрасли) : дисс.... канд. экон. наук. — Иваново, 2010. — С. 139.

$$Y = \frac{(132 - 110) \times (316000 - 304800 + 62000) \times (1 - 0,2)}{141712000 \times 0,062} \times 100 = 14,66 \%$$

Таким образом, масштаб допустимых отклонений по показателю «объем производства ковшей» является экономически обоснованным.

В табл. 2 приведены результаты обоснования стандартов результативности разного уровня требований и соответствующих им масштабов допустимых, предупредительных и критических отклонений по целевому показателю «объем производства ковшей».

Таблица 2

Стандарты результативности по целевому показателю «объем производства ковшей»

Наименование показателя	Единицы изм.	Критический интервал	СМД	СХД	СВД
Объём производства	шт./дн	$X < 3$	$3 \leq X < 5$	$5 \leq X < 7$	7

Плановые задания должны учитывать некоторую неравномерность и эффект наращивания объемов производства по кварталам рабочего года.

На предприятии ООО «Профессионал» было установлено плановое значение объёма производства ковшей на следующий год, которое составляет 1716 штук. Итак, рассчитаем объёмы производства за квартал, полугодие и за три квартала.

1) За 1-й квартал:

$$\left(\frac{1716}{365} - 4\right) \times 0,3 \times 90 + 4 \times 90 = 18,9 + 378,9 \approx 379 \text{ (шт.)};$$

2) За полугодие:

$$\left(\frac{1716}{365} - 4\right) \times 0,5 \times 182 + 4 \times 182 = 63,7 + 728 = 791,7 \approx 792 \text{ (шт.)};$$

3) За 3 квартала:

$$\left(\frac{1716}{365} - 4\right) \times 0,7 \times 274 + 4 \times 274 = 134,26 + 1096 = 1230,26 \approx 1231 \text{ (шт.)}$$

Значит, СХД составит по отношению к потенциалу:

$$1) \text{ СХД за квартал} = \left(\frac{379}{7} \times 90\right) \times 100 \% = 60,16 \%;$$

$$2) \text{ СХД за полугодие} = \left(\frac{792}{7} \times 182 \right) \times 100 \% = 62,17 \%;$$

$$3) \text{ СХД за три квартала} = \left(\frac{1231}{7} \times 274 \right) \times 100 \% = 64,18 \%;$$

Таким образом, данная гибкая система стандартов (норм) даёт возможность выполнить план за год, она учитывает все особенности неравномерного потребления продукции ООО «Профессионал» (на предприятии производство имеет позаказную систему), она позволяет реализовать экономический эффект от внедрения новой системы оперативного контроллинга коммерческих и производственных результатов.

Для современного менеджмента характерно принятие управленческих решений на основе единства количественных и качественных анализа и оценок, мануфактурной (рациональной) и творческой (импровизационно-интуитивной) парадигм. Такие характеристики четко видны в предлагаемой методике обоснования плановых заданий по выпуску продукции на промышленных предприятиях при определении величины производственного потенциала, масштабов отклонений от потенциальных и плановых значений.

Библиографический список

1. Гинзбург Е.Г. Экономика производственных процессов. Курс лекций. – Ярославль: ЯрГУ, 1976. – 244 с.

2. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: учеб. пособие. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.

3. Лифшиц А.С. Система методов измерения производственного и коммерческого потенциала промышленного предприятия / А.С. Лифшиц, В.А. Скулин // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]. Академия труда и социальных отношений – Электрон. журнал. – М.: АТиСО, 2010. – № гос. регистрации 0420600008 – Режим доступа: [http // www. e — rej.ru / Articles / 2010 / Lifshits Skulin.pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2010/Lifshits_Skulin.pdf), свободный – Загл. с экрана

4. Лифшиц А.С. Развитие промышленных предприятий через призму ресурсно-целевого подхода и теории ограничений // Предпринимательство. – 2014. – № 4. – С. 50-59.

5. Непомнящий Е.Г. Планирование на предприятии. Конспект лекций. – Таганрог: ТИУиЭ, 2011. – 124 с.

6. Панде П. Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / П. Панде, Л. Холп; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 160 с.

7. Скулин В.А. Допустимые отклонения производственных и коммерческих результатов: методические подходы // Предпринимательство. – 2007. – № 2. – С. 108-114.

8. Скулин В.А. Формирование системы оперативного контроллинга производственных и коммерческих результатов промышленного предприятия (на примере предприятий хлебопекарной отрасли) : дисс.... канд. экон. наук. – Иваново, 2010. – 201 с.

9. Трайнев В.А. Параметрические модели в экспертных методах оценки при принятии решений / В.А. Трайнев, О.В. Трайнев. – М.: Прометей, 2003. – 232 с.

10. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях: пер. с англ. – М. : Экономика, 1990. – 272 с.

11. Хэрри М. 6 SIGMA. // М. Хэрри, Р. Шредер; пер. с нем. – М.: Эксмо, 2003. – 464 с.