

необходимость реализации принципиально нового подхода к решению задач в системах стратегического, прогнозного и внутрифирменного планирования производства и реализации готовой продукции. Эта новизна заключается в необходимости обеспечения тесной взаимной их деятельности, применения адекватных систем оценочных экономических и финансовых показателей, использования современных подходов к решению оптимизационных плановых, управленческих, коммерческих, финансовых и инвестиционных задач, а также в обосновании их экономической эффективности.

1. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / Л.Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л.Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2014 – 573 с.

2. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).

3. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое издание, 2001. – 2-е изд., перераб. – 635 с. – (Экономическое образование).

4. Афилов, Э.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Э.А. Афилов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 302 с.

Кайдановский С.П., старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

Брестский государственный технический университет, г. Брест, Республика Беларусь

МЕХАНИЗМ ПЛАНИРОВАНИЯ И ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

Деятельность коммерческих организаций, имеющих сложную иерархическую структуру, протекает в динамичной, с достаточной степенью неопределенности, окружающей среде. Это порождает большое разнообразие способов развития организаций во времени и очевидно, что не все эти способы будут наилучшими. Существенная часть из них может проявиться в действиях, которые впоследствии окажутся ошибочными, а также в бездействии, вследствие чего будут упущены благоприятные возможности. И в этом, и в другом случаях будут затрачены излишние ресурсы и потеряно время.

Основная задача эффективного управления производственными организациями состоит в непрерывном уменьшении разнообразия способов их развития путем исключения всех способов, кроме наиболее целесообразных. Для этого в структурах организаций вырабатываются плановые решения.

Процесс выработки плановых решений в организации можно представить в виде последовательного ряда элементарных процедур, а именно [1]:

- определения целей организации и критерия эффективности ее деятельности;
- выявления условий и альтернативных способов достижения определенных целей;

- собственно решения, т. е. выбора альтернативы, являющейся (или кажущейся) наилучшей;
- анализа этой альтернативы, т. е. предвидения результата выбранных действий и сопоставления его с целями организации;
- оценки выбранной альтернативы, которая сводится к ее одобрению (+) или неодобрению (-). Одобрение проявляется в утверждении решения и обуславливает его выдачу исполнителям в качестве управляющего воздействия;
- согласования, выполняемого в случае неодобрения выбранной альтернативы и состоящего в пересмотре условий и альтернативных способов достижения целей или в пересмотре самих целей.

В результате выполнения первых двух процедур выработки решений формируется задача управления.

Плановые решения реализуются в системе плановых показателей, которые можно подразделить на первичные и производные. К первичным показателям, определяющим производственную программу организации, относятся объемы продукции в натуральном выражении и календарные сроки их выполнения. К производным - все остальные показатели, регламентирующие расход ресурсов на выполнение производственной программы. Они определяются в ходе процедуры разработки плана на основе первичных показателей с использованием соответствующей нормативной базы.

По каналам обратной связи от исполнителей к руководству поступают сведения о выполнении плановых заданий, а также о влиянии всех непредвиденных факторов, вызывающих отклонения фактического хода производства от запланированного. Эти сведения изменяют содержание условий и способов достижения целей и, в конечном счете, подготавливают очередной цикл принятия решений.

По этим же каналам к руководству, в форме первичных документов бухгалтерского учета (ПДБУ), поступают сведения о производственных затратах; цель процедуры бухгалтерской обработки ПДБУ — получение отчета о состоянии средств организации на определенный момент. В свою очередь, отчет используется при анализе результатов деятельности организации.

Разместив перечисленные процедуры в замкнутом контуре регулирования, получим информационную модель процессов выработки плановых решений (рис.1).

Решения, принимаемые руководством коммерческой организации в процессе управления, определяют для всех подразделений организации цели и программу их достижения и необходимые для этого ресурсы, а также предусматривают меры по реализации принятой программы.

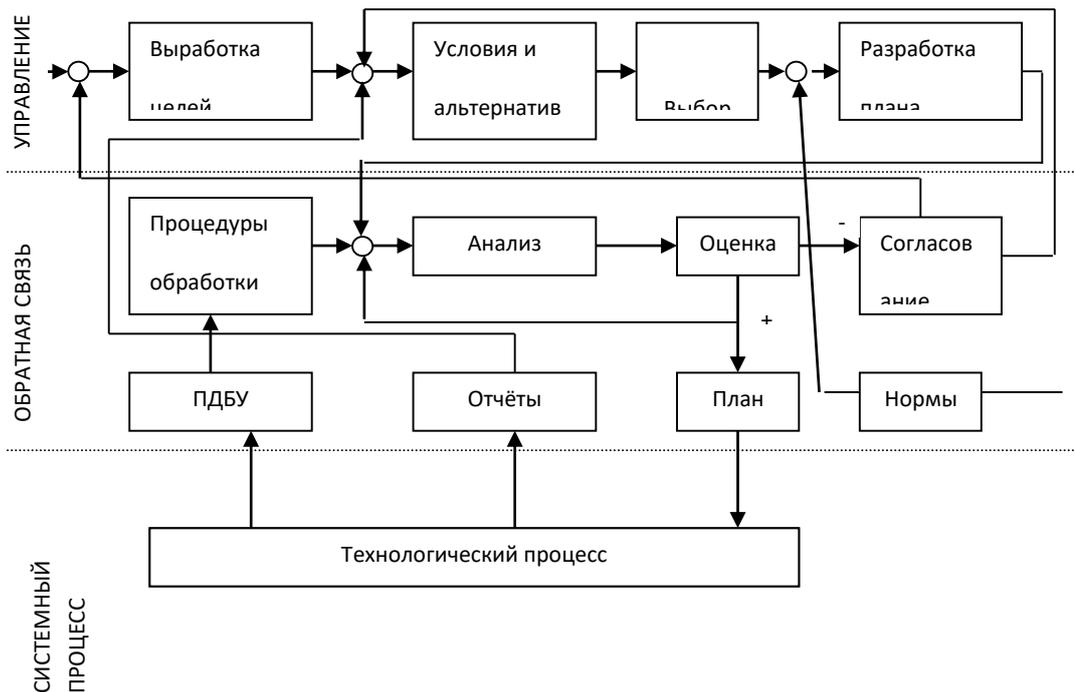


Рис. 1. Информационная модель управления коммерческой организацией

Основными показателями деятельности коммерческих организаций являются, во-первых, объём производства продукции, необходимый для создания нормального процесса функционирования; во-вторых, ввод в действие производственных мощностей, и, в-третьих, образование заданной суммы прибыли. Эти и сопутствующие им показатели, а также план технического развития и организационно-хозяйственных мероприятий определяются в ходе текущего технико-экономического планирования. Особенность его состоит в том, что планирование производственно-хозяйственной деятельности коммерческих организаций ведется на относительно большие промежутки времени (год, два года) в укрупненных показателях производства продукции и использования производственных ресурсов.

На основе первичных показателей применительно к системе технических и организационно-хозяйственных мероприятий рассчитываются важнейшие производные показатели, такие, как себестоимость продукции, нормативы расходования производственных ресурсов, нормативы использования основных и оборотных фондов, нормативы косвенных расходов, фонда заработной платы и т. п.

Программа достижения намеченных целей детализируется в процессе оперативного планирования, которое осуществляется по конкретным видам деятельности и предполагает разработку краткосрочных планов и бюджетов сроком до одного года.

Бюджетирование — это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, конкретизирующих задачи управления предприятием на базе производственных, маркетинговых и финансовых планы. Бюджеты являются

современным инструментом финансового планирования и контроля за деятельностью компании и ее структурных подразделений [2].

Бюджеты, как правило, отражают и конкретизируют годовой объем производства коммерческой организации и её подразделений, предусмотренный среднесрочными планами. В этих бюджетах содержится детальная разработка рычагов и инструментов воздействия на деятельность коммерческой организации, обеспечивающих решение стоящих перед ней производственных и социальных задач и целей. Оперативное планирование тесно увязывает все звенья производственного процесса. Разработка бюджетов завершает цикл планирования предприятия, его производственных цехов и других подразделений. Процесс разработки бюджетов, который должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур, разработанных самим предприятием, осуществляется поэтапно на основании среднесрочного годового плана организации.

Основным методом реализации принятой программы действий является диспетчирование — непрерывный контроль и регулирование текущего хода производства. Главное содержание диспетчирования — текущее распорядительство, т. е. принятие оперативных мер по предупреждению и устранению отклонений от календарного режима выполнения работ.

Таким образом, механизм выработки плановых решений, в общем виде, можно представить как иерархическую совокупность по крайней мере трех замкнутых контуров регулирования, в которых протекают циклические процессы текущего и оперативного планирования и диспетчирования. При этом контур с меньшей скоростью оборота информации будет вышестоящим по отношению к контуру с большей скоростью; решение, выработанное в вышестоящем контуре, является входом в нижестоящий.

Контур диспетчирования отличает наибольшая скорость оборота информации. Цели в контуре диспетчирования задаются сроками выполнения тех или иных работ в месячном оперативном плане. Диспетчерские планы-задания составляются на каждый день; информация по каналам обратной связи поступает к диспетчеру в течение всего времени работы непрерывно; текущие распоряжения вырабатываются, как правило, без согласования.

Возникающие в контуре диспетчирования необратимые рассогласования могут быть скомпенсированы в контуре оперативного планирования.

Необратимые рассогласования, возникшие в контуре оперативного планирования можно скомпенсировать в контуре тактического производственно-экономического планирования путем корректировки целей организации в годовом плане.

Итак, в контурах оперативного планирования и диспетчирования обеспечиваются выработка и реализация календарного режима производства для соблюдения необходимых натурально-вещественных пропорций его развития. В контуре тактического планирования вырабатываются показатели цели и критериев деятельности организации на среднесрочный период. В контуре стратегического планирования разрабатывается стратегия развития предприятия на долгосрочный интервал времени.

Обобщая приведённые выше рассуждения, можно утверждать, что внедрение в практику управления коммерческой организацией в условиях нестабильной экономики данного механизма выработки планового решения является первостепенной задачей менеджмента. Для этого на предприятии необходимо:

1. Создать организационную структуру управления предприятием, определяющую права и ответственность руководителей подразделений в процессе планирования.

2. Интегрировать систему бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия, чётко определить направления движения информации, которая отражает результаты деятельности предприятия в целом и его подразделений.

3. Стандартизировать учетные данные с целью обеспечения возможности их использования всеми структурными подразделениями в процессе планирования, контроля и регулирования.

4. Автоматизировать операции расчёта показателей и упростить систему разработки бюджетов.

5. Обеспечить необходимый для систем бюджетирования качественный финансовый анализ, прогнозирование тенденций рыночной конъюнктуры, учет факторов, влияющих на сбыт продукции.

1. Авдеев Ю.А. Оперативное планирование в целевых программах. Одесса: «Маяк», 1990.
2. Коммерческое бюджетирование / Бочаров В.В. – СПб: Питер, 2003.

Карсюк Е.С., студент 3-го курса

Научный руководитель: Володько О.В., к.э.н., доцент

Полесский государственный университет, г. Пинск, Беларусь

ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Основополагающим фактором экономического развития в масштабе национальной экономики является состояние материально–технической базы, наибольшую часть которой представляет основной капитал.

На промышленных предприятиях основным фондам отводится особая роль, поскольку они являются необходимым условием организации производственного процесса. Они представляют собой наиболее дорогостоящую часть средств производства и обслуживают большое число производственных циклов в течение длительного периода времени, поэтому их состояние и эффективное использование прямо влияет на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий. Основные средства характеризуют имущественное положение, технический, производственный и экономический потенциал промышленности. В связи с этим в последние годы в Республике