

## ПРОЦЕДУРЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**Введение.** На современном этапе экономического развития производителям следует учитывать, что реализация качественного товара приносит мультипликационный эффект, так как рекламу ему создаёт сам потребитель. Однако в настоящее время, когда рынок перенасыщен товарами, значение имеет как высокое качество товара, так и его цена. Для производства конкурентоспособной продукции с оптимальным показателем «цена-качество» предприятиям необходимо как оснащение прогрессивным оборудованием и использование ресурсосберегающих технологий, своевременное и комплексное снабжение качественными материалами, формирование оптимальных объёмов оборотных средств, подбор нужного количества квалифицированных кадров, установление эффективной системы оплаты труда, так и эффективная стратегия маркетинга. Решение этого комплекса задач требует создания на предприятии интегрированной системы оптимального управления с использованием современных инструментальных средств и информационных технологий.

Внедрение такой комплексной интегрированной системы оптимального управления на предприятии будет способствовать повышению эффективности производства и в целом способствовать улучшению различных аспектов деятельности организации. Так как суть её состоит в оптимальном учёте всех аспектов производственной системы: организационных, технических, социальных, экономических и мотивационных.

**Теоретический и практический опыт создания эффективной системы управления.** Современная наука управления опирается на накопленный практический опыт, а также теоретические принципы и правила её основоположников Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, которые обосновали и показали преимущество комплексного подхода к управлению предприятием. Отечественная наука управления также выработала системный и комплексный подход к организации производства и управлению предприятием. В разработку различных аспектов научной организации производства и управления значительный вклад внесли такие учёные, как Л.В. Канторович (его работа «Математические методы организации и планирования производства» принесла ему мировую известность, заложила основы линейного программирования), В.В. Новожилов (его труд «Методы соизмерения народнохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов» стал органической частью теории оптимального планирования), А.А. Модин (основные труды в области организации и управлении производством), Н.С. Сачко (организация и оперативное планирование машиностроительного производства) и др. Особая роль в развитии теории управления, создании, пропаганде и развитии интегрированной автоматизированной системы управления принадлежит В.М. Глушкову, С.А. Думлеру, А.И. Бергу, О.В. Козловой. Большой вклад в разработку автоматизированных систем управления предприятием внесли белорусские учёные д.э.н., профессор Ведута Н.И. («Экономическая кибернетика», 1971) и д.э.н., профессор Седегов Р.С. («Интеграция производственного планирования», 1973 и «Оптимизация информационно-экономической системы предприятия», 1983).

Создание эффективной системы управления предприятием в рыночных условиях, соответствующей различным формам собственности и экономическим отношениям, является одной из важных и вместе с тем сложных проблем. При её построении следует учитывать накопленный в отечественной и зарубежной практике как позитивный, так и негативный опыт организации производства и управления им.

В настоящее время «аналогом» автоматизированных систем управления являются корпоративные информационные системы,

позволяющие решать многие задачи менеджмента, связанные с управлением качеством, логистикой, планированием финансов, бухгалтерским учётом, управлением затратами, производством, сбытом и т.п. Однако из-за своей универсальности они не включают в себя конечный набор управленческих функций. Так, например, функция планирования рассматривается в недостаточном объёме, а оптимизационные плановые задачи составляют 5–10% от всех задач. Это связано, прежде всего, со сложностью моделирования и алгоритмизации плановых задач, а также со спецификой планирования на промышленных предприятиях различных организационно-правовых форм.

Таким образом, актуальной представляется разработка на промышленных предприятиях комплексного механизма оптимального управления, основанного на применении единой системы взаимодействующих планов его производственно-экономической деятельности.

Проектирование системы оптимального управления в контуре тактического планирования.

Согласно методике исследования операций, проектирование системы оптимального управления в контуре тактического планирования должно производиться в такой последовательности:

- **анализ и формализация** основных информационных процедур, происходящих в подсистемах внутрифирменного планирования: подсистеме маркетингового обоснования технико-экономического плана; подсистеме составления оптимальной производственной программы; подсистеме ресурсных расчетов; подсистеме обратной связи;
- **модельное описание** подсистем путем разработки экономико-математического аппарата, адекватно отображающего процессы обработки информации в каждой функциональной подсистеме и дающего возможности для их оптимизации;
- **синтезирование моделей** на основе подбора соответствующих методов решения предполагаемых задач и выработки надежных алгоритмов их компьютерной реализации;
- **проектное описание** подсистем в виде конкретного информационно-методического обеспечения, содержащего набор показателей, комплект документов и требований к организационной структуре, позволяющих осуществить практическую реализацию системы оптимального экономического управления на уровне тактического планирования.

**Подсистема маркетингового обеспечения** играет важную роль в обосновании номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, оптимального объема производства и продаж в соответствии с конъюнктурой рынка и характером спроса. Маркетинговая деятельность осуществляется маркетинговой службой предприятия, цель и задачи которой определяются ее главенствующей ролью в решении вопросов: что производить, для кого, в каких объемах и с какими параметрами, как обеспечить конкурентоспособность продукции и своевременный сбыт. От результатов работы маркетинговой службы напрямую зависят эффективность и финансовая стабильность организации в целом, чего, к сожалению, еще не осознали в полной мере руководители отдельных предприятий и экономического комплекса в целом.

**Подсистема планирования оптимального производства продукции** в заданном требованиями рынка и производственными возможностями предприятия объеме, ассортименте и номенклатуре;

**Подсистема ресурсных расчетов** имеет своей главной целью выполнить ресурсные расчеты, обосновать их плановую потребность исходя из плана производства, определить поставщиков и наладить с ними договорные связи, обеспечить своевременную оплату поставок, транспортировку, приемку, хранение, учет и отпуск материалов, их

рациональное использование и решить ряд других вопросов.

**Информационная подсистема**, лежащая в основе обратной связи, реализует функции оперативного реагирования на все поступающие в нее сведения как о запланированном, так и о текущем состоянии объекта управления, принимает решения о необходимости воздействия на него с целью устранения всех обнаруженных рассогласований и передает информацию в планово-экономические службы для проведения комплексного финансового анализа и выработки рекомендаций руководству по принятию соответствующих управленческих решений. Подразделения бухгалтерского учета играют важнейшую роль в сборе и систематизации текущей информации и подготовке ее к дальнейшему использованию в качестве базы для принятия решений. В современных организациях информационная подсистема должна функционировать как элемент единой автоматизированной системы управления, увеличивающей возможности руководства в принятии оптимальных решений.

**Процедуры внутрифирменного планирования.** Важнейшей задачей исследования является обоснованный подход к выбору моделей и методов оптимизации процедур тактического планирования. Методологической основой для построения комплекса экономико-математических моделей, с помощью которых определяются параметры производственно-хозяйственной деятельности предприятия, служит функциональная схема процедур внутрифирменного тактического планирования (рисунок 1). Она объединяет в замкнутом контуре регулирования процесса создания стоимости товарной продукции все компоненты подсистемы технико-экономического планирования и отражает основные процедуры и модели тактического планирования: формирование оптимального плана производства, составление сметы затрат на основе первичных показателей плана и регулирование процесса создания стоимости продукции посредством разработки организационно-технических мероприятий в подсистеме обратной связи.

С определения объемов продаж, обоснованных в плане маркетин-

га (блок 1), начинается процесс тактического планирования на предприятии. План маркетинга представляет собой комплекс мероприятий, направленных на выявление потребностей рынка, информирование клиентов (заказчиков) о возможностях фирмы по удовлетворению их потребностей, установление каналов сбыта и продвижения товаров (услуг), определение ценовых диапазонов в зависимости от принятой стратегии фирмы, заключение договоров о поставках товаров. В основе планирования должна лежать концепция жизненного цикла товара, исходя из которого предусматривается обязательное обновление продукции с учётом потребностей рынка. Заканчивается работа по планированию продаж составлением портфеля заказов. Портфель заказов формирует отдел маркетинга предприятия самостоятельно на основании заключённых с покупателями продукции договоров и объёма спроса конкретной продукции на рынке.

Далее, исходя из возможностей предприятия, его производственной мощности, разрабатывается план производства и реализации продукции (блок 2), который должен обеспечить выполнение плана продаж в конкретном периоде, обозначенные в портфеле заказов. Объёмы производства продукции (услуг), планируемые в нём, являются входными данными для расчёта показателей остальных разделов тактического плана.

Разработка разделов тактического плана, определяющих ресурсные показатели, должна осуществляться на основании прогрессивных, технических и экономически обоснованных нормативов расхода сырья, материалов, топлива, норм затрат живого труда, нормативов использования средств труда и организации производственных процессов. Поэтому нормативную базу планирования (блок 3) необходимо разрабатывать и уточнять с учётом влияния предусмотренных в плане инноваций (организационно-техническое развитие) мероприятий планируемого и предшествующего года, в том числе по внедрению передовых технологических процессов, автоматизации производства, модернизации оборудования, оснастки и инструмента, совершенствованию организации производства и труда, сокращению отходов производства, использованию передового опыта.

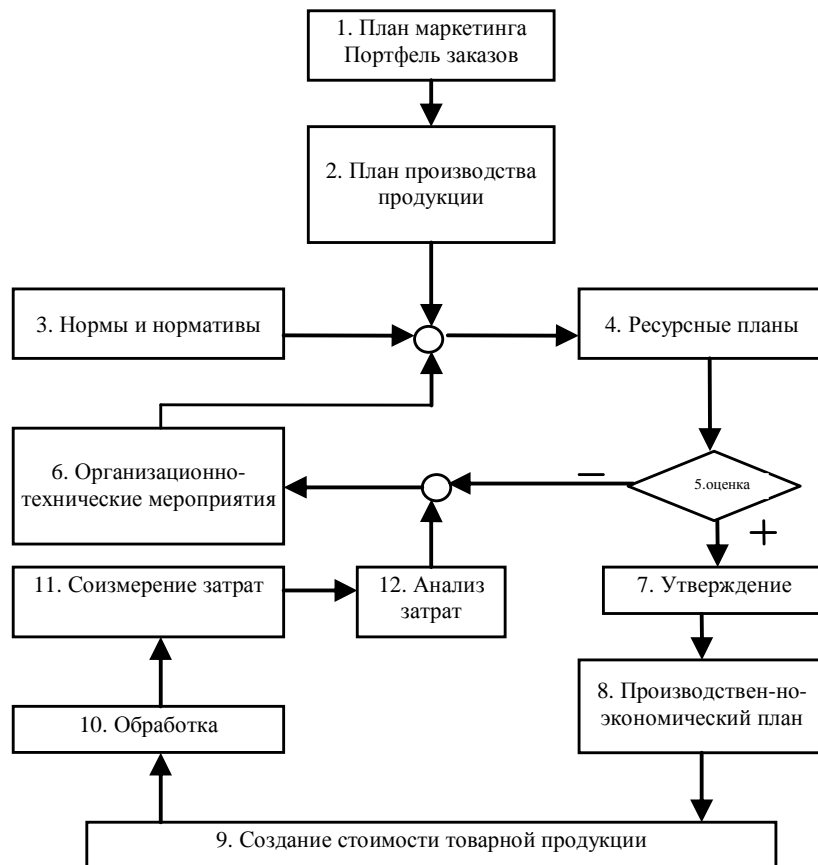


Рис. 1. Функциональная схема процедур тактического планирования

Источник: авторская разработка

После формирования первичных показателей выполняются прямые плановые расчёты стоимостных показателей (блок 4). Планирование стоимости осуществляется путём составления плановых калькуляций себестоимости всех видов выпускаемой продукции (услуг) и сметы затрат на производство продукции по предприятию. Здесь же в разделе «Экономический план» создаётся база для обоснования цен на продукцию предприятия, определяется балансовая прибыль, рассчитывается рентабельность всех видов выпускаемой продукции и производства.

Разработанные показатели тактического плана должны быть сопоставлены с имеющимися ограничениями по ресурсам, после чего выполняется их оценка (блок 5). Отрицательная оценка (-) сигнализирует о необходимости разработки организационно-технических мероприятий, направленных на выявление резервов экономии затрат (блок 6), после чего процедуры 4, 5 вновь повторяются. Положительная оценка плановых затрат ведёт к утверждению ресурсных разделов тактического плана (блок 7) и принятию рассмотренного варианта производственно-экономического плана (блок 8) в качестве планово-распорядительного документа текущего руководства процессом создания стоимости товарной (валовой) продукции (блок 9).

Фактические издержки определяются в контуре обратной связи в результате обработки первичных документов бухгалтерского учёта (блок 10) и служат основой для принятия регулирующих воздействий на процесс создания стоимости. Для этого в блоке 11 происходит соизмерение текущих затрат с плановыми и определяются отклонения между ними. При выявлении непроизводительных затрат выполняется их анализ (блок 12) и разрабатываются меры по устранению причин их возникновения. Особое внимание ещё на стадии планирования издержек следует уделять выявлению резервов снижения себестоимости, а также оценке величины и определению причин возникновения затрат, не обусловленных нормальной организацией производственного процесса: сверхнормативного расхода сырья и материалов, топлива и энергии; потерь рабочего времени вследствие простоев машин и оборудования, аварий, брака и т.п.

Предложенная функциональная схема процедур тактического внутрифирменного планирования служит принципиальной методоло-

гической основой проектируемой системы оптимального управления производственным предприятием, так как, на наш взгляд, отражает логическую последовательность как формализованных (расчётных), так и неформальных действий тактического характера. В современных системах менеджмента необходимым компонентом такой системы является компьютерная техника, возможности которой позволяют выполнять как плановые, так и оперативные расчёты, в реальном масштабе времени.

**Заключение.** Рыночная экономика требует от субъекта хозяйствования целенаправленных мер по укреплению маркетинговых позиций и финансовой устойчивости предприятий. В этих условиях внедрение интегрированных систем в практику управления будет способствовать повышению эффективности и научной обоснованности управленческих решений, определяющих стратегию и тактику производственно-финансовой деятельности предприятия. Практическое внедрение такой системы, отечественным аналогом которой является автоматизированная система управления предприятием, предполагает адаптацию всех параметров его функционирования к требованиям конъюнктуры рынка. Решение данной проблемы возможно на основе создания системы внутрифирменного планирования, опирающейся на современные информационные технологии. В этой связи научные исследования, направленные на создание интегрированной системы оптимального управления на промышленных предприятиях являются актуальными.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учеб. пособие / А.И. Ильин. – 7-е изд., испр. и доп. – Мн.: Новое знание, 2006. – 668с. – (Экономическое образование).
2. Системный анализ в экономике и организации производства: учеб. для вузов / Под общ. ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. – Л.: Политехника, 1991. – 398 с.
3. Царёв, В.В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.

Материал поступил в редакцию 24.05.10

#### GRUDNITSKAYA N.A. The procedures of tactical company's planning

The present-day approach to the creation of complex systems of planning is based on economic cybernetics which forms theoretical basis in the development of automated systems of management at industrial enterprises. The article deals with the study of perspectives for automation of company's planning procedures in present conditions as well as ways of formalization, modelling and algorithmization of the main objectives of tactical planning.

УДК 657

Мишкова М.П., Кичаева Т.В.

### ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ В ОБЛАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

**Введение.** Изменения в области труда и заработной платы затронули моменты дифференциации тарифной части заработной платы работников коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, так как белорусское налоговое законодательство переходит на новый уровень систематизации то и вопросы исчисления подоходного налога в связи с принятием Особенной части НК Республики Беларусь. Начисления обязательных страховых взносов, взносов на профессиональное пенсионное страхование и иных платежей в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты в связи с изменением величины минимальной заработной платы.

Для успешного осуществления деятельности организации и во избежание нарушений необходимо учитывать изменения законодательства по вышеуказанным вопросам которые мы отразим в статье.

С 1 сентября 2009 года вступило в силу постановление Мини-

стерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 23.03.2009 г. №40, в котором изложена в новой редакции Инструкция о порядке применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь. Этот нормативный акт принят в соответствии с проводимой в республике либерализацией экономической деятельности и направлен на расширение прав нанимателей в вопросах дифференциации тарифной части заработной платы работников коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей.

Основные изменения связаны с формулой расчета тарифной ставки рабочего (должностного оклада служащего), основаниями и порядком определения повышений тарифных ставок (тарифных окладов), а также с тарификацией профессий (должностей) и структуры организации.

В новой редакции Инструкции:

- исключена жесткая привязка тарификации к основному виду экономической деятельности организации;

Кичаева Татьяна Васильевна, ст. преподаватель кафедры управления экономики и финансов Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.