

В данных условиях можно предложить оценивать эффективность качества ССУП через оценку достижения определенного результата (цели). Самоуправляемая СУП создается для реализации функций управления персоналом, которая должна привести к достижению главной цели СУП, определенной на первом этапе.

Поскольку формирование главной цели функционирования ССУП детерминирует ее разложение на составляющие подцели, которые ставятся перед конкретным сотрудником МП и перед командой в целом, то оценить достижение главной цели можно посредством оценки уровня достижения целей, стоящих перед сотрудниками МП и командой. Здесь необходимо исходить из посылки о том, что, чем ближе результаты, достигнутые сотрудниками к поставленным перед ними целями, тем эффективнее работа по трансформации СУП в ССУП на МП.

Оценка результатов проводится следующим образом:

1. Проводится процедура оценки деятельности сотрудников посредством количественного сопоставления достигнутых результатов с запланированными. Для повышения точности оценки необходимо проводить ежемесячное отслеживание результатов. Для повышения наглядности результатов целесообразно строить график выполнения плана. График должен строиться по всем количественным показателям работы сотрудников МП. Далее необходимо построить аналогичный график по количественным критериям работы всей команды.
2. Проводится оценка деятельности сотрудников МП и команды в целом по качественным критериям, не поддающимся количественному выражению. В данном случае проводится оценка степени выполнения должностных ин-

струкций. В отличие от предыдущего вида оценки данная оценка проводится не по полученному результату, а по процессу.

3. Проводится оценка работы сотрудников и команды в целом по следующим критериям: наличие ошибок в работе, своевременность выполнения заданий, необходимость контроля, необходимость корректировки. Оценка проводится бальным методом по шкале уровней. Данный аспект в оценке результатов трансформации СУП в ССУП является достаточно важным, поскольку позволяет судить о степени самоуправляемости СУП.
4. Оценка сотрудниками предприятия условий деятельности. Здесь работникам необходимо определить факторы, препятствующие эффективному выполнению поставленных перед ними заданий. Оценку целесообразно проводить по аналогии с оценкой, проводимой на пятом этапе процедуры трансформации СУП.
5. Формирование выводов по проведенной оценке и разработка корректирующих мероприятий.

Следует отметить, что предлагаемые мероприятия по трансформации традиционной СУП в СУП самоуправляемого типа являются общими. Механизм трансформации для конкретного малого предприятия детерминируется его спецификой, к которой необходимо отнести отраслевую принадлежность, численность занятых, форму собственности.

В рамках работы по трансформации традиционной СУП необходимо уделить внимание формированию требований к персоналу малого предприятия по таким параметрам, как предпринимательский тип мышления, уровень мотивации на успех и избегания неудач.

УДК 65.012.2

Кайдановский С.П.

МЕХАНИЗМ ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ЗАДАЧИ ЕГО ОПТИМИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

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 других 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 исполнителю 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.

Кайдановский Сергей Петрович, аспирант каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

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

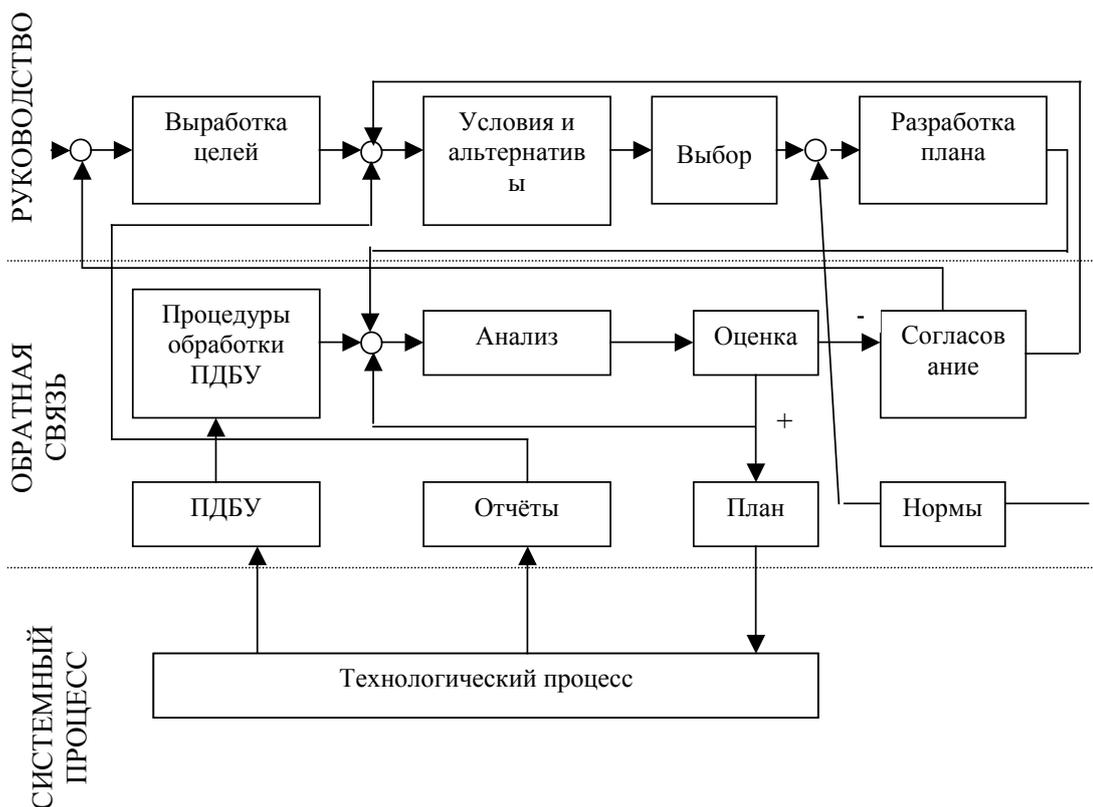


Рис. 1. Информационная модель управления коммерческой организацией

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.

Основными показателями деятельности коммерческих организаций являются, во-первых, объем 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 меро-

приятий 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 планов. 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 производственный процесс и другие сферы деятельности 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.

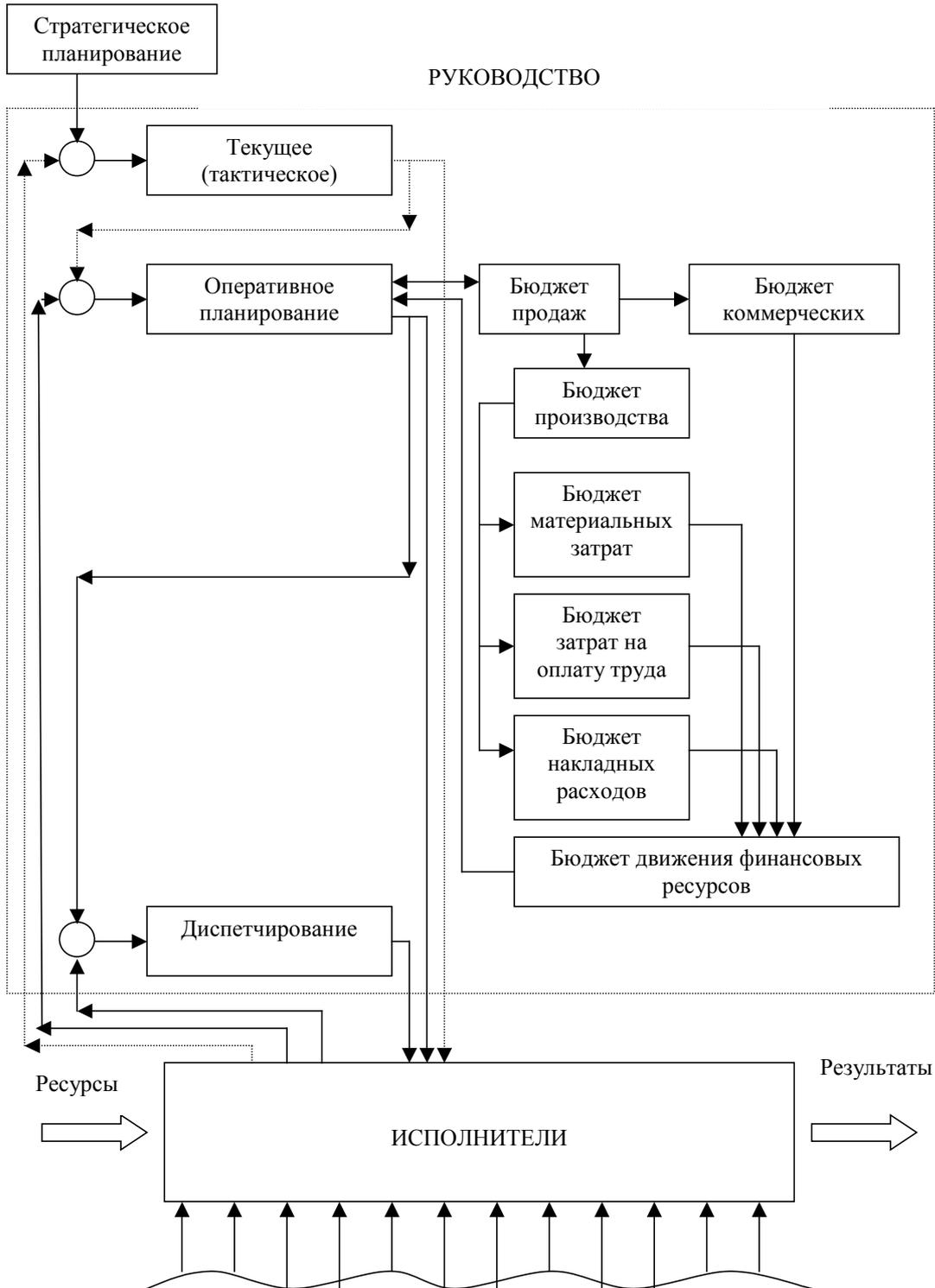


Рис. 2. Механизм выработки плановых решений.

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 (рис. 2). 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 отличается наибольшей скоростью 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 приведенные выше рассуждения, можно утверждать, что внедрение в практику управления коммерческой организацией в условиях нестабильной экономики данного механизма выработки планового решения является первоочередной задачей менеджмента. Для этого на предприятии необходимо:

УДК 65.016.7

Волчик Т.В.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Успех экономической деятельности предприятия зависит в первую очередь от того, насколько достоверно руководство знает, как будет развиваться бизнес при определенных производственных, финансовых и иных условиях. То есть необходим научно обоснованный и объективный прогноз развития предприятия. Прогноз определяется как предсказание развития или исхода конкретного явления (процесса) на основе определенных данных. Прогноз должен выявить как позитивные процессы, явления и тенденции будущего, которые должны получить дальнейшее развитие, так и негативные, требующие принятия мер по их преодолению. В основе прогнозирования деятельности предприятия лежит процесс научного предвидения, определяющий через систему вероятностных оценок целей возможные пути развития предприятия в будущем. [1] Однако, следует отметить неоднозначность прогнозов, их вероятностный и многовариантный характер. Прогнозирование нацелено на создание предпосылок для процесса внутрифирменного планирования, сущность которого проявляется в конкретизации целей развития предприятия на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Основная задача эффективного управления предприятием состоит в оптимизации путей его развития, посредством планирования деятельности. Очевидно, что ведение бизнеса в современных условиях осуществляется в динамичной рыночной среде с высокой степенью неопределенности. Нестабильность национальной экономической и социологической среды не способствует точности производимых прогнозных расчетов. Процесс разработки сценариев будущего развития предприятия происходит в условиях:

- динамичного изменения внешней и внутренней среды,

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, четко 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 расчета 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

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

- неполноты и нечеткости информации,
- сложности сведения целей к одному или нескольким критериям,
- принципиальной неформализуемости основных целей,
- многогранности происходящих внутри предприятия процессов.

Это вызывает необходимость приспосабливать методы, используемые для решения поставленных задач к постоянно меняющейся действительности. То есть, чем меньше период планирования, тем ниже уровень неопределенности и больше надежности в прогнозах. Эффективность процесса финансово-экономического управления обеспечивается за счет увеличения динамичности технологии планирования. Вместо эпизодического планирования на основе устаревших данных, предпочтительным является непрерывное планирование, основанное на достоверных оперативных данных, позволяющих оценивать эффективность работы предприятия по всем направлениям, выявлять ограничивающие факторы и осуществлять современное воздействие. Исходя из практического опыта зарубежных компаний, при организации процесса внутрифирменного планирования необходимо использовать методику бюджетирования.

Бюджетирование – это инструмент управления подразделениями предприятия в условиях неопределенности внешней и внутренней среды при жестких ограничениях факторов производства и реализации.

Бюджетная программа предприятия формируется в реальном времени, которое характеризуется неопределенностью экономической ситуации и неизбежностью рисков. С помощью планирования можно свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для экономического субъекта. Предприятие не в состоянии полностью устранить предпринимательский риск, но может снизить

Волчик Татьяна Васильевна, старший преподаватель каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета. Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.