

**Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленности, АПК и сельского хозяйства, строительства,
транспорта, связи и информатики, сферы услуг).**

Явдак М.Ю.

*преподаватель кафедры менеджмента
Харьковский национальный экономический университет
г. Харьков, Украина*

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Современный динамичный характер изменений всего разнообразного состава факторов формирования цепочки создания новой стоимости обуславливает насущную необходимость в формировании своевременного и надлежащего целенаправленного управленческого влияния на процессы планирования операционной деятельности предприятия. При отсутствии такого влияния, бессистемность и несогласованность в осуществлении закупок, хранения, установление цен, формирования запасов, установление продолжительности производственного цикла, организации сбыта, неизбежно приведут к беспорядку и нарушениям в производственно-хозяйственной деятельности. Решение всех указанных вопросов в первую очередь требует выделения соответствующей управленческой функции - планирования операционной деятельности предприятия, выполнение которой должно учитывать все общие и специфические законы и закономерности, присущие данному управленческому процессу.

Необходимость соблюдения интересов всех участников цикла общественного воспроизводства на протяжении всей цепочки «снабжение-производство-сбыт» также обуславливает высокую актуальность потребностей

в формировании интегрированного комплексного подхода относительно управленческого регулирования совокупности ресурсных потоков.

Таким образом, последовательность (цепочка) создания новой стоимости в целом и, в частности, важная составляющая этого процесса - плановое обеспечение операционной деятельности предприятий, представляют собой весьма специфические объекты управления, многообразие которых требует формирования соответственно сложной управленческой системы.

Учитывая особенности производства на предприятиях различных организационно-экономических форм, необходимо организовывать процесс планирования так, чтобы он в наибольшей степени соответствовал бы условиям и особенностям каждого конкретного предприятия. В связи с необходимостью формализации управления предприятием в условиях ресурсных ограничений и нестабильности внешней среды, автором предлагается модель управления на основе бюджетирования, которая понимается как система тотального планирования и контроля целей, потенциала, мероприятий и ресурсов.

Бюджетирование можно условно разделить на два этапа: подготовка операционных бюджетов, включая бюджеты: продажи, производства, производственных запасов, затрат; подготовка финансовых бюджетов, включая: инвестиционный бюджет, БДДС, БДР, ББЛ.

Для организации бюджетирования необходимо определиться с составом и структурой информации, порядком ее подготовки и перемещения внутри организации (кто, что, когда, кому передает и в какой форме). Для определения порядка такого перемещения информации нужно наложить процессы бюджетирования (с их входами и выходами) на оргструктуру предприятия, т.е. распределить обязанности, связанные с обеспечением функционирования системы между руководителями предприятия и его подразделений, назначив ответственного за функционирование системы в целом. Организационным оформлением этого является разработка соответствующих положений и регламентов их актуализации. Так, автор предлагает следующий состав "Положение о бюджете доходов и расходов": методика (концепция)

бюджетирования доходов и расходов, перечень и состав отчетных форм (планов целей, мероприятий, бюджетов и т.д.), порядок заполнения отчетных форм; организационно-часовой регламент (кто, что, когда) бюджетирования (перечень руководителей, которые отвечают за подготовку соответствующих отчетов и сроки предоставления отчетов).

По мнению автора, для внедрения на предприятии системы бюджетного управления необходимо осуществить следующие мероприятия: экспресс-диагностика деятельности предприятия, построение процессной финансово-экономической модели бюджетирования, формирование организационных процедур функционирования системы бюджетирования.

Бюджетирование доходов и расходов рассматривается как конкретная система плано-контрольных расчетов показателей выручки, затрат, сумм покрытия, производственных результатов, рентабельности и других важных показателей деятельности организации. Поэтому, основные цели и задачи системы БДР включают: оценку реализуемости целей организации с точки зрения достижения заданной выручки, расходов, сумм покрытия, расчетной прибыли, рентабельности и др.; планирование БДР подразделений и организации в целом с определением резервов формирования и увеличения прибыли, планированием налога на прибыль и др.; формирование отчета о доходах и расходах (ОДР) подразделений и организации в целом; сравнение фактических и плановых данных с анализом причин отклонения план/факт, контролем деятельности подразделений.

Для организации системы анализа и планирования финансовых потоков предприятия, адекватной требованиям рыночных условий, автором рекомендуется создание современной системы управления, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия.

Как важнейший элемент обеспечения устойчивой производственной деятельности система финансового планирования должна состоять из: систем бюджетного планирования деятельности подразделений предприятия, системы

сводного (основного) бюджетного планирования деятельности предприятия. Эти системы включают: процессы формирования бюджетов, структуры бюджетов, ответственность за формирование и исполнение; процессы согласования, утверждения и контроля исполнения бюджетов. Для управления бюджетированием автором предлагается создать специальные службы и определить регламент.

С целью организации бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия рекомендуется создать сквозную систему бюджетов на предприятии, которая состоит из следующих функциональных (операционных) бюджетов: фонд оплаты труда (с ним связаны платежи во внебюджетные фонды и часть налоговых отчислений); материальных затрат и потребления ПЭО (отражают основную часть сторонних платежей предприятия); амортизации (во многом определяет инвестиционную политику, кроме того, амортизационные отчисления могут использоваться как оборотные средства); других расходов (позволит экономить на наименее важных расходах); погашение кредитов (позволит осуществить погашение кредитов в строгом соответствии с планом - графиком платежей); налоговый (включает все налоги и внебюджетные платежи). Эта система охватывает всю базу финансовых расчетов предприятия.

Для разработки сводного годового бюджета как исходные данные автором рекомендуется использовать: прогноз выручки от реализации продукции; обобщенные данные о постоянных расходах с их распределением по основным видам продукции и подразделениям, что позволяет более детально оценивать рентабельность и повышать эффективность текущего управления финансовыми ресурсами; данные о переменных затратах по каждой товарной группе; прогноз удельного веса бартера в объеме реализации; прогноз налоговых и кредитных платежей; данные о фондах предприятия. Обобщение такой информации позволит спрогнозировать реальное поступление средств в планируемом периоде, что является основой для формирования БДДС.

Для организации системы бюджетирования на предприятии автором

предлагается выделять как минимум четыре центра ответственности (центры принятия управленческих решений - ЦО): ЦО по расходам - маркетинг и коммерция; ЦО по расходам - управление производством, техническим обеспечением и ремонтом; ЦО по прибыли - управление финансами и экономикой; ЦО по инвестициям - управление техническим развитием и работа с персоналом.

При бюджетировании в дивизиональной структуре переходят от полной, как в линейно-функциональных структурах, к частичной консолидации бюджетов, т.е. часть из них и право принятия решений по поступлению и расходованию средств, которые там учитываются, передаются в центры финансовой ответственности. Схем такой передачи прав существует много, их можно назвать финансовой моделью предприятия, модели хозрасчета (внутрихозяйственных экономических отношений).

Хотя система бюджетирования ориентирована на решение текущих задач, она позволяет не только уточнить ориентиры развития, но и добиться понимания общности задач работниками различных служб предприятия, усилить взаимодействие между ними, стимулировать информационный обмен, добиться сокращения расходов. Создание надежной и гибкой системы управления финансовыми ресурсами позволит существенно ускорить реорганизацию деятельности предприятия. Функционирование такой системы требует тесного взаимодействия служб предприятия. Система бюджетирования должна быть нацелена на: повышение управляемости и адаптируемости предприятия, обеспечение оперативного получения информации о необходимости корректировки стратегии и тактики управления предприятием, создание условий для повышения взаимопонимания и доверия со стороны инвестора. С переходом на качественно новый уровень текущего планирования предприятие расширяет внутренние возможности накоплений для модернизации производства, становится более привлекательным для инвесторов, информационно прозрачным для кредиторов, расширяются возможности по привлечению средств.