

## **ОПТИМИЗАЦИОННЫЙ МЕТОД СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНА**

В процессе управления предприятием реализуется четыре взаимосвязанных функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Наиболее тесно среди этих функций взаимодействуют планирование и контроль.

– планирование является не только функцией выбора целей и стратегий (маркетинга и производства) предприятия, но и основным методом, с помощью которого обеспечивается единое направление усилий всего его персонала, необходимое для их достижения.

– в тех системах, где деятельность осуществляется целенаправленно (планмерно), закономерно существует функция контроля.

Общепризнанным способом измерения целей и задач является путь их количественного выражения в физической форме. Это выражение имеет очень важное значение, тем не менее оно не превращает прогноз в план. Для его превращения необходимо объединить различные физические элементы, участвующие в производственном процессе, для целей сравнения и определения результата того или иного планового выбора в физической форме. Это объединение, сравнение и определение возможно только в стоимостной форме в виде бюджета предприятия. Именно посредством его объединяются в единое целое планирование и контроль.

Механизм формирования бюджета в общем виде можно описать следующим образом. Формулируемые цели в планируемом периоде выражаются вначале в номенклатуре и объеме продукции. Расходы на изготовления ее выражаются в сметах прямых и косвенных затрат производственных ресурсов. Для выбора целей и соответственно расчета затрат производственных ресурсов необходимо определить результат (прибыль или убыток) для различных, возможных бизнес-ситуаций. На основе анализа этих результатов происходит выбор лучшего бюджетного плана для конкретной бизнес-ситуации.

В основе первого подхода лежит пассивный административный метод сравнения, проецирования и урезания уровня затрат прошлых периодов на плановый. На многих предприятиях сравнением и проецированием занимается большое количество служб, отделов и руководителей вертикальных и горизонтальных структурных подразделений, которые участвуют в разработке планов сбыта и производства, составлении соответствующих физических и стоимостных смет. При их составлении производится: детальное планирование расходов, перенос всех существующих статей прошлых смет, осмысленное завышение смет на сложившийся процент их урезания, утверждающим их руководителем. В силу таких подходов бюджет превращается в средство ограничения расходов предприятия. В этом случае бюджетные планы и сметы обязательны к исполнению.

Гибкая программа-смета позволяет проводить анализ-качество переменных коэффициентов финансовой и технологической моделей для целей более объективного установления плановых стандартов. Поэтому анализ удельных норм перевода единицы работы в единицы потребности в рабочей силе и ресурсах является большим преимуществом программы-сметы.

Основным недостатком гибкой программы-сметы является отсутствие в ней механизма поиска оптимальной структуры (номенклатуры и объемов) производства продукции для конкретных условий внешней и внутренней среды работы предприятия. Поэтому все программы-сметы не избавляют руководителя от составления планов на будущее. Классически проблема поиска оптимальной структуры производств про-

дукции в агрегированном финансовом планировании решается при помощи нахождения точки безубыточности. Но для определения ее в многономенклатурном производстве возникает проблема обоснованного установления соотношений между производимыми объемами продукции. Применение статистических данных за предплановые периоды для выражения структуры производства продукции является методом планирования от достигнутого, а не методом определения оптимального комбинированного сбыта. Поэтому проблему нахождения оптимальных объемов сбыта и производства можно решить только на основе оптимизационного метода.

Практика применения оптимизационного метода для решения распределительной задачи (поиска оптимальной структуры продукции в условиях ограниченных производственных ресурсов) не была интегрирована в процесс бюджетного планирования и контроля. Основной причиной отсутствия интеграции является раздельный расчет критериев оптимальности, структуры производства продукции и составления бюджетных смет. Для объединения этих расчетов необходимо гибкую программу-смету превратить в оптимизационную.

*Пьянков А. В., БГЭУ (Минск)*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Задачи стратегического планирования деятельности предприятий сопряжены с проблемами их постановки и решения. Все проблемы постановки и решения задач стратегического планирования деятельности компаний могут быть разбиты на следующие группы:

- концептуальные проблемы, связанные с выбором основной методологической базы, на которой будет строиться вся концепция стратегического планирования;
- системные проблемы, связанные с необходимостью строгого соблюдения общесистемных методологических требований в алгоритмах решения задач стратегического планирования;
- проблемы системного описания объекта стратегического планирования, окружающей его рыночной среды, правил оценки и выбора наилучших альтернатив развития;
- маркетинговые проблемы, связанные с повышением достоверности ключевой части задачи стратегического планирования – оценки реального положения дел на рынке товаров и услуг.

Основу концептуальных проблем задач стратегического планирования составляет проблема выбора так называемого уровня маркетинговой деятельности, в структуре которой и будет осуществляться поиск оптимальной стратегии развития компании.

Можно выделить следующие три вида маркетинговой деятельности:

- маркетинг реагирования – это выявление и удовлетворение потребностей потребителя, основанное на способности разработчика маркетинговой стратегии правильно определить эти реальные потребности;
- предвосхищающий маркетинг – это умение определить, когда скрытые потребности станут реальностью;
- маркетинг, формирующий запросы, – способ действий, при котором предприятие предлагает товары и услуги, о которых рынок даже и не предполагал.

Большинство современных стратегий развития строится в русле концептуальных основ маркетинга реагирования. Они менее рискованны, но все чаще сталкиваются со