

SYLWIA ŁĘGOWIK-ŚWIĄCIK

MECHANIZMY PLANOWANIA FINANSOWEGO W PROCESACH DECYZYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

Słowa kluczowe: planowanie, kontrola, procesy decyzyjne

Keywords: planning, control, decision processes

Klasyfikacja JEL: G32, G3

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach kryzysu gospodarczego poszukują sposobów na obniżenie kosztów, przy jednoczesnym dążeniu do podnoszenia swojej efektywności. Menedżerowie wdrażają innowacyjne procesy zarządzania, wśród których istotną rolę odgrywa planowanie finansowe. Poszukując obszarów optymalizacji zarządzania, często wskazuje się na zapasy, jako jeden z wielu czynników generujących koszty. W przedsiębiorstwach przemysłu cementowego zapasy odgrywają szczególną rolę, ze względu na sezonowy charakter działalności tych podmiotów gospodarczych. Celem referatu jest prezentacja mechanizmów planowania finansowego w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw przemysłu cementowego w obszarze zapasów półproduktów.

Identyfikacja procesu planowania w przedsiębiorstwie

Planowanie jest funkcją zarządzania, pozwalającą skutecznie organizować ludzi i zasoby¹. Pojęcie planowania jest definiowane jako „proces polegający na świadomym ustaleniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach”². Według R.W. Griffina, planowanie to proces „wytyczania celów organizacji i określania sposobów ich najlepszej realizacji”³. Planowanie opiera się na czterech zasadach: celowości, nadrzędności planowania, kompletności, skuteczności we

¹ Por.: J.F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000, s. 263.

² *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 215.

³ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 40.

wdrażaniu⁴. Proces planowania jest działaniem celowym. Plan jest konstruowany po to, by umożliwić realizację określonych celów przedsiębiorstwa. Prymat planowania odnosi się do funkcji zarządzania. Planowanie umożliwia realizację pozostałych funkcji zarządzania. Kompletność planowania polega na zintegrowaniu planów częściowych, które stanowią elementy planu przedsiębiorstwa. Plan ma umożliwić podejmowanie właściwych decyzji i pozwolić na kontrolę jego realizacji. Skuteczność planu przejawia się w osiągnięciu zamierzonych celów.

Proces planowania, zdaniem R.W. Griffina, jest charakterystyczny dla wszystkich przedsiębiorstw, jednakże w każdym przedsiębiorstwie jest realizowany indywidualnie⁵. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie klasyfikacje planów przedsiębiorstwa. Pierwszy podział klasyfikuje plany ze względu na szczebel hierarchii przedsiębiorstwa, który go opracowuje. Drugi podział uwzględnia horyzont czasu.

Rozpatrując planowanie pod kątem osób, które sporządzają plany, wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje planów: plany strategiczne, operacyjne i taktyczne. Plany strategiczne obejmują ogólne cele przedsiębiorstwa. Są opracowywane przez menedżerów najwyższego szczebla⁶. Plany strategiczne zawierają ogólne decyzje, odnoszące się do „alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych”⁷. Najczęściej są to synergia, plany długookresowe i dotyczą takich kwestii, jak: dystrybucja, konkurencja. Planowanie taktyczne jest ukierunkowane na realizację celów taktycznych przedsiębiorstwa, a tym samym na częściową realizację planu strategicznego. Celem planu taktycznego jest realizacja konkretnych zadań. Plany taktyczne są opracowywane przez menedżerów wyższego i średniego szczebla. Służą do realizacji zadań długo- i średniookresowych. Planowanie operacyjne koncentruje się na szczegółowych ustaleniach w zakresie realizacji planów strategicznych i celów operacyjnych. Plany są sporządzane dla stosunkowo krótkiego horyzontu czasu. Plan operacyjny opracowują menedżerowie średniego i niższego szczebla. Plany operacyjne dotyczą wąskiego obszaru operacyjnego przedsiębiorstwa i są związane z wdrożeniem planów taktycznych⁸.

Proces planowania jest ograniczony ramami czasowymi⁹. Z tego punktu widzenia wyodrębnia się plany długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe. Zasięg planu długookresowego dotyczy z reguły perspektywy kilku lat, aczkolwiek jest to okres względny i ustalany indywidualnie dla poszczególnych przedsiębiorstw. Planowanie długookresowe musi uwzględniać wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych otoczenia przedsiębiorstwa, z tej przyczyny plany dla dłuższych okresów stają się często planami hipotetycznymi.

⁴ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, s. 216.

⁵ R.W. Griffin: *op.cit.*, s. 207.

⁶ Por.: J.F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert: *op.cit.*, s. 263.

⁷ R.W. Griffin: *op.cit.*, s. 207.

⁸ Por.: S. Studoń: *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 262.

⁹ Por.: H. Buk: *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 3.

Plany średniookresowe formułowane są podobnie, jak plany taktyczne. Okres planowania wynosi od roku do pięciu lat. Planowanie średniookresowe pozwala na kształtowanie ogólnych planów długookresowych. Planowanie krótkookresowe kształtuje codzienne działania, realizowane w przedsiębiorstwach. Dotyczy ono okresu do jednego roku. W planowaniu krótkookresowym wyróżnia się plan działania i plan reakcji. Plan działania ma umożliwić realizację wszystkich planów opracowanych w przedsiębiorstwie, natomiast plan reakcji odnosi się do radzenia sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami, jakie może napotkać firma¹⁰.

Kształtowanie procesu planowania musi uwzględniać cele formułowane na poszczególnych szczeblach, dla których jest sporządzany, horyzont czasu i dziedzinę działalności. Planowanie jest złożonym procesem, umożliwiającym podejmowanie decyzji kierowniczych. Proces planowania składa się z wielu etapów. Najczęściej wymienianymi etapami planowania są: ustalenie celów, identyfikacja problemów, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, ocena konsekwencji, wdrożenie planu, kontrola realizacji¹¹. Ilość etapów procesu planowania wymieniana w literaturze przedmiotu jest uzależniona od możliwości realizacji celów. Bez względu na liczbę etapów w procesie planowania, zawsze występuje planista oraz ustalone cele, których realizacja odbywa się w konkretnym otoczeniu.

Planowanie finansowe umożliwia analizę dostępności funduszy niezbędnych do osiągnięcia celów w sferze rzeczowej oraz rozpoznanie ponoszonych kosztów, co stwarza podstawy do wyznaczenia dopuszczalnych ram dla realizacji tych celów. Planowanie finansowe pozwala także na określenie prawdopodobieństwa wpływu różnych sposobów finansowania działalności na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, co stwarza podstawy do oparcia procesów decyzyjnych na kryteriach finansowych¹². W literaturze przedmiotu wymienia się często planowanie finansowe lub planowanie finansowo-kosztowe, czyli proces formowania przedsięwzięć, który dokonuje się w przedsiębiorstwie w ramach istniejącego systemu rachunkowości, nazywany też budżetowaniem¹³. A. Szychta definiuje budżetowanie jako „zespół różnych czynności wykonywanych zgodnie z zasadami i metodami właściwymi temu procesowi, prowadzących do sporządzenia budżetu i wykorzystywania go w sterowaniu przedsiębiorstwem; budżetowanie obejmuje trzy kolejne etapy: opracowanie budżetu, wdrożenie budżetu, sterowanie poprzez budżet (kontrola budżetowa)”¹⁴.

Planowanie i realizacja celów mogą napotkać na wiele barier w postaci niespójności celów i planów, niewłaściwej komunikacji interpersonalnej czy wadliwego przepływu

¹⁰ S. Studoł: *op.cit.*, s. 209.

¹¹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, s. 221.

¹² Por.: J. Czekaj, Z. Dresler: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 220.

¹³ Por.: *Planowanie budżetowe a alokacja zasobów*, red. S. Owsiak, PWE, Warszawa 2008, s. 29.

¹⁴ A. Jarugowa, W.A. Nowak, A. Szychta: *Rachunkowość zarządcza, koncepcje i zastosowania*, SWSPiZ, Łódź 2001, s. 684, por.: L. Chadwick, *Rachunkowość zarządcza dla niewtajemniczonych*, Placet, Warszawa 1997, s. 89.

informacji. Jednakże dobry proces planowania poprawia efektywność przedsiębiorstwa i usprawnia jego działanie.

Weryfikacja procesów planowania w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego

Planowanie w obszarze zapasów cechuje wysoki poziom decyzyjności. Uwzględniając sezonowość produkcji oraz specyfikę półproduktów występujących w przemyśle cementowym, planowanie zapasów klinkieru musi uwzględniać występowanie ryzyk, takich jak:

- ryzyko powstania zakłóceń w procesie produkcji i zbytu,
- ryzyko utraty płynności finansowej,
- ryzyko spadku rentowności,
- ryzyko wzrostu kosztów zamrożenia kapitału w zapasach,
- ryzyko wzrostu kosztów magazynowania zapasów,
- ryzyko utraty wartości użytkowej zapasów,
- ryzyko wzrostu niedoborów lub nadwyżek zapasów,
- ryzyko utraty klientów bądź dostawców¹⁵.

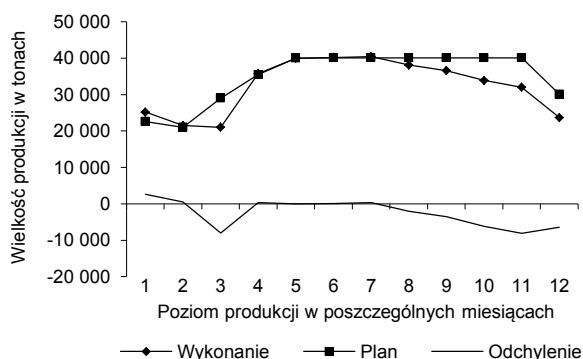
Część badawcza referatu została opracowana w oparciu o badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Przedmiotem badawczym są zapasy klinkieru, czyli podstawowego półproduktu do produkcji wszystkich rodzajów cementów. Obszarem badawczym są procesy tworzenia, składowania i wyczerpywania klinkieru. Tworzenie zapasów półproduktów wybranych za przedmiot badań dokonuje się w procesie produkcji. Składowanie zapasów następuje na własnych składowiskach otwartych. Wyczerpywanie zapasów półproduktów następuje poprzez wydanie ich do zużycia w procesie produkcji. Badanie uwzględnia weryfikację procedur planowania zapasów klinkieru, zapewniających ciągłość produkcji i sprzedaży oraz sprawdzenie zgodności stanu faktycznego klinkieru z planowanym. Do przeprowadzenia badań zastosowano analizę porównawczą i analizę trendu. Technika badawczą jest test zgodności. Okres objęty badaniem to dwanaście kolejnych miesięcy roku kalendarzowego.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż plan produkcji klinkieru zakładał, że w I kwartale roku produkcja będzie kształtowała się średnio na poziomie 24 000 ton miesięcznie. W miesiącu lutym przewidziano niewielki spadek poziomu produkcji klinkieru, lecz od marca do maja planowano systematyczny wzrost produkcji. W III i IV kwartale roku produkcja klinkieru została zaplanowana na wysokim, ustabilizowanym poziomie 40 100 ton miesięcznie. Spadek produkcji klinkieru zaplanowano dopiero na grudzień (rys. 1).

Faktyczna produkcja klinkieru w I kwartale badanego roku była wyższa o 7% od planowanej. Wzrost faktycznej produkcji w stosunku do planowanej miał miejsce w styczniu i lutym, gdy produkcja zrealizowana była wyższa o około 8% od zakładanej. W marcu

¹⁵ Por.: M. Sierpińska, T. Jachna: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2005, s. 184; *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa 2006, s. 226.

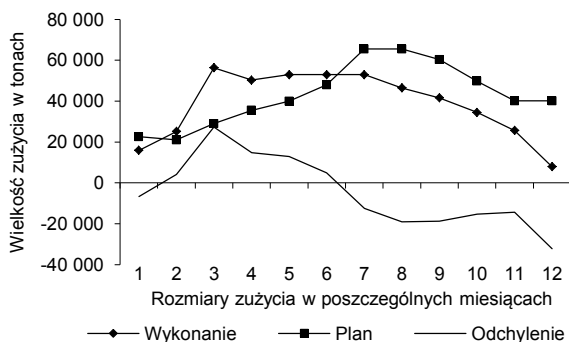
odnotowano 27,5% spadek poziomu produkcji w odniesieniu do planu. W II kwartale roku faktyczna produkcja klinkieru zrównała się z poziomem planowanym. III kwartał cechował stabilny poziom produkcji klinkieru. Sierpień zapoczątkował stopniowy trend spadkowy rozmiarów produkcji klinkieru, który utrzymał się do końca badanego okresu. Odchylenie faktycznego poziomu produkcji klinkieru od planowanego w IV kwartale roku wyniosło 18,8%. Należy jednak podkreślić, że plany produkcji klinkieru na IV kwartał zawsze przewidują spadek poziomu produkcji.



Rysunek 1. Stan faktyczny i planowany produkcji klinkieru w badanym okresie

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość klinkieru zużytego do produkcji cementu w I kwartale badanego okresu zaplanowano na poziomie 24 000 ton, zakładając stopniowy wzrost zużycia w II kwartale (rys. 2). Średnie zużycie klinkieru w okresie od marca do maja miało wynieść 41 000 ton, czyli o 95% więcej niż w I kwartale. Najwyższy poziom zużycia klinkieru zaplanowano na

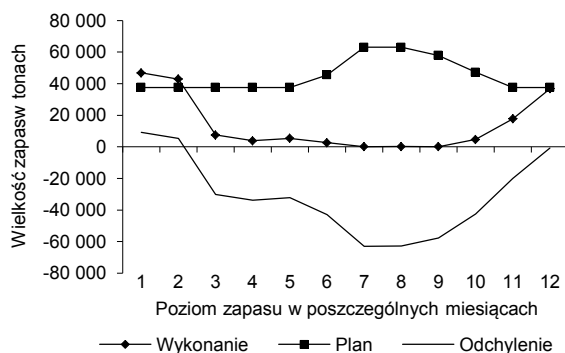


Rysunek 2. Stan faktyczny i planowany zużycia klinkieru w badanym okresie

Źródło: opracowanie własne.

III kwartał – średnio 65 400 ton. W okresie od października do grudnia zakładano spadek zużycia klinkieru do poziomu 43 300 ton.

Zużycie rzeczywiste klinkieru w badanym okresie było niższe o około 12% od zakładanego. Wielkość zużycia klinkieru w I i II kwartale roku była wyższa od zakładanej. Na przełomie maja i lipca zużycie klinkieru ustabilizowało się i było wyższe od planowanego. W sierpniu nastąpił spadek zużycia klinkieru i trend spadkowy utrzymał się do końca roku. Najwyższy poziom zużycia klinkieru do produkcji cementu miał miejsce w marcu i wyniósł 56 377 ton. Było to o 90% więcej niż planowano zużyć w tym okresie, ale o 17% mniej niż najwyższy przewidywany poziom zużycia klinkieru w badanym okresie. Szybki wzrost zużycia klinkieru w I kwartale roku spowodował powstanie największego ujemnego odchylenia zużycia w stosunku do ilości planowanej. Poziom zapasów klinkieru w styczniu i lutym badanego okresu przekraczał planowany poziom. Z powodu wzrostu zużycia klinkieru w marcu o ponad 70% od przewidywanego, przy jednoczesnym spadku produkcji klinkieru o 27,5% w stosunku do planu, nastąpił poważny spadek zapasu klinkieru (wykres 3).



Wykres 3. Stan faktyczny i planowany zapasu klinkieru w badanym okresie

Źródło: opracowanie własne.

Zapasy klinkieru w III i IV kwartale znajdowały się na najniższym poziomie. Na przełomie lipca i września klinkier praktycznie był zużywany na bieżąco. Spadek zużycia klinkieru w sierpniu pozwolił na odbudowanie poziomu zapasów, zrównując w grudniu z poziomem planowanym.

Zmniejszenie poziomu zapasów w marcu spowodowało wystąpienie ryzyka zakłócenia ciągłości procesu produkcji cementu, co zmusiło badane przedsiębiorstwa do wcześniejszego zakupu klinkieru obcego. Planowane uzupełnienie zapasów własnych klinkieru miało nastąpić w czerwcu. Nieprzewidziany wzrost zużycia klinkieru przy określonym poziomie produkcji zmusił przedsiębiorstwa do zwiększenia zapasów klinkieru już w kwietniu.

Ocena decyzyjnych aspektów planowania finansowego zapasów półproduktów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego

Klinkier jest zapasem strategicznym w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Można wnioskować, iż niższy poziom produkcji zapasów klinkieru w stosunku do poziomu zakładanego wynikał z powstania problemów technicznych lub technologicznych, ponieważ zakład nie dokonywałby zakupu zapasów klinkieru obcego, jeśli byłby w stanie sam go wyprodukować. Przedsiębiorstwa przemysłu cementowego zakładają wzrost poziomu zapasów klinkieru w okresie zimowym w celu zapewnienia realizacji produkcji cementu w sezonie letnim. W III kwartale badanego okresu poziom zapasów klinkieru znalazł się na niebezpiecznie niskim poziomie, co mogło doprowadzić do zakłóceń w procesie produkcji, jednakże w tym samym okresie nastąpiło zmniejszenie zużycia klinkieru, a poziom zapasów został uzupełniony produkcją własną i zapasem obcym. Przedsiębiorstwa uniknęłyby problemów w obszarze klinkieru, gdyby w okresie letnim zapas tego półproduktu był wyższy o 20 000 ton. Zapasy klinkieru generują stosunkowo niskie koszty składowania zapasów, ponieważ mogą być przechowywane na składowiskach zadaszonych lub otwartych hałdach. Warunki klimatyczne zimą czy długi okres przetrzymywania zapasów klinkieru na składowisku wiążą się z pewnym wzrostem kosztów zapasów. Istnieje ryzyko wzrostu wilgotności klinkieru lub zbrylenia się na skutek zbyt długiego przechowywania, jednakże ryzyko wstrzymania pracy pieców do wypału klinkieru, czyli przerwanie ciągłości produkcji cementu, generuje poważne koszty, mające swoje odbicie w niezrealizowanej sprzedaży. Z tej przyczyny, w celu dokonania kompleksowej oceny zarządzania zapasami klinkieru należy zbadać sposoby zarządzania zapasami cementu.

W trakcie badania procesu tworzenia, składowania i wyczerpania zapasów klinkieru oceniono poprawność planowania w tym obszarze. Produkcja zrealizowana w badanym okresie wykazuje 7% odchylenia od planu produkcji klinkieru. Plan zużycia klinkieru różni się z wykonaniem, jednakże średnie odchylenie wykonania od planu na przestrzeni roku wynosi 12%. Plan zużycia klinkieru nie zakładał tak szybkiego wzrostu zużycia, jakie miało miejsce w rzeczywistości w I i II kwartale roku. Natomiast w III i IV kwartale roku przeszacowano poziom zużycia klinkieru, a tempo spadku zużycia klinkieru w rzeczywistości było szybsze od planowanego. Największe odchylenie wykazuje plan zapasów klinkieru. Ustabilizowany poziom produkcji klinkieru przy zużyciu niższym o 12% od planowanego spowodował, że planowany zapas nie znalazł odbicia w rzeczywistości. Niedoszacowanie planu produkcji w stosunku do jego zużycia przyczyniło się do obniżenia poziomu zapasów klinkieru poniżej poziomu bezpieczeństwa.

W wyniku analizy trendu stwierdzono błędy w procesie planowania zapasów klinkieru. Za podstawę opracowania planu zapasów klinkieru przyjęto zdolności produkcyjne, możliwości składowania oraz przewidywane zużycie klinkieru do produkcji cementu. Nie uwzględniono czynników zewnętrznych, które zakłóciły podaż na cement i wpłynęły na poziom zapasów klinkieru. Podczas realizacji badań za kryterium oceny przyjęto taki sposób zarządzania zapasami klinkieru, który umożliwi utrzymanie ciągłości produkcji cementu. Z przeprowadzonych badań wynika, iż rozmiary produkcji klinkieru w niewielkim stopniu odchylają się od wielkości planowanych, natomiast poziom zużycia klinkieru

nie pokrywa się z planem jego zużycia. Proces planowania wielkości produkcji klinkieru oparty jest na dwóch elementach. Pierwszym są zdolności produkcyjne pieców¹⁶, ich sprawność i wydajność. Drugim elementem planowania wielkości produkcji klinkieru jest przewidywana wielkość sprzedaży cementu. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest odchylenie rzeczywistego zapasu klinkieru od planowanego, co wynikało ze wzrostu zużycia klinkieru przy realizacji planowanej wielkości produkcji. Na wielkość zużycia klinkieru wpływają czynniki takie jak: posiadane zdolności produkcyjne, rodzaj produkowanego cementu¹⁷, wielkość popytu na cement.

Planowanie w obszarze zapasów klinkieru jest obarczone ryzykiem, polegającym na możliwości wystąpienia awarii technicznych i nieutrzymaniu zakładanego poziomu sprawności i wydajności pieców obrotowych. Z analizy rozmiarów produkcji, wielkości zużycia oraz poziomu zapasów klinkieru wynika, że w przypadku, gdy przewidywana sprzedaż cementu na II i III kwartał będzie wzrastać, należy wcześniej (IV i I kwartał) zgromadzić wystarczające zapasy klinkieru, ponieważ miesięczna zdolność produkcji klinkieru nie pokrywa się z zapotrzebowaniem na ten półprodukt w okresie letnim. Dlatego, w procesie planowania należy zlokalizować ewentualnych dostawców klinkieru obcego, sprawdzić ceny klinkieru na rynkach zagranicznych oraz sprawdzić, czy w przypadku spadku popytu na cement będzie możliwość zbycia nadmiaru zapasu klinkieru.

Podsumowanie

Celem referatu było ukazanie teoretycznych i praktycznych aspektów planowania finansowego w obszarze zapasów półproduktów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Badania empiryczne przeprowadzono na podstawie analizy porównawczej i analizy trendu.

Planowanie finansowe w badanych przedsiębiorstwach musi uwzględniać plany operacyjne, które są związane z przedmiotem prowadzonej działalności. Silna konkurencja na rynku cementów oraz postęp techniczny powodują zwiększenie znaczenia czynności związanych z planowaniem. Zapasy półproduktów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego stanowią podstawowy zasób aktywów obrotowych. Planowanie finansowe w obszarze zapasów wiąże się z koniecznością posiadania dużej ilości informacji o zróżnicowaniu, strukturze, poziomie i zapotrzebowaniu na te zapasy. Szybkość i jakość uzyskiwanych informacji determinuje efektywność zarządzania zapasami i pozwala na podejmowanie trafnych decyzji w tym obszarze.

¹⁶ W okresie zimowym zdolność produkcyjna pieców zawsze jest niższa z uwagi na fakt przeprowadzania remontów średnich lub okresowych w tym czasie. Remont średni pieca obrotowego trwa około 30 dni.

¹⁷ Cementy wysokiej marki wymagają większego zużycia klinkieru, cementy z dodatkami wymagają niższego zużycia klinkieru.

Literatura

- Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa 2006.
- Buk H.: *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Chadwick L.: *Rachunkowość zarządcza dla niewtajemniczonych*, Placet, Warszawa 1997.
- Czekaj J., Dresler Z.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Jarugowa A., Nowak W.A., Szychta A.: *Rachunkowość zarządcza, koncepcje i zastosowania*, SWSPiZ, Łódź 2001.
- Planowanie budżetowe a alokacja zasobów*, red. S. Owsiak, PWE, Warszawa 2008.
- Sierpińska M., Jachna T.: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Stoner J.F., Freeman R., Gilbert., D.: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000. Studoń. S.: *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2006.

dr Sylwia Łęgowik-Świącik
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie

Referat ma na celu prezentację mechanizmów planowania i ich weryfikację w praktyce. Obszarem badawczym są procesy tworzenia, składowania i wyczerpywania zapasów klinkieru, który jest podstawowym półproduktem do produkcji wszystkich rodzajów cementów. Przedsiębiorstwa sektora cementowego cechuje konieczność posiadania zapasów w celu zachowania ciągłości działalności produkcyjnej i sprzedaży. Optymalizacja gospodarki zapasami musi uwzględniać mechanizmy planowania finansowego w przedsiębiorstwie. Zastosowaną metodą badawczą jest analiza porównawcza i analiza trendu.

MECHANISMS OF FINANCE PLANNING IN DECISION PROCESSES OF A COMPANY

Summary

The aim of this article is to present planning mechanisms and verify them in practice. Processes of creation, store and depletion of clinker are the research area. Clinker is one of the key intermediates for the production of cement. Cement industry companies are characterized by the necessity of pos-

session of reserves to ensure continuity of production and sales. Inventory management optimization has to take into account the company's finance planning mechanisms. The research methods used in the article are benchmarking and trend analysis.