



**Галина Афанасьевна Маховикова
Евгений Лазаревич Кантор
Иван Иванович Дрогомирецкий
Планирование на
предприятии: конспект лекций**

Текст предоставлен правообладателем.

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=604315

*Маховикова Г.А. Кантор Е.Л. Планирование на предприятии. Конспект лекций: Эксмо; Москва;
2007*

ISBN 978-5-699-21183-8

Аннотация

Планирование деятельности предприятия в условиях рыночной экономики помогает сделать работу предприятия стабильной, уменьшить негативное влияние внешних и внутренних рисков. В настоящей книге рассматриваются различные виды, принципы, методы и технология планирования, способствующие помимо максимального извлечения прибыли увеличению объема продаж, улучшению качества выпускаемой продукции, повышению оплаты труда и пр. Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта. Материал изложен в компактной форме, что позволит быстро усвоить основные знания по предмету, качественно подготовиться к семинару, зачету или экзамену. Предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, а также может быть использовано предпринимателями и специалистами плановых и управленческих служб предприятий.

Содержание

Введение	4
Тема I. Основы планирования деятельности предприятия	6
Лекция 1	6
1.1. Сущность и функции рыночного планирования	6
1.2. Планирование как функция управления предприятием	7
1.3. Виды и содержание внутрифирменного планирования	7
1.4. Оценка качества разрабатываемых планов	9
1.5. Организация плановой работы на предприятии	10
Лекция 2	12
2.1. Виды и формы планов	12
2.2. Принципы планирования	14
2.3. Методы и средства планирования	15
2.4. Нормативная база планирования	16
2.4.1. Сущность и функции норм и нормативов	16
2.4.2. Классификация норм и нормативов	17
2.4.3. Методы и порядок разработки норм и нормативов	17
2.5. Содержание норм и нормативов, используемых при планировании	18
2.5.1. Нормы и нормативы использования средств труда	18
2.5.2. Нормы и нормативы материальных затрат	18
2.5.3. Нормы и нормативы затрат живого труда	20
2.5.4. Нормы и нормативы оборотных средств	21
Лекция 3	22
3.1. Сущность стратегического планирования	22
3.2. Методология стратегического планирования	25
3.3. Принципы стратегического планирования	27
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Галина Афанасьевна Маховикова Евгений Лазаревич Кантор Иван Иванович Дрогомирецкий Планирование на предприятии: конспект лекций

Введение

Долгое время в экономической литературе было принято считать, что план и рынок – взаимоисключающие понятия. В интересах развития рыночной экономики в начале 90-х гг. система планирования в нашей стране была фактически ликвидирована. Первоначально предполагалось, что за ликвидацией планирования автоматически последует экономический рост. Однако в последнее время отечественные предприятия столкнулись с рядом проблем, что заставило пересмотреть данную точку зрения. Стремясь гарантировать свою деятельность, уменьшить негативное влияние внешних и внутренних рисков, многие предприниматели вынуждены вернуться к планированию своего бизнеса.

Планирование является естественной формой целеполагающей человеческой деятельности в любой ее сфере, функцией управления действиями благодаря способностям человека воспринимать и отражать в своей жизнедеятельности влияние на условия своего существования цикличности и последовательности развития природных процессов и явлений, стихийных и других угроз со стороны окружающего мира и т. п.

История и опыт развития российской, советской, современной отечественной и зарубежной экономик убедительно показывает, что пренебрежительное отношение к планированию, к общепризнанным ценностям теории и практики отечественного планирования, недоучет в планировании традиций, условий и особенностей страны, факторов политического, общегосударственного и социального значения ведут к принятию ошибочных, необоснованных плановых решений и являются предпосылкой усугубления или появления новых экономических проблем во всех уровнях и звеньях экономики.

На микроэкономическом уровне это приводит к убыткам предприятий и их банкротству. Поэтому грамотная экономическая политика включает всемерное использование планирования как один из важнейших инструментов управления бизнесом.

В теории и организации планирования отечественная экономическая мысль обогатила мировую науку трудами виднейших ученых в области планирования. Это Л. Канторович, Н. Д. Кондратьев, В. В. Леонтьев и др. Сегодня эти знания и опыт крайне нужны отечественному производству.

Планирование в масштабах общества осуществляется на всех пространствах и уровнях хозяйственной деятельности: общемировом, государственном (федеральном), региональном, местном территориальном и на микроэкономическом уровне: на предприятиях (фирмах), у частных предпринимателей без образования юридического лица и в домашних хозяйствах.

На макроэкономическом уровне планируются:

- структура, объемы и процессы деятельности экономики страны и ее секторов;
- производство и структура валового внутреннего продукта (ВВП – общая стоимость всех произведенных в течение года товаров и услуг);

- издержки на его производство;
- валовой национальный доход (ВНД – общая стоимость всех конечных товаров и услуг, произведенных в течение года), плюс чистый доход от собственности за границей (процентная рента, дивиденды и прибыли);
- внутренние и внешние инвестиции, рациональное и комплексное использование ресурсов и т. д.

На микроэкономическом уровне экономической наукой исследуются проблемы производства отдельных благ, планируется их производство, реализация, издержки производства с учетом эффективного использования ресурсов, влияние на окружающую среду, финансовая и воспроизводственная деятельность. Успешно работающие предприятия осуществляют не только стратегическое (долгосрочное) планирование, но и детальную разработку оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту. Календарные планы (месячные, декадные, квартальные, полугодовые), конкретизирующие цели и задачи предприятия, включают сведения о заказах, об обеспеченности их материальными ресурсами, о степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом срока исполнения каждого заказа. Предприятия широко используют преимущества планирования в конкурентной борьбе.

Планирование деятельности предприятия иногда рассматривают как обработку информации по обоснованию предстоящих действий и определение наилучших способов достижения намеченных предприятием целей¹. Данное определение можно соотнести с подготовительным этапом планирования, на котором действительно обрабатывается исходная информация и определяются наилучшие способы достижения целей. В плане используется уже обработанная и проверенная информация, а содержание плана как процесса составляют выбранные способы достижения целей. В принятом к исполнению плане может иметь место, например, оперативная вариантность принятия решений в рамках запланированных способов достижения целей предприятия.

На уровне предприятия в целом планирование заключается в интеграции (обобщении) плановых показателей и разработке сводного плана функционирования и развития предприятия в плановом периоде.

¹ Егоров Ю. Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии. М.: Инфра-М, 2001. С. 4.

Тема I. Основы планирования деятельности предприятия

Лекция 1

Роль и значение планирования в экономике

1.1. Сущность и функции рыночного планирования

Планирование как общее понятие – это процесс моделирования вариантов развития объекта (явления) на определенный период, оценки, сравнения, выбора и разработки промежуточных и конечных показателей реализации плана.

Как справедливо отметил профессор Токийского университета Сабуро Окито, автор плана удвоения национального дохода Японии, «любое крупное преобразование должно быть тщательно подготовлено, т. е. ему должна предшествовать разработка плана или программы преобразований». Это положение можно отнести к любому уровню управления народным хозяйством – к национальной экономике в целом, отрасли, предприятию, фирме, организации.

Экономическое планирование на предприятии – это способ моделирования развития предприятия, показателей среды его деятельности: производства и поставок продукции, потребления и использования ресурсов, рынка продукции и цен, затрат и результатов, денежных потоков и эффективности функционирования.

Результат планирования – оформленный и утвержденный руководством предприятия план.

План – это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

Планирование на предприятии подчинено целевым установкам (ориентирам), которые наряду с конечной целью максимального извлечения прибыли включают и другие, например:

- увеличение объема и улучшение структуры продаж;
- повышение эффективности выпускаемой продукции, ее номенклатуры и ассортимента;
- повышение технического уровня производственных фондов и технологических процессов;
- снижение негативного влияния предприятия на окружающую среду и ликвидация его последствий;
- улучшение структуры капитала;
- улучшение оплаты труда и повышение его эффективности;
- повышение эффективности использования природных и материальных ресурсов и

т. д.

Таким образом, сущность планирования заключается в научном обосновании предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности; выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном

использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

О важности функции планирования в фирмах в западной литературе по бизнесу приводится такое утверждение: «Планирование – не самое главное, планирование – это все».

Процесс планирования проходит обычно несколько стадий (этапов). Принято выделять четыре основных этапа планирования: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их исполнением.

1.2. Планирование как функция управления предприятием

Планирование внутрифирменной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Применяемая в современном менеджменте классификация общих управленческих функций была впервые сформулирована его основателями Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Эмерсоном и дополнена многими зарубежными и отечественными учеными. Она представляет собой систему организационно-управленческих функций, каждая из которых непосредственно относится к плановой деятельности всех фирм и предприятий: обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль за ходом работ, оценка результатов, корректировка цели, изменение планов и т. п.

Рыночное планирование как целенаправленная внутрихозяйственная деятельность позволяет рассматривать одновременно множество взаимосвязанных экономических, социальных, организационных, инвестиционных, управленческих и других проблем как единую целостную систему. Поэтому планирование на предприятии служит основой организации и управления производством, является нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений.

План является руководством к действию, к исполнению. Он используется для утверждения предпринимательской идеи, ее перспективности, для обоснования финансового оздоровления предприятия и реальности возврата полученных кредитов с целью пополнения оборотных средств. Причем план необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям.

Руководители предприятия должны учитывать, что планирование – это экономический метод управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование базируется на данных прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе.

1.3. Виды и содержание внутрифирменного планирования

Внутрифирменное планирование позволяет соединять в общей экономической системе взаимные интересы государства, отдельных предприятий, корпораций или фирм и домашних хозяйств.

Между внутрихозяйственным планированием и государственным регулированием существует механизм экономического взаимодействия, основанный на свободных рыночных отношениях, равновесии спроса и предложения. На взаимодействии спроса и предложения построена не только система рыночного саморегулирования, но и теория планирования экономического развития, в том числе и на уровне предприятий (фирм).

Таким образом, планирование на предприятии является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором. Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет

находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Это главные вопросы современного рынка, определяющие в сущности основное содержание внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом; они заключаются в следующем:

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?
2. Сколько продукции выгодно предприятию производить и какие экономические ресурсы следует использовать?
3. Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?
4. Кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
5. Как предприятие может приспособиться к рынку и как оно будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка?

Из этих фундаментальных вопросов, поставленных перед рыночной экономикой, вытекает, что основным объектом внутрихозяйственного планирования на предприятиях служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей, характеризующих процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов.

В отечественной хозяйственной практике всегда было принято выделять два основных вида внутрифирменного планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства, выбираются необходимые производственные ресурсы, устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т. п.

Оперативно-производственное планирование представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства и т. п.

В ходе внутрифирменного планирования и в процессе выполнения плановых показателей возникает необходимость не только оценки правильного выбора основной цели развития того или иного подразделения предприятия, но и степени достижения запланированной цели. Однако стратегические и оперативные цели могут быть различными как на разных предприятиях, так и на одном и том же предприятии в разные периоды развития. В зависимости от вида и величины предприятия, его места и роли на рынке, состава и профессионализма персонала и других конкретных факторов внутрифирменное планирование выполняет различные функции. К важнейшим функциям внутрифирменного планирования относятся:

1. *План как экономический прогноз.* Руководство предприятия независимо от его вида и назначения должно знать, какие объемы производства и экономические результаты оно может запланировать на предстоящий период деятельности. При этом одни группы специалистов предусматривают минимальные планы, другие – завышенные показатели. К тому же во многих случаях необходимо знать, какие экономические ресурсы, в каких количествах и когда понадобятся предприятию. Иными словами, всякий план как предстоящий прогноз должен быть соответствующим образом обоснован.

2. *План как основа контроля деятельности.* По мере выполнения запланированных показателей предприятие должно регистрировать полученные фактические результаты. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять текущий бюджетный контроль. При этом необходимо уделять внимание не столько анализу самих

фактов отклонения показателей, сколько установлению причин полученных отклонений. Подобный контроль может свидетельствовать как о неудовлетворительной работе того или иного подразделения предприятия, так и о необоснованности исходных плановых показателей. В том и в другом случае экономисты-менеджеры должны быть заинтересованы в получении объективной информации и принятии правильных оперативных решений по улучшению работы персонала и по корректировке планов.

3. *План как средство управления фирмой.* План предприятия представляет собой выраженную в стоимостном измерении программу действий персонала в области закупок ресурсов, производства и продажи товаров, приема и расстановки персонала и т. д. В этой программе должна быть обеспечена соответствующая временная и функциональная координация работы разных категорий персонала и подразделений предприятия. Показатели выполнения плана служат основанием для принятия управленческих решений.

4. *План как основа выработки стратегии и целей фирмы.* Разработка плана на следующий очередной период производится обычно до начала нового планового года. Новый план должен создаваться на основе постановки новых целей развития предприятия с учетом хода выполнения текущих планов. Степень выполнения нынешнего плана в большинстве случаев может служить ориентиром для принятия на будущий год новых повышенных или пониженных плановых показателей. В то же время не исключается возможность оптимизации или сбалансированности основных разделов нового плана предприятия.

1.4. Оценка качества разрабатываемых планов

Для оценки качества планов необходимо иметь систему показателей, характеризующих их реальность и напряженность, обоснованность и оптимальность, степень точности и уровень риска и т. д.

Реальность планов означает возможность их осуществления в ближайший отрезок времени. Критерий реальности планов может быть установлен на основе анализа действительного положения хозяйства и возможностей его стихийного развития, с одной стороны, и анализа имеющихся объективных средств воздействия на этот ход развития, с другой. Реальность планов является выражением желательных результатов хозяйственного строительства в пределах имеющихся возможностей их достижения. В конечном счете, первым признаком реальности планов может служить уровень их фактического выполнения в конкретных внешних и внутренних условиях.

Важным оценочным показателем качества разрабатываемых на предприятии планов служит уровень их *напряженности*. Данный показатель является универсальным и может применяться для оценки качества планов на всех этапах их существования. Напряженность планов служит одной из основных характеристик степени рационального использования планируемых экономических ресурсов в процессе производства продукции и услуг. В общем виде коэффициент напряженности планов можно определить путем сравнения соответствующих показателей с установленной мерой или существующим эталоном. В качестве подобного эталонного норматива или стандарта могут выступать научно обоснованные или оптимальные плановые показатели. Тогда коэффициент напряженности планов будет выражен соотношением установленных плановых и действующих нормативных показателей:

$$K_n = A_{\text{пл}} / A_э,$$

где K_n – коэффициент напряженности плана; $A_{\text{пл}}$ – планируемый или фактический показатель; $A_э$ – эталонный или нормативный показатель.

Приведенный способ расчета коэффициентов напряженности планов может быть использован для оценки разнообразных разделов или показателей планов: производства про-

дукции, потребности ресурсов, продажи товаров, получения доходов, распределения прибыли и т. д. На стадии разработки плановых показателей необходимо обеспечить их равновесие с эталонными, что достигается при коэффициенте напряженности, равном единице. При оценке напряженности выполнения планов обычно сравниваются фактические и эталонные показатели. Чем больше значение расчетного коэффициента, тем выше уровень напряженности оцениваемых плановых показателей. Превышения планируемыми или фактическими показателями соответствующих нормативных или эталонных значений в нормальных условиях работы предприятия, как правило, не должно происходить. Подобный случай – это скорее всего признак некачественного составления плана или свидетельство невозможности его выполнения. При его возникновении следует, во-первых, скорректировать плановые показатели до равновесного значения с производственными возможностями предприятия или, во-вторых, расширить предложение до уровня рыночного спроса.

Сбалансированность многих показателей является необходимым условием качественной разработки первоначальных планов, например плана производства и плана продаж, плана численности персонала и плана материального вознаграждения, плана доходов и расходов и т. д.

При оценке качества составления и выполнения планов наибольшая сложность состоит в выборе объективных нормативных показателей, которые должны стать эталонами, стандартами или критериями равной напряженности планов.

Сравнивая соответствующие плановые или фактические показатели с нормативными, можно установить не только коэффициенты напряженности планов, но и степень *риска* плановой деятельности.

Степень риска в условиях рыночной неопределенности можно оценить как нормальную при отклонении фактических данных от запланированных показателей до 10%, высокую – 20, чрезмерную – 40 и недопустимую – свыше 50%. Если фактические показатели коэффициентов напряженности или риска находятся в пределах так называемого нормального коридора, то это служит признаком соответствующего уровня качества планов.

1.5. Организация плановой работы на предприятии

Планирование и управление экономической деятельностью предприятия тесно связаны между собой следующими общими функциями производственного менеджмента: выбором целей, определением ресурсов, организацией процессов, контролем исполнения, координацией работы, корректировкой задач, мотивацией персонала, оплатой труда и т. д. В их выполнении участвуют многие категории персонала – руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители и др. Основные функции *высшего руководства* предприятия состоят в установлении единой стратегии развития или в обосновании цели планирования, выборе основных способов ее достижения, определении методов и технологии разработки планов. *Руководители остальных звеньев управления*, а также *специалисты плановых служб* разрабатывают все текущие и тактические планы. В их функции входят также анализ внутренней и внешней среды предприятия, составление прогнозов развития своих подразделений, расчет и оценка необходимых ресурсов, плановых показателей и т. д. *Руководство планово-экономических служб* предприятий осуществляет общие, научные, методологические и другие главные функции по управлению всей текущей и перспективной плановой деятельностью. Персонал службы планирования совместно с высшим руководством принимает участие в разработке стратегии фирмы, выборе и обосновании экономических целей, создании необходимой нормативной базы, анализе и оценке плановых и фактических результатов конечной деятельности. Вместе с менеджерами плановики участвуют в составлении прогнозов развития производства, обучении персонала предприятия

новым методам разработки различных планов, проведении консультаций в линейных подразделениях и функциональных органах фирмы, участвующих в составлении общих планов или их отдельных разделов.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия – как производственные, так и функциональные. В цехах и отделах организуются планово-экономические бюро или профессиональные группы. Структура планово-экономических служб предприятий зависит прежде всего от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности, уровня платежеспособности и т. д. При бесцеховой структуре управления плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. Каждое предприятие самостоятельно выбирает структуру своих планово-экономических органов.

Лекция 2

Методологические основы планирования на предприятии

2.1. Виды и формы планов

Все виды планов на предприятии могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

По **содержанию** планов следует выделять технико-экономическое, оперативно-производственное, организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное планирование, а также бизнес-планирование и т. д. Каждый из этих планов предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т. д.

По **уровню управления** в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды планирования, как *фирменное, корпоративное, заводское* или иные системы планов, относящихся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. На среднем уровне управления применяется, как правило, цеховая система планирования, на нижнем – производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования (участок, бригада, рабочее место и т. д.).

По **методам обоснования** находят применение следующие системы планирования: *рыночное, индикативное и административное, или централизованное*. На предприятиях с государственной, федеральной, муниципальной и другими формами общественной собственности преобладает централизованная система планирования. *Централизованное* планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов.

В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. *Рыночное* планирование основано на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги. *Индикативное* планирование – это по существу государственное регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других макроэкономических показателей.

По **времени действия** планы бывают долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными и текущими. *Долгосрочные* планы разрабатываются на длительный период (10 и более лет) и призваны определить долговременную стратегию функционирования предприятия. *Среднесрочные* планы разрабатываются на период от года до 3–5 лет. Иногда они имеют форму скользящих планов: первый год детализируется до уровня плана текущего года и осуществляется их ежегодная корректировка. *Краткосрочные (текущие)* планы разрабатываются на срок от одного года и – в зависимости от комплексности, объектов планирования – до одних суток.

По **сфере применения** планирование подразделяется на *межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное*; объектами планирования в том или ином случае служат соответствующие производственная система или подразделение предприятия.

По **стадиям разработки** планирование бывает *предварительным* и *окончательным*. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу закона.

По **степени точности** планирование может быть *укрупненным* и *уточненным*. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

По **типам целей**, учитываемым в планировании, оно может быть определено как оперативное, тактическое, стратегическое или нормативное.

Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач.

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей.

Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы.

По **содержанию** разрабатываемые на предприятии планы классифицируются как технико-экономические, оперативно-производственные и бизнес-планы инвестиционных проектов. Соответственно и планирование делится на *технико-экономическое* (ТЭП), *оперативно-производственное* (ОПП) и *бизнес-планирование инвестиционных проектов*.

С помощью ТЭП разрабатываются планы деятельности предприятия, его структурных подразделений по всем технико-экономическим и социальным показателям. С помощью ОПП осуществляется задание параметров производственного процесса, наблюдение за ним и его регулирование.

Бизнес-планирование инвестиционных проектов дает оценку целесообразности осуществления какого-то проекта и привлечения для этого инвестиций.

Рассмотренная классификация планов соответствует реальной действительности. На большинстве российских промышленных предприятий имеются стратегические, долгосрочные и среднесрочные планы, текущие технико-экономические и оперативно-производственные планы, планы работы предприятий и их структурных подразделений, бизнес-планы инвестиционных проектов.

Различия между ТЭП и ОПП представлены в табл. 1².

Таблица 1

Различия между технико-экономическим и оперативно-производственным планированием

² Афитов Э. А. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. 2-е изд. Минск: Вышэйшая школа, 2006. С. 19.

Технико-экономическое планирование	Оперативно-производственное планирование
I. Объекты планирования:	
Вся деятельность предприятия и его структурных подразделений	Производственный процесс как совокупность операций. Строгая их (операций) увязка в пространстве и во времени
II. Итериталы:	
Объемные, укрупненные: штуки, rubli	Физически детализированные: детали-операции
III. Периоды планирования:	
Год, квартал, месяц	Квартал, месяц, декада, неделя, сутки, смена, час
IV. Связь с ресурсами:	
Объемная, путем сопоставления ресурсов с потребностями	Объемно-календарная, с учетом запуска-выпуска
V. Методы воздействия на ход производства:	
Путем доведения заданий по выпуску продукции, норм расхода, затрат	Путем доведения планов-графиков хода процессов до линейных руководителей
Путем анализа состояния объекта и разработки рекомендаций линейному руководству	Путем непосредственного приведения системы в равновесие, к заданным параметрам

В зарубежной науке и практике планирования будущего корпораций принято выделять четыре основных вида временной ориентации, или типологии составления планов. По классификации Р. Л. Акоффа, планирование бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным. У одних плановиков преобладает ориентация на прошлое (реактивная), у других – на настоящее (инактивная), у третьих – на будущее (преактивная). Четвертый вид ориентации предполагает взаимодействие (интерактивизм) прошлого, настоящего и будущего как различных, но неразделимых видов планирования.

Реактивное планирование базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.

Инактивное планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства.

Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий.

Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскания путей его построения.

2.2. Принципы планирования

В теории планирования выделяют следующие принципы планирования: (по А. Файоллю): единства, непрерывности, гибкости, точности. Р. Акофф позже обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип участия.

Принцип единства предопределяет системность планирования, что означает существование совокупности структурных элементов объекта планирования, находящихся во взаимосвязи и подчиненных единому направлению их развития, ориентированного на общие цели. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов предприятия становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции.

Принцип непрерывности планирования основывается на использовании взаимосвязи элементов и одновременности внесения изменений плана по горизонтали и вертикали управления.

Регулирование и координация в управлении процессами планирования основываются на общих аксиоматических правилах:

- нельзя планировать эффективно, если на данном уровне управления планирование не связано с планированием функциональных служб (управлений, отделов, секторов);
- любые изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других по линиям (каналам) взаимосвязей.

На каждом уровне управления осуществляется интеграция плановой деятельности, и каждый план вышестоящего уровня управления является интегрированным и более расши-

ренным (но менее детализированным), чем план нижестоящего уровня. План функционального подразделения на одном уровне управления является составной частью общего плана данного уровня.

Предпосылками непрерывности планирования являются:

- неопределенность и изменчивость внешних факторов производственной, хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
- изменчивость внутренних факторов производства, стратегических целей, ценностей и возможностей предприятия.

Принцип гибкости планирования связан прежде всего с возможностью внесения изменений. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Каждый план должен составляться с заданной степенью точности, соответствующей неопределенности внешней среды. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют условия деятельности предприятия. *Точность планирования* связана как с определением общего и локальных периодов разработки плана предприятия, так и с требованиями к детализации планов и качеству исполнителей – разработчиков плана.

Принцип участия означает, что каждый работник предприятия в определенной мере становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. Планирование, основанное на принципе участия, называют *партисипативным*.

2.3. Методы и средства планирования

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования:

- балансовый метод;
- метод экономического анализа;
- нормативный метод;
- метод экономико-математического моделирования, в том числе сетевое планирование;
- метод технико-экономического обоснования;
- деловое планирование (бизнес-планирование).

Балансовый метод является господствующим в планировании и представляет собой совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей с целью добиться их равновесия (баланса). Балансы на уровне предприятия позволяют судить о наличных производственных мощностях, их динамике и использовании; об обеспеченности ресурсами и т. д. Данный метод позволяет получить четкое представление об использовании фонда времени работы оборудования, а также о фонде рабочего времени персонала и его структуры и др.

Метод **экономического анализа** заключается в применении сопоставлений затрат и результатов в сравниваемых периодах, выявлении степени и динамики влияния внешних и внутренних факторов на результаты производства, в разложении процессов на составные части и определении ведущих звеньев и на этой основе – «узких мест» и ключевых проблем развития и др. При реализации системного подхода экономический анализ преобразуется в комплексный метод анализа и синтеза проблем планирования.

Нормативный метод базируется на системе норм (расхода материальных ресурсов, использования мощностей и рабочего времени, амортизационных отчислений и т. п.) и нормативов (влияния на окружающую среду, трудоемкости и др.), используемых в технико-экономических расчетах.

Метод экономико-математического моделирования представляет собой совокупность экономико-математических приемов и методов, используемых в планировании: методов линейного, динамического, нелинейного и стохастического программирования; моделей сетевого планирования, оценки эффективности бизнес-планов и инвестиционных проектов и др.

Метод технико-экономического обоснования применяется для разработки обоснования мероприятий, включаемых в планы, и показателей плана.

Деловое планирование (составление бизнес-плана) применяется как при открытии новых предприятий, так и при изменении предпринимательской стратегии уже существующих предприятий.

В процессе планирования ни один из рассмотренных методов не применяется в чистом виде. В основе эффективного внутрифирменного планирования должен лежать системный научный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия и его внутренней и внешней среды.

2.4. Нормативная база планирования

2.4.1. Сущность и функции норм и нормативов

Нормы и нормативы – исходная, научно обоснованная информация для обязательного ее учета при разработке планов. Она устанавливается предприятием исходя из требований законодательства, нормативно-методических материалов ведомственных, региональных и местных органов управления, надзора и контроля, а также разрабатывается на основе показателей производственных заданий, рабочих проектов, технологических регламентов и других документов по обеспечению непрерывности производственного цикла, охраны труда и безопасности производства, социальных условий труда. Нормы и нормативы призваны упорядочить производственную деятельность предприятия, подчинить ее научно обоснованным закономерностям.

Нормы – это плановые или временно утвержденные для разработки планов производства показатели: обслуживания средств труда, удельных величин расхода материальных, трудовых, финансовых ресурсов.

Нормативы – это показатели, используемые при расчете норм, или поэлементные составляющие норм (нормативы оборотных средств), а также коэффициенты, характеризующие качественную сторону элементов производства: степень использования рабочего времени, орудий или предметов труда.

В целом нормы и нормативы выполняют следующие функции:

- являются базой для расчетов организации производства в целом, а также производственных и трудовых процессов в частности;
- на их основе осуществляется планирование всех технико-экономических показателей работы предприятия и его структурных подразделений;
- являются основой организации заработной платы всех категорий работающих;
- на их базе организуется оперативный и бухгалтерский учет;
- используются в качестве инструмента контроля за использованием ресурсов, а также при проведении анализа.

2.4.2. Классификация норм и нормативов

По своему виду нормы и нормативы могут быть абсолютными и относительными, общими и частными, плановыми и фактическими, перспективными и текущими, количественными и качественными, макро– и микроэкономическими.

По *видам ресурсов* различают нормы и нормативы, регулирующие величину затрат средств производства, предметов труда, рабочей силы на изготовление единицы продукции, выполнение работы или оказание услуги. По данному признаку различают также нормативы использования на предприятиях различных производственных ресурсов.

По *стадиям производства* выделяют текущие, страховые, технологические, транспортные нормы и нормативы, а также нормативы производственных запасов, незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции и др. По *выполняемым функциям* выделяют нормативы плановые, экономические, технические, экологические, социальные, трудовые, правовые и т. д.; по *сфере распространения* – международные, федеральные, региональные, местные и др.; по *степени детализации* – интегральные, дифференциальные, индивидуальные, групповые, частные и общие и др.

По *численным значениям* различают нормы оптимальные, допустимые, минимальные, средние, максимальные. Использование в процессе планирования более точных исходных нормативов, какими обычно являются их оптимальные или средние величины, позволяет приблизить плановые показатели к фактическим или уменьшить степень их отклонения.

По *целевому назначению* нормативы бывают расходными, оценочными, техническими, оперативно-производственными и календарно-плановыми и т. д.

Расходные нормативы определяют величину затрат ресурсов, оценочные – эффективность их использования, оперативные – продолжительность и порядок движения ресурсов в процессе производства продукции.

По *методам установления* различают нормативы научно обоснованные, расчетно-аналитические, опытно-экспериментальные, аналитически-исследовательские, отчетно-статистические и др.

Нормативы должны служить ориентирами экономического состояния предприятия. Но это как раз наиболее слабое звено планирования, огромное число норм и нормативов устанавливается неапробированными методами, а чаще всего «на глаз», по соображениям нормировщиков или мастеров. Для того чтобы нормы отражали реальную продолжительность изготовления продукции, их следует составлять по всем правилам технического нормирования, включая разработку технологической нормали.

2.4.3. Методы и порядок разработки норм и нормативов

Качество норм и нормативов, их способность выполнять свои функции во многом зависит от метода их установления.

Различают два основных метода нормирования: суммарный и аналитический.

При *суммарном методе* нормы (нормативы) расходования тех или иных ресурсов устанавливаются на единицу продукции или работы в целом, без расчленения их на составные части. При этом они могут устанавливаться на основе опыта, на основе наблюдений или на основе фактических (статистических) данных о затратах ресурсов на подобную продукцию (работу) в прошлых периодах. Отсюда разновидности суммарного метода: опытный, по аналогии, опытно-статистический.

Аналитический метод основывается на определении тех или иных затрат по отдельным элементам с последующим их суммированием в затраты на единицу продукции или работы. Затраты ресурсов по элементам могут устанавливаться на основе физических изме-

рений в процессе непосредственных наблюдений; путем расчета по формулам или по первичным нормативам. Различают две разновидности аналитического метода: аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный.

Возможно также применение *комбинированного метода* нормирования ресурсов, когда определение расхода отдельных элементов ресурсов осуществляется аналитическим методом, а ресурсов в целом – суммарным методом, или когда в процессе установления норм применяются оба метода.

2.5. Содержание норм и нормативов, используемых при планировании

2.5.1. Нормы и нормативы использования средств труда

Нормативы затрат средств труда и производства определяют потребность предприятия в рабочих местах, производственной площади, технологической оснастке, режущем и измерительном инструменте и других основных фондах на выполнение установленного объема работ или услуг.

К важнейшим нормативам, характеризующим плановый или фактический уровень использования основных средств труда и производства, относятся такие показатели, как режим работы оборудования, коэффициенты сменности и загрузки станков, нормативы фондоотдачи и рентабельности основных фондов, коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования, нормы производительности станков и съема продукции с единицы производственной площади, нормы простоя оборудования и т. д.

Один из важнейших нормативов использования средств труда – *производственная мощность*. Исходя из наличия производственных мощностей и с учетом спроса на выпускаемую продукцию формируются план производства и план реализации продукции.

К числу нормативов рассматриваемой группы относятся также *нормы расхода инструмента*. Под ними понимается количество инструментов, которое необходимо для выполнения определенного объема работ. В массовом и крупносерийном производствах нормы расхода инструмента обычно устанавливаются на 1, 10, 100, 1000 деталей, а в мелкосерийном и единичном производствах – на 100, 1000 станко-часов работы определенного оборудования.

В основе расчета норм расхода инструмента лежат нормы износа. Под ними понимается время работы инструмента в часах до его окончательного выбытия. Нормы износа зависят от качества инструмента, характеристик обрабатываемых материалов, режима работы оборудования, квалификации рабочих. Устанавливаются нормы аналитическим методом в лабораториях или опытным путем.

2.5.2. Нормы и нормативы материальных затрат

Материальные нормативы – важная составная часть планово-экономической нормативной базы предприятия, характеризующая величину расхода основных производственных ресурсов на изготовление продукции, выполнение работ и услуг.

Нормы затрат предметов труда определяют планируемую величину расхода основных материалов, топлива или электроэнергии и других затрат овеществленного труда на производство единицы продукции либо выполнение заданного объема работы.

В норму расхода основных ресурсов не включаются отходы и потери материала, вызванные отступлением от установленной технологии и организации производства, методики планирования расходов, а также обусловленные браком продукции, испытанием изде-

лий и изготовлением оснастки, наладкой оборудования и другими работами вспомогательного характера.

Норматив использования ресурсов определяется значением коэффициентов, характеризующих отношение полезно расходуемого материала к установленной норме на единицу продукции. Норматив, или коэффициент использования материала по своему значению служит важным плановым показателем, определяющим не только степень использования материалов на данном предприятии, но и экономическую эффективность действующей технологии производства и форм его организации. Чем выше коэффициент и чем он ближе к единице, тем экономичнее производство, меньше отходов и потеря, ниже трудоемкость и себестоимость продукции.

При планировании и оценке степени использования материальных ресурсов могут применяться также расходные коэффициенты и нормативы выхода продукта. *Расходный коэффициент* — это обратная величина фактического норматива использования материалов. Его значение всегда больше единицы и определяется отношением установленной нормы расхода сырья или материала к полезной массе изделия. *Коэффициент выхода* продукции выражает соотношение общего объема производства изделий или выполнения работ и количества фактически израсходованного сырого материала. Этот показатель позволяет оценивать эффективность использования материальных ресурсов на предприятии в целом и может быть применен как при предварительном планировании объемов производства продукции и потребности материалов, так и для оценки сбалансированности планов производства и материально-технического обеспечения предприятий.

Нормы расхода сырья и основных материалов разрабатываются по чертежам, технологическим картам и прочей технологической документации.

Порядок нормирования вспомогательных материалов зависит от их назначения.

- Расход вспомогательных материалов для *осуществления технологических процессов, а также процессов, связанных с подготовкой продукции к реализации* (на изготовление тары, упаковки) нормируется так же, как расход сырья и основных материалов на единицу продукции или на одну тысячу рублей планируемого объема производства продукции, требующей упаковки.

- Материалы, используемые на *изготовление инструментов и другой технологической оснастки*, нормируются на единицу инструмента (оснастки) или на одну тысячу рублей планируемого объема производства продукции по всем видам инструмента и оснастки собственного производства.

- Нормы расхода материалов на *изготовление нестандартного оборудования, осуществление мероприятий по механизации и автоматизации производственных процессов* разрабатываются на единицу изготавливаемого нестандартного оборудования или единицу средств механизации и автоматизации производственных процессов, а также на одну тысячу рублей планируемой стоимости изготовления указанного оборудования.

- Расход материалов на *ремонт оборудования* обычно устанавливается на единицу ремонтной сложности или на один станко-час работы оборудования.

- Материалы, используемые для *эксплуатации оборудования и помещений* (смазочные, обтирочные и т. д.), обычно нормируются на один час работы оборудования или 1 м² площади.

К материальным затратам относятся также затраты на топливо, электроэнергию, газ и другие виды энергии. Их нормирование осуществляется по-разному в зависимости от вида энергии и ее назначения.

- Электроэнергия для технологических целей, а также технологическое топливо нормируются на единицу производимой продукции.

- Электроэнергия, сжатый воздух, пар, используемые для приведения в движение оборудования, нормируются исходя из мощности двигателей.
- Расход топлива на отопление помещения нормируется в расчете на 1 м³ помещения.
- Электроэнергия на освещение нормируется в зависимости от мощности установленных светильников и количества часов их использования в сутки.

2.5.3. Нормы и нормативы затрат живого труда

Система трудовых нормативов – это совокупность регламентированных затрат труда на выполнение различных элементов и комплексов работы персоналом предприятия. Они выражают величину затрат труда на осуществление самых разнообразных видов производственной, хозяйственной, предпринимательской и иных сфер трудовой деятельности человека. В состав трудовых норм и нормативов входят следующие их виды.

Нормы времени – выражают необходимые или научно обоснованные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, выполнение одной работы или услуги в минутах или часах.

Нормы выработки – устанавливают необходимый объем изготовления продукции за соответствующий плановый период рабочего времени. Выражаются в штуках, метрах и других единицах за смену, час или иной отрезок времени.

Нормы обслуживания – характеризуют количество рабочих мест, размер площади и других производственных объектов, закрепленных за одним рабочим, группой, бригадой или звеном персонала.

Нормы численности – определяют необходимое количество работников соответствующих категорий для выполнения заданного объема работы или обслуживания производственных процессов.

Нормы управляемости – регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя соответствующего подразделения предприятия.

Нормированные производственные задания устанавливают одному работнику или бригаде плановые объемы и номенклатуру изготавливаемой продукции, выполняемых работ или услуг за данный период рабочего времени (смену, неделю, месяц, квартал). Величина производственных заданий измеряется в натуральных, трудовых, стоимостных единицах (штуках, тоннах, нормо-часах, нормо-рублях).

С целью планирования и рационального использования ресурсов необходимо также выражать нормы труда в двух объективно существующих формах затрат: рабочего времени и рабочей силы. Первые устанавливают величину затрат рабочего времени на выполнение единицы работы одним или несколькими работниками. Вторые определяют величину расхода физической и нервной энергии человека в единицу рабочего времени или на одно изделие. К нормам затрат рабочего времени относятся нормативы длительности трудовых процессов, трудоемкости работ и численности работников.

Норматив длительности определяет расчетную величину рабочего времени, в течение которого может быть выполнена единица работы на одном станке или рабочем месте.

Норматив трудоемкости содержит плановую величину затрат живого труда на производство одного изделия, выполнение единицы работы или услуги, а также одного комплекта различных работ.

В плановой деятельности предприятий и фирм необходимо применять нормативы технологической, производственной и полной трудоемкости продукции.

Технологическая трудоемкость продукции выражает затраты труда основных рабочих, осуществляющих технологическое воздействие на предметы труда: получение и производ-

ство заготовок, разработка и изготовление деталей, сборка и монтаж машин и т. п. Измеряется в мин/шт.

Производственная трудоемкость продукции включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнение работы или услуги.

Полная трудоемкость продукции характеризует общую величину затрат труда промышленно-производственного персонала на производство единицы или определенного объема работ.

При планировании полной трудоемкости необходимо выделять прямые и косвенные затраты труда на производство продукции. Прямые затраты на единицу продукции определенного вида и качества устанавливаются соответствующими расчетами. Косвенные затраты на единицу изделия или работы распределяются в процентном отношении к прямым.

Нормы и нормативы затрат рабочего времени и рабочей силы служат основой для планирования самых разнообразных показателей производственно-хозяйственной и социально-экономической деятельности. Нормы затрат рабочей силы, характеризующие величину расхода умственной и физической энергии человека, находят практическое применение при планировании разнообразных социально-трудовых показателей.

Полный состав нормативов позволяет обеспечивать комплексную экономическую оценку процессов труда как по величине затрат рабочего времени, так и по уровню сложности выполняемых работ и степени интенсивности труда.

2.5.4. Нормы и нормативы оборотных средств

Нормы оборотных средств разрабатываются методами прямого расчета по каждому элементу оборотных средств: сырью, основным материалам, покупным полуфабрикатам; вспомогательным материалам; таре; запчастям для ремонтов; малоценным и быстроизнашивающимся предметам; незавершенному производству и полуфабрикатам собственного изготовления; расходам будущих периодов; готовым изделиям. Нормы устанавливаются в относительных величинах: в днях (в расчетах норматива по сырью, материалам и т. д.); в рублях – на 1 млн руб. объема производства продукции, стоимости оборудования и т. д., а также в рублях на одного работающего. Нормы по элементам оборотных средств действуют в течение ряда лет до существенных изменений номенклатуры, технологии и организации производства и т. д.

Лекция 3

Методология стратегического планирования

3.1. Сущность стратегического планирования

Стратегическое планирование как логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий.

Стратегическое планирование считают последователем, т. е. пришедшим на смену, долгосрочного планирования³.

С этим можно согласиться в отношении фактора времени, так как стратегическое планирование является общим результатом развития теории и практики планирования на основе программно-целевого подхода.

Стратегическое планирование в отличие от долгосрочного экстраполяционного планирования является более сложным процессом, влияющим на фирму в настоящем и будущем.

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием – в трактовке будущего.

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

В системе стратегического планирования

- 1) отсутствует предположение, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции;
- 2) экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии;
- 3) для стратегического планирования основной базой являются современное состояние и сценарий будущего фирмы.

Переход от экстраполятивного планирования к стратегическому обусловлен рядом причин:

- экстраполятивное планирование не позволяет использовать интерактивную (с ориентацией на взаимодействие) организацию планового процесса (экстраполяция осуществляется, как правило, на одном уровне);
- методы экстраполятивного планирования неэффективны для диверсифицированных сфер хозяйственной деятельности;
- экстраполятивное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и конкуренции⁴.

Первоначальный подход к стратегическому планированию предполагал, что новая стратегия должна основываться на сложившихся сильных сторонах фирмы и нивелировать ее слабые стороны. По мере усиления изменчивости внешних условий деятельности фирм надежды на сильные стороны фирм как основы текущих и будущих успехов становились сомнительными по следующим причинам:

³ Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 1998. С. 64.

⁴ Прокопчук Л. О., Козырев А. А. Стратегическое планирование: конспект лекций. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2000. С. 6.

- Некоторые фирмы не могли найти путей диверсификации, которые использовали бы их прежние сильные стороны.

- Постоянная изменчивость в сложившейся области деятельности фирмы часто превращала сильные ее стороны в слабые.

При скачкообразных изменениях окружающих условий (переход от вакуумных ламп к транзисторам) возникала *чандлеровская ситуация*, при которой требовалась реактивная адаптация (5–10 лет) к изменившимся условиям (для внедрения стратегического планирования требуется 5–7 лет).

Этапы развития стратегического планирования:

- 1) реактивная (чандлеровская) адаптация (1900–1960);
- 2) стратегическое планирование (1960);
- 3) управление стратегическими возможностями (1970);
- 4) управление проблемами в реальном масштабе времени (1980).

Основные процедуры стратегического планирования:

- стратегическое прогнозирование (стратегический прогноз);
- стратегическое программирование (стратегическая программа);
- стратегическое проектирование (стратегический проект/план).

При стратегическом планировании система прогнозирования должна решать вопросы, связанные с оценкой основных тенденций развития организации, степени влияния факторов внутренней и внешней среды. В условиях рыночной экономики важным фактором, определяющим развитие предприятий, становится экономический прогноз, рассматриваемый как единство нормативного, сценарного и генетического прогнозов. Формализованное прогнозирование основано на определении аналитических, формальных зависимостей между параметрами объекта и реализуется с помощью методов формализованного прогнозирования (экономико-статистические, оптимизационные методы, методы имитационного моделирования) и средств компьютерной технологии.

Стратегическое программирование рассматривается как система экономических, производственных, организационно-технических мероприятий, направленных на разработку стратегии экономических систем и направлений деятельности организаций. К основным функциям стратегических программ относятся:

- усиление целевой направленности плановых расчетов;
- формирование комплекса мероприятий не по отдельным признакам, а по признаку решаемой проблемы;
- изменение темпов и пропорций развития (обеспечение структурных сдвигов) экономики.

С помощью целевых программ федерального уровня решаются следующие задачи национальной экономики:

- обоснование стратегических решений по проблемам развития экономики;
- концентрация ресурсов, необходимых для решения задач перспективного развития;
- повышение уровня сбалансированности мероприятий по решению поставленных задач;
- согласование деятельности субъектов управления.

Проектирование – заключительная процедура стратегического планирования. Его назначение – разработка проектов стратегических планов всех уровней и временных горизонтов. Проект стратегического плана представляет собой проект управленческого решения для реализации стратегии предприятия. Стратегический план может рассматриваться как научное предвидение состояния целостного объекта управления (предприятия, региона, страны) в долгосрочной перспективе.

Важной особенностью стратегических планов является то, что они:

- выступают в качестве меры, критерия экономического и социального прогресса общества;
- определяют этапы социально-экономического развития общества в целом и его отдельных подсистем;
- используются в качестве инструментов реализации политики управления;
- раскрывают цели и направления развития объектов управления.

Положительный эффект от стратегического планирования могут дать только органичное сочетание науки, опыта и искусства, ориентация на здравый смысл в организации как деятельности, так и самого планирования. В общем случае грамотное применение методов стратегического планирования имеет ряд положительных моментов.

1. *Стратегическое планирование усиливает конкурентные возможности предприятия.* Конкурентные преимущества позволяют предприятию устойчиво занимать и улучшать свое место на рынке. Рынок выиграют те, кто раньше других научится и начнет «жить по стратегии».

2. *Стратегическое планирование позволяет рационально распределять ресурсы.* Концентрация ресурсов на определенном участке бизнеса позволяет успешнее преодолевать конкурентное сопротивление. Распыление ресурсов по многим направлениям почти наверняка не принесет успеха ни по одному из них. Более того, если предприятие ведет стратегическое планирование, в котором выделяются основные направления работы, то оно должно отказываться от перспективных на первый взгляд проектов, не вписывающихся в общую стратегию.

3. *Стратегическое планирование увязывает процессы принятия решений в высшем и среднем звеньях управления.* Высшее руководство предприятия принимает стратегические решения, менеджеры среднего звена – оперативные решения. Часто эти процессы идут параллельно, не всегда взаимосвязаны. Кроме того, функции подразделений порой не отвечают стратегической установке. Поэтому если на предприятии осуществляется грамотное стратегическое планирование, то все процессы планирования ведутся от главной цели. Хорошо продуманная и квалифицированно исполненная стратегия доводится до исполнителей в виде планов организационно-технических мероприятий, которые и становятся планами подразделений на определенный временной период. Таким образом, отработка подразделениями своих планов приводит к реализации стратегических установок предприятия в целом.

4. *Стратегическое планирование улучшает адаптацию предприятия к изменениям во внешней среде.* Предприятие, как правило, готовится к любому варианту развития событий. В результате его адаптация к изменениям во внешней среде повышается, сокращается время на реагирование на то или иное событие, так как его возможное наступление и соответствующие проводимые мероприятия учтены в плане, требуется только их некоторая корректировка.

5. *Стратегическое планирование улучшает ориентацию предприятия во внешней среде.* Это происходит потому, что стратегическое планирование подразумевает глубокое исследование маркетинговой среды предприятия – стратегический анализ.

6. *Стратегическое планирование позволяет сосредоточить усилия сотрудников на достижении единой цели.* Функциональные интересы подразделений и личные интересы сотрудников должны быть подчинены стратегическим интересам предприятия в целом. Заявленная и документально зафиксированная стратегическая цель становится ориентиром в деятельности сотрудников всех подразделений предприятия.

7. *Стратегическое планирование способствует формированию на фирме единой команды менеджеров.* И принятая стратегия, и сам процесс ее подготовки формируют единую команду.

8. *Стратегическое планирование повышает уровень корпоративной культуры на предприятии.* Когда ведется стратегическое планирование, сотрудникам разъясняются цели фирмы и методы их достижения, отношение их к руководству и к самой фирме становится более осознанным и позитивным.

3.2. Методология стратегического планирования

Методология любой науки представляет собой единство мировоззренческих и методологических принципов и методов научного познания, а также специфических, частных методов научного исследования и практической реализации результатов.

Структурные элементы методологии стратегического планирования:

- теория и методология философии, социологии и экономики;
- общенаучная методология;
- методология стратегического планирования.

Методологический подход в стратегическом планировании выражается в целенаправленном использовании логики познания, научных принципов и методов причинно-следственного и ситуационного анализа, выбора и оценки решений в процессе разработки прогнозов, проектов программ и планов всех направлений, уровней и временных периодов.

В методологии стратегического планирования следует выделить его системность, характеризующуюся качественными элементами методологического подхода: комплексный, структурно-функциональный, программно-целевой, мультипликативный, социально-нормативный, ресурсосберегающий и динамический.

В широком смысле методология стратегического планирования – это органическое единство теории познания, аналитического, логического, системного, прогнозного и оценочного подходов к разработке целей, концепций, программ и планов развития объекта управления.

Планирование является специфичной формой процессов общественной практики людей. В управлении – это приоритетная функция выработки, анализа, обоснования и принятия стратегических решений в виде прогнозов, программ, проектов и планов с учетом альтернативных возможностей и вариантов реализации.

В экономической теории отмечается двойственность функции управления «подготовка и принятие решения»⁵, которая в развернутом плане включает постановку целей и задач субъекту управления и разработку мер, обеспечивающих их достижение и решение. По своему содержанию эта деятельность является предметом планирования.

В природе и общественной жизни заложен механизм причинно-следственных связей, приобретающих применительно к развитию видов и процессов деятельности людей свойство планомерности.

Планомерность – это сознательное достижение поставленной цели посредством предварительного определения действий с учетом их последовательности, взаимосвязи, соразмерность со своими ресурсами и возможностями по отношению к воздействиям окружающей среды.

Формы планирования разнообразны и связаны со всеми функциями и задачами управления на всех его уровнях: *мегаэкономическом* – межгосударственном; *макроэкономическом*: общегосударственном (федеральном); *мезо-экономическом*: региональном (субъектов федерации, территориальном и местном управлении), отраслевом, межотраслевых образо-

⁵ Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во «ЭКМОС», 1998. С. 16.

ваний и т. п.; *микроэкономическом* – объединения предприятий, предприятия и домашние хозяйства.

Концепция стратегического планирования основывается на учете следующих факторов⁶:

1. Стратегия как логически интегрированная последовательная система принятия решения должна быть проактивной (упреждающей влияние окружающей среды) и предшествовать практическим действиям.

2. Стратегия определяет назначение фирмы, ее долгосрочные цели, планы действий и распределение ресурсов.

3. Выбор стратегии означает определение конкурентной ниши организации и ее сферы деятельности.

4. В стратегии учитываются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

5. Стратегия логически обосновывает распределение задач на высшем и среднем уровнях управления, что обеспечивает координацию функций и организационной структуры.

Стратегию можно считать обоснованием существования организации: в ней должны быть описаны экономические и прочие выгоды собственников (акционеров).

Специфика стратегических решений, связанных с долгосрочным развитием бизнеса, проявляется в том, что они:

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на текущие задачи;
- направлены в отдаленное будущее и потому являются принципиально неопределенными, в силу чего субъективны и требуют непрерывного уточнения;
- многовариантны, при этом разработка альтернатив, на которые они опираются, играет важную самостоятельную роль;
- инновационны по своей природе, а поскольку люди и организации изначально инерционны, то требуются мероприятия по преодолению отторжения инноваций;
- изначально признают неизбежность отклонения траектории фактического движения предприятия к перспективной цели от любой из плановых альтернатив, в силу чего требуют для обеспечения своей реализации создания соответствующего ресурсного потенциала;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

В качестве первого шага в стратегическом планировании предпринимается *анализ перспектив фирмы*, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Второй шаг – *анализ позиций* в конкурентной борьбе.

Третий шаг – *метод выбора стратегии*: сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

Четвертый шаг – *анализ путей диверсификации*: оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов деятельности, к которым фирме следует перейти.

Пятый шаг – *постановка групп задач*: 1) стратегических, тактических и оперативных; 2) долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение.

⁶ В лабиринтах зарубежного управления / Ред. Г. Р. Райтер. М.: Экономика, 1999. С. 21–22.

3.3. Принципы стратегического планирования

Логика стратегического планирования опирается на определенные закономерности, получившие название принципов планирования. Под принципом планирования следует понимать объективную категорию науки планирования, выступающую в качестве отправного основополагающего понятия, выражающего совокупное действие ряда законов развития как объекта планирования, так и самой практики планирования, и определяющего задачи, направление и характер составления, возможности выполнения плановых заданий, а также проверки их выполнения.

Стратегическое планирование является центральным элементом системы управления обществом, организацией, и для нее общезначимыми являются четыре общих принципа управления:

- 1) принцип единства экономики и политики при приоритетности политики;
- 2) принцип единства централизма и самостоятельности;
- 3) принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений;
- 4) принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования личной и коллективной заинтересованности в выполнении управленческих решений.

Применительно к стратегическому планированию названные принципы имеют следующее содержание.

1. *Принцип единства экономики и политики при приоритетности политики*, содержанием которого является требование, согласно которому разработчики прогнозов, стратегических программ и планов должны исходить из целей политики, намеченной на реализацию соответствующими субъектами управления. Политика – это не что иное, как организационно оформленная система интересов соответствующих общностей людей. Она выражает их отношения между собой и с государством, направление этой деятельности в сторону, позволяющую реализовать эти интересы. В системе интересов центральное место занимают экономические интересы, они являются определяющими по сравнению со всеми другими, и в этом смысле политика является концентрированным выражением экономики. Вместе с тем для беспрепятственного развития экономики нужны соответствующие политические условия, необходимо государство со всеми своими институтами, органами власти. Следовательно, без приоритетного начала политики в управлении экономика не может успешно развиваться, чем и определяется соотношение между экономикой и политикой. На микроуровне собственники коммерческих субъектов формируют политику, определяющую направление их развития, распределение финансовых результатов деятельности в соответствии со своими интересами.

2. *Принцип единства централизма и самостоятельности* состоит в том, что подготавливаемые регулирующими органами проекты решений в форме прогнозов, стратегических программ и планов, с одной стороны, должны базироваться на информации о намерениях хозяйствующих субъектов, учитывая их интересы, а с другой – обеспечивать воздействие на них в нужном для общества направлении. В рамках фирмы централизм и самостоятельность в стратегическом планировании находят свое конкретное применение в предоставлении своим филиалам максимально возможной свободы хозяйственной деятельности, в том числе и в планировании, но в рамках общей стратегии развития фирмы.

3. *Принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов*, стратегических программ, планов означает необходимость учета в процессе их составления следующих требований:

а) соблюдения всей системы законов развития общества, определяющих содержание и направление отдельных элементов и сфер деятельности. Разрабатывая прогнозы проектов стратегических программ и планов, необходимо исходить из сущности, содержания и форм проявления в практической деятельности экономических законов рыночного хозяйства, законов развития социальных отношений и законов развития науки и техники;

б) глубокого изучения и практического использования в плановой работе достижений современной отечественной и зарубежной науки и техники в целях своевременного осуществления структурной перестройки экономики;

в) умения на основе широкого использования экономических инструментов ориентировать фирмы на своевременное техническое перевооружение и обновление производства, на гибкую восприимчивость достижений научного прогресса и быстрое реагирование на постоянно изменяющиеся потребности общества;

г) обеспечения в процессе стратегического планирования органического единства стратегических и тактических планов, программ и прогнозов;

д) повышения степени достоверности планово-учетной информации, являющейся информационной базой для расчетов показателей прогнозов, стратегических программ и планов;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.