

И. П. ВОРОБЬЕВ, Е. И. СИДОРОВА

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОТРАСЛИ

Курс лекций



Елена Сидорова

**Планирование на предприятиях
отрасли. Курс лекций**

«Издательский дом “Белорусская наука”»

2015

УДК 658:005.51(075.8)
ББК 65.290-2я73

Сидорова Е. И.

Планирование на предприятиях отрасли. Курс лекций
/ Е. И. Сидорова — «Издательский дом “Белорусская
наука”», 2015

ISBN 978-985-08-1813-3

В книге рассмотрены вопросы стратегического, тактического и оперативно-производственного планирования. Предназначена для студентов экономических и неэкономических специальностей, изучающих экономико-управленческие дисциплины. Ее могут использовать практические работники, преподаватели, аспиранты, магистранты и другие специалисты, желающие изучить средства и методы принятия плановых решений на предприятиях всех форм собственности, сформировать навыки и умения по разработке стратегических, тактических и бизнес-планов.

УДК 658:005.51(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-08-1813-3

© Сидорова Е. И., 2015
© Издательский дом “Белорусская
наука”, 2015

Содержание

Предисловие	6
Лекция 1. Предприятие как объект планирования	7
Лекция 2. Система планирования на предприятии	22
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Иван Воробьев, Елена Сидорова

Планирование на предприятиях отрасли. Курс лекций

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *М. К. Жудро*,

доктор экономических наук, профессор *А. С. Сайгаков*

© Воробьев И. П., Сидорова Е. И., 2015

© Оформление. РУП «Издательский дом «Беларуская навука», 2015

Предисловие

Устойчивое развитие субъектов разных форм собственности и хозяйствования, отраслей, регионов и государства в целом определяется сложной разноуровневой системой факторов: природно-климатических, организационно-экономических, технико-технологических, инновационно-инвестиционных, правовых, социальных и других, направленных на рациональное использование ресурсного потенциала с целью получения средств для расширенного воспроизводства конкурентоспособных жизненных благ.

Успешное решение данной проблемы возможно при условии овладения специалистами и руководителями глубокими и разносторонними знаниями во всех областях жизнедеятельности, среди которых важнейшая роль отводится планированию деятельности субъекта хозяйствования.

Любой специалист, в достаточном объеме владеющий экономическими знаниями, всегда самодостаточен и самостоятелен в своих действиях, своевременно и грамотно сможет принять эффективные управленческие действия и спрогнозировать последствия принимаемых решений применительно к данному объекту в данной ситуации.

Предлагаемый курс лекций по дисциплине «Планирование на предприятиях отрасли» предназначен для студентов экономических и неэкономических специальностей, изучающих экономико-управленческие дисциплины. Его могут использовать практические работники, преподаватели, аспиранты, магистранты и другие специалисты, желающие изучить средства и методы принятия плановых решений на предприятиях всех форм собственности, сформировать навыки и умения разрабатывать стратегические, тактические и бизнес-планы.

Авторы выражают искреннюю благодарность и признательность рецензентам – доктору экономических наук, профессору М. К. Жудро и доктору экономических наук, профессору А. С. Сайганову.

Лекция 1. Предприятие как объект планирования

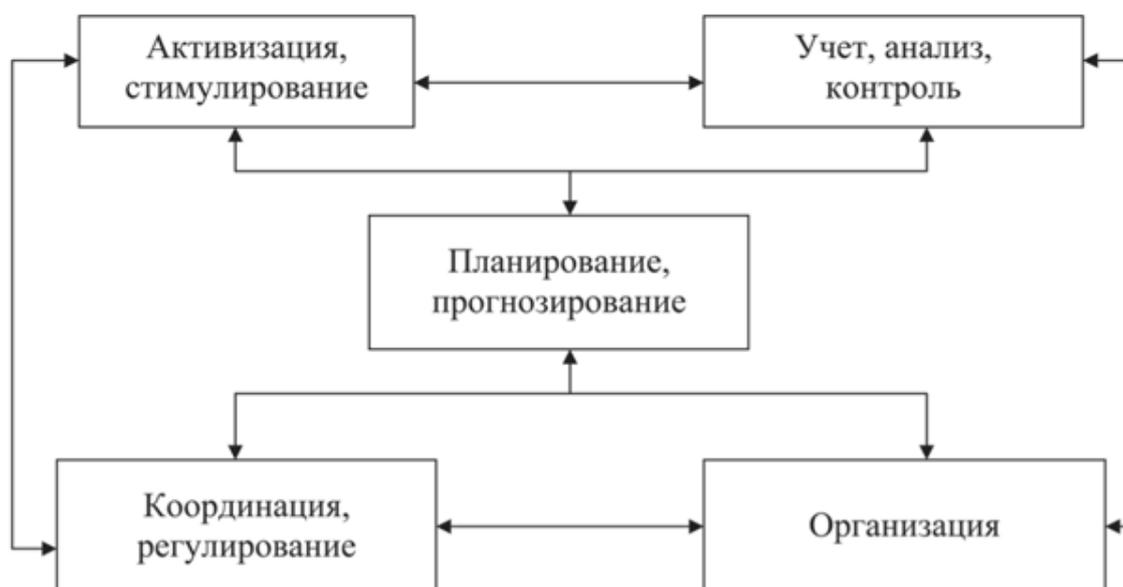
1. Роль и место планирования в управлении предприятием
2. Планирование как наука, вид деятельности и искусство
3. Сущность и структура объектов планирования на предприятии
4. Предмет планирования

Вопрос 1. Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно подумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться невыполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождения способов ее выполнения. Именно к стадии постановки цели можно отнести предвидение, прогнозирование, планирование. Конечным результатом этой стадии является построение рациональной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

Процесс управления предприятием складывается из многих функций, в число которых входят: планирование и прогнозирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование.

Каждая функция характеризуется присущим ей технологическим процессом обработки информации и способом воздействия на управляемый объект.

Связь планирования с другими функциями управления показана на схеме:



Функции управления всегда направлены на достижение поставленных целей. Поскольку цель управления формируется в рамках функции планирование-прогнозирование, можно сказать, что данная функция в системе функций управления предприятием является центральной. Функции управления в своей основе объективны и являются формами реализации управленческих отношений, через которые, в свою очередь, реализуются требования экономических законов развития производства. Поэтому процесс управления выступает как объективно predetermined система функций, которая носит название **управленческого цикла**, а сами функции называются **стадиями управленческого цикла**.

Функция **планирования** служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

Организация как функция управления – это деятельность, направленная на создание или развитие структуры хозяйственной системы. В зависимости от объекта различают организацию производства, труда и управления. Организация управления включает регламентацию отдельных элементов процесса управления (стадий управленческого цикла, процедур и операций управления), установление времени выполнения работ, состава исполнителей, прав, ответственности, технического и информационного обеспечения и т. п.

Координация заключается в обеспечении необходимой (предусмотренной проектом организации) согласованности действий работников. Цель координации – устранить дублирование в работе.

Функция **регулирования** состоит в сохранении режима функционирования хозяйственной системы. В силу различных причин производство может отклоняться от заданных параметров. В этих условиях путем регулирования устраняются отклонения и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов.

С помощью **учета** осуществляется сбор информации о состоянии хозяйственной системы. Учет служит базой для **анализа** – комплексного изучения производственно-хозяйственной деятельности с целью контроля и повышения эффективности функционирования производства путем выявления и мобилизации имеющихся резервов. Роль **контроля** как функции управления обусловлена тем, что он является средством осуществления обратных связей в системе управления. Посредством контроля проверяется выполнение принятых плановых решений и оцениваются их последствия.

Активизация – это интенсификация трудовой и общественной деятельности работников на основе повышения творческого потенциала личности и коллектива. Активизация достигается комплексным применением методов морального и материального **стимулирования**. В основе материального стимулирования лежат материальные, а в основе морального – социальные потребности личности (в общении, уважении, признании заслуг и т. п.).

Перечисленные функции управления носят название общих. Кроме них в системе управления выделяются конкретные функции, которые учитывают влияние на них объекта управления, что находит свое отражение в объекте и предмете планирования.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

- разработку общих целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

Планирование всегда опирается на данные прошлых периодов деятельности предприятия. Оно осуществляется для того, чтобы определять и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность плана зависит от точности фактических показателей прошлых периодов.

Тем не менее планирование на любом предприятии базируется на неполных данных, даже если имеется хорошо налаженная система бухгалтерского и статистического учета.

Проблема состоит в том, что некоторые аспекты функционирования экономической системы не поддаются оценке, например, действия конкурентов, экономические циклы, забастовки, политические обстоятельства и т. д. Показатели конъюнктуры рынка являются исходными для составления плана предприятия. Поэтому планирование, как правило, тем легче, чем крупнее предприятие (хотя на небольших предприятиях некоторые факторы производства оказываются более обозримыми для руководства, чем на крупных). Данные обстоятельства придают планированию вероятностный характер.

Поскольку предприятие не только не может располагать всей необходимой информацией для составления надежного плана, а часто и не знает о существовании каких-либо базовых данных, качество плановых решений существенно зависит от компетентности и профессионального уровня плановых работников. Отсюда следует, что систему планирования на предприятии необходимо структурировать таким образом, чтобы использовать все имеющиеся факторы: экономико-управленческий инструмент, опыт и знания сотрудников.

С точки зрения формализации процедуры планирование представляет собой алгоритмизированный процесс подготовки решений в противоположность спонтанному, ситуативному принятию управленческих решений. Противоположностью планирования является импровизация, когда решение принимается на основе сложившейся ситуации и опыта планирования. Четкий алгоритм принятия импровизационных решений отсутствует. Планирование эффективно там, где одной интуиции недостаточно для того, чтобы принять решение, где требуется улучшить качество принимаемых решений путем преодоления сложности проблемных ситуаций, обусловленной большим количеством взаимодействующих факторов и причинно-следственных связей, а также несогласованностью мнений экспертов, принимающих решение относительно сценария развития планируемых процессов и событий.

Несмотря на важность и видимые преимущества планирования, оно не может заменить собой импровизацию. В практике управления предприятием спланировать все случаи принятия решений невозможно, да и нецелесообразно. Причиной тому могут быть два фактора: несоизмеримость затрат на планирование с результатами реализации плана; отсутствие объективной, достоверной и достаточной для разработки плана информации. В этих случаях приходится вступать на путь импровизации и таким образом реагировать на возникшую ситуацию. Соотношение между запланированными и импровизированными решениями на конкретном предприятии зависит от многих факторов, среди которых можно выделить:

- полноту и достоверность информации о внешней среде и внутренней структуре предприятия;
- личностные качества, специальные знания, склонность к риску и гибкость плановых работников;
- мотивацию (гармонизацию желаний и интересов исполнителей с целями плановых решений);
- правомерность (собственные возможности и предоставленные плановому работнику специальные средства должны позволить осуществить все мероприятия, связанные с подготовкой и реализацией планового решения);
- информированность (лица, которым поручена подготовка плана, должны знать цели и особенности принятия и реализации планового решения);
- допустимость (мероприятия, предусмотренные плановым решением, не должны нарушать норм права и морали);
- наличие формализованного инструментария планирования: экономико-математических моделей, ЭВМ, технических средств и т. д.

Процесс планирования характеризуется рядом специфических черт.

Во-первых, планирование имеет две стороны: социально-экономическую и организационно-техническую.

Организационно-техническая сторона обуславливается кооперацией труда и зависит от уровня развития средств и методов планирования. *Социально-экономическая сторона* определяется социально-экономическими условиями общества. Поэтому сущность планирования производства необходимо оценивать с двух позиций: его организационно-технических характеристик и социально-экономических условий. Иначе нельзя раскрыть многие причинно-следственные связи и зависимости, определяющие цели, формы и методы планирования.

С точки зрения организационно-технической стороны планирования страны с развитой рыночной экономикой имеют больше опыта. Применяемый там арсенал технических средств и методов значительно богаче. Отсюда следует, что уровень организации производства и управления в рамках отдельных предприятий там выше, чем в странах бывшего Советского Союза. Значит, имеется большая возможность в использовании организационно-технического опыта планирования развитых зарубежных стран и ограниченная возможность применения социально-экономического опыта планирования. Еще один важный вывод из этого анализа: социально-экономическая сторона планирования должна быть ведущей в постановке целей планирования и выборе средств их реализации.

Во-вторых, планирование как элемент управления носит информационный характер. В процессе производства перед органами планирования непрерывно возникают проблемы. Поэтому первой стадией в плановом цикле является выявление и формулировка проблем, включая сбор и обработку информации, а также оценку последствий возможных вариантов плановых решений. На этой основе принимается плановое решение. Затем оно реализуется. Информация о полученных результатах по системе обратной связи передается в плановый орган. Последний на ее основе оценивает происходящее, формулирует новые проблемы, и весь цикл планирования повторяется. Формулирование проблем, принятие плановых решений, оценка результатов всегда подчинены достижению определенной цели. Поэтому планирование всегда строго целенаправленно.

В-третьих, планирование на предприятии выступает как один из важнейших организационных факторов интенсификации производства. Еще А. Смит заметил, что эффект совместных действий группы людей, организованных в коллектив, больше суммы эффектов их одиночных действий. Этот дополнительный эффект он приписал разделению труда и объяснил следующим:

- возрастанием умения каждого работника;
- экономией времени на переход от одного вида деятельности к другому;
- специализацией и возможностью автоматизации процесса производства.

Источником дополнительного эффекта в процессах специализации и кооперации труда является планомерность. Именно присущая кооперации планомерность (сознательно устанавливаемая планом связь) рождает новую производительную силу (синергический эффект).

Создание системы планирования на предприятии требует затрат, но эффект от рациональной организации производства должен превышать эти затраты.

Вопрос 2. Планирование как самостоятельная отрасль знаний является наукой, специализированным видом управленческой деятельности (профессией) и искусством.

Под наукой вообще понимается сфера человеческой деятельности, задачей которой является выработка и теоретическая систематизация объективных знаний о действительности.

Понятие «наука» включает:

- деятельность по получению нового знания;
- результат этой деятельности (сумму полученных к данному моменту научных знаний).

Цели науки – описание, объяснение и предсказание процессов и явлений действительности (теоретическое отражение действительности).

Планирование как наука представляет собой совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем. Наука планирования – многоотраслевая. Отдельные ее разделы, например оперативно-календарное планирование, всесторонне разработаны. Менее разработано тактическое и стратегическое планирование на предприятии. Это говорит о том, что наука планирования в целом пока находится в стадии формирования и развития. Тем не менее роль науки планирования, как и потребность в ней со стороны общественного производства, возрастает. К факторам, обуславливающим возрастающую роль науки планирования, можно отнести:

- рост числа управленческих кадров, который усиливает требования к уровню организации их работы и подготовке;
- рост масштабов общественного производства, усложнение хозяйственных связей, что требует улучшения координации процессов производства, распределения, обмена и потребления;
- расширение и усложнение международных связей;
- изменение методов хозяйствования, переход к рыночным отношениям, что требует кардинальной перестройки системы планирования на всех уровнях управления экономикой;
- развитие научно-технического прогресса;
- морально-политические аспекты, связанные с необходимостью преодоления культов личности, застоя в общественной жизни, повышения моральной и материальной заинтересованности работников и т. д.

Как наука планирование имеет свой предмет, объект и методы исследований.

Предмет определяет, чем занимается наука, какова сфера ее приложения.

В качестве предмета науки планирования (не путать с предметом планирования как управленческой деятельности) выступают отношения, которые складываются между участниками производственного процесса по поводу установления и реализации приоритетов, целей, пропорций и комплекса мероприятий, обеспечивающих их достижение.

Эти отношения проявляются:

- в кооперации труда различного вида и масштаба;
- в производственно-хозяйственных процессах, совершающихся в экономических системах.

Планирование охватывает все сферы жизни общества. В каждой из них люди рационализируют свою деятельность. Однако основу существования общества составляет материальное производство. Отношения по поводу производства определяют общественное бытие людей. Внутри общественного производства решающая роль принадлежит его главной сфере – непосредственному производству, которое является объектом данной науки.

Процесс планирования наука планирования исследует в двух разрезах:

- применительно к первичным звеньям производства (предприятиям, производственным объединениям);
- применительно к производству в масштабе всей страны.

Последний аспект является определяющим в теории планирования, поскольку позволяет исследовать хозяйственные процессы во взаимосвязи на народно-хозяйственном уровне. Проблема состоит в том, что планирование на уровне предприятия или даже отрасли не охватывает всей совокупности экономических связей и отношений, которые выявляются на макроуровне в системе народно-хозяйственного оборота.

Планирование как наука имеет собственные методы исследований.

Метод дает вытекающее из теории науки описание того, как должна проявляться научная и практическая деятельность людей в сфере ее приложения. Методы науки планирования

призваны выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности в области планирования в социально-экономических объектах. В состав методов планирования входят следующие.

1. *Конкретно-исторический подход.* Предусматривает изучение отношений планирования как процессов, находящихся в стадии развития и изменения под влиянием действующих на них факторов. Все процессы планирования рассматриваются в тесной взаимосвязи с конкретной исторической обстановкой той или иной страны. В этой связи можно отметить, что организация планирования в странах Запада, например США, принципиально отличается от стран Востока, например Японии.

2. *Системный подход.* Позволяет подходить к исследованию количественных и качественных параметров протекания вероятностных процессов в сложных социально-экономических системах с системных позиций. Системный подход предполагает: во-первых, рассмотрение системы планирования производством как единого целого, со всеми законами развития; во-вторых, возможность расчленения системы на подсистемы и исследования их взаимодействия, поскольку каждая подсистема воздействует как на все другие подсистемы, так и на систему в целом. Тем самым создается возможность вскрыть закономерности в связи подсистем, их соотношение и субординацию, дать не только качественные, но и количественные оценки.

Суть системного подхода вытекает из его принципов:

- динамичности системы;
- взаимодействия, взаимосвязи явлений и элементов системы;
- комплексности;
- целостности;
- иерархичности;
- главного звена.

3. *Комплексный подход.* Так же, как и системный, он предполагает рассмотрение явлений в их связи и взаимосвязи. Однако комплексный подход является более широким понятием, поскольку реализуется с помощью системного.

Комплексный подход предусматривает:

- совместное использование методов исследований нескольких наук;
- рассмотрение всей совокупности целей планирования по уровням;
- рассмотрение различных проблем планирования с точки зрения временных интервалов и т. д.

4. *Эксперимент.* Представляет собой метод поиска или уточнения взаимосвязи социально-экономических явлений опытным путем. В планировании эксперимент, как и моделирование, служит для апробации намеченных решений.

Преимущества эксперимента:

- возможность специально вызвать изучаемое явление, не ожидая его естественного появления;
- возможность повторения опыта и накопления данных для количественного анализа изучаемых явлений.

Недостатки эксперимента:

- трудность искусственного создания условий, тождественных естественным;
- ограниченная возможность воздействия на социально-экономические объекты в исследовательских целях.

Необходимые условия эксперимента:

- недопустимость ущемления интересов населения;
- хозяйственная значимость планируемого нововведения;
- обратимость результатов (контролируемый характер эксперимента);

- возможность возврата к исходному состоянию;
- наличие контрольного объекта;
- создание экспериментальной ситуации (обеспечение чистоты эксперимента с целью выделения основного содержания эксперимента и исключения побочных обстоятельств).

5. *Моделирование.* Сущность моделирования заключается в создании такого аналога планируемого процесса, в котором выражены, с точки зрения цели исследования, свойства и опущены второстепенные черты.

В планировании моделирование применяется в следующих случаях:

- когда необходимо разработать проект системы, не создавая ее в реальной жизни;
- когда необходимо совершенствовать имеющуюся систему, а эксперимент в реальной системе невозможен или экономически не оправдан, например, в силу больших затрат;
- когда эксперимент в условиях реальной системы связан с ее разрушением.

В планировании моделирование не дает никакого решения, а лишь позволяет получить аналог реального процесса или объекта, выбрать не оптимальный, а реальный или рациональный вариант планируемого процесса. Для этого применяются различные типы моделей: графические, числовые, логические, табличные и др.

б. *Методы специальных исследований.* В планировании имеются процессы, поддающиеся количественному измерению. Есть и такие, которые не поддаются количественной оценке (например, влияние моральных стимулов на рост производительности труда). Оценка таких явлений требует проведения социологических исследований. Они могут проводиться с помощью анкетирования и интервьюирования, а также других методов.

Наличие предмета, объекта и методов исследования в науке позволяет разработать ее теорию. Наука о планировании призвана создать методологию и теорию путем выявления законов и закономерностей, определения принципов планирования и создания соответствующего категориально-понятийного аппарата.

Задачи теории планирования:

- объяснить (исследовать) механизм отношений, возникающих в производстве в процессе планирования;
- находить пути и способы эффективного решения конкретных хозяйственных задач;
- изучать и разрабатывать пути комплексного применения методов воздействия на людей в процессе планирования производства и т. п.

Разделы теории планирования включают:

- методологические основы планирования производства. Здесь раскрываются сущность, содержание, законы, закономерности и принципы планирования;
- учение о системе планирования. В этом разделе исследуются организационные формы, функции и структура, сочетание отдельных видов планирования;
- учение о механизме и методах планирования как о совокупности средств и рычагов воздействия;
- учение о процессе планирования. Рассматриваются свойства, динамика, типология частей, цели, методы процесса планирования; программное, техническое и информационное обеспечение планирования;
- учение о качестве и эффективности планирования. Освещаются культура и стиль планирования, научная организация планирования труда, методология оценки экономической эффективности плановых решений.

Задача науки планирования состоит в том, чтобы за внешней видимостью отношений путем теоретического анализа вскрыть их сущность, определить направления развития, возможности наилучшего использования для повышения эффективности производства.

Планирование является также специфическим видом управленческой деятельности, широко распространенным в производстве.

Планирование производства как особый вид управленческой деятельности обеспечивает целенаправленность и согласованность работы всех участников производственного процесса. Планирование обособилось в самостоятельный вид деятельности в ходе разделения труда, возникновения кооперации и увеличения масштабов производства.

Хотя элементы планирования присущи любому процессу труда, планирование выделилось в самостоятельную функцию общественного труда лишь на определенной ступени развития производства. Однако выделение особой функции планирования как вида деятельности не совпадает по времени с возникновением науки планирования, которая оформилась в самостоятельную отрасль знаний в начале двадцатого столетия.

В настоящее время в связи с переходом к рыночным методам хозяйствования в науке и практической работе идет переосмысление места и роли планирования в управлении экономикой. Планирование как функция может занимать в управлении различное положение. В зависимости от этого принято различать два типа управления: базирующееся на принципах централизованного планирования и основанное на рыночных механизмах регулирования.

Сущность концепции, базирующейся на принципах централизованного планирования, сводится к жесткому целенаправленному воздействию на человека, коллектив и общество. Планирование из одной, пусть даже важнейшей, функции превращается в цель и содержание процесса управления. Более того, в условиях иерархической и жестко централизованной системы управления такая трактовка придавала функции планирования и контроля гипертрофированную роль, дающую основание для усиления администрирования и укрепления исполнительского, а не творческого характера управленческого труда. В силу этого другие функции, например активизация и стимулирование, превратились в формальность, имеющую сугубо идеологическое назначение.

Рыночная концепция управления основана на том, что управление является деятельностью субъекта хозяйствования, в процессе которой происходит упорядочение его структурных элементов на основе рыночных механизмов регулирования хозяйственных процессов. Основой данной концепции является стратегическое планирование, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, обеспечивает своевременную реакцию субъекта хозяйствования на любые изменения, происходящие во внешней среде, позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Таким образом, необходимость реформирования планирования вообще и внутрифирменного планирования в частности обусловлена несоответствием структуры сложившейся системы планирования рыночному механизму хозяйствования, что является важнейшей народно-хозяйственной научной и практической задачей.

Планирование – это искусство. Деятельность руководителя и специалиста, занимающихся решением проблем планирования, имеет свои особенности, которые вытекают из творческого характера их труда. Процесс принятия плановых решений, как правило, сопровождается переработкой больших объемов управленческой информации, связан с решением проблем достоверности и неопределенности информации, необходимостью организации коллективного труда и поиском групповых критериев предпочтений при формировании и оценке альтернативных вариантов решений.

Разработка планов происходит, как правило, в условиях дефицита времени и других ресурсов. При принятии плановых решений приходится согласовывать противоречивые интересы различных предприятий, организаций, должностных лиц. Плановая работа многими своими сторонами связана с сильным нервным напряжением, большими физическими и эмоциональными нагрузками, риском, ответственностью не только за свою личную судьбу, но и судьбу коллектива. Плановик должен уметь держать в поле зрения одновременно многие вопросы и знать, сможет ли он в критических ситуациях оперативно и обоснованно при-

нимать плановые решения. Он должен обладать высоким профессионализмом и компетентностью. В конечном счете деятельность планового работника должна быть направлена на поиск новых сфер выгодного вложения ресурсов, осуществление новых комбинаций ресурсов в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов, обоснованный риск.

Реализовать требования могут руководители и специалисты, обладающие необходимыми знаниями и опытом практической работы. На эти процедуры влияют психологические особенности человека: темперамент, своеобразие познавательных психических процессов, характер и т. п. Отсюда можно утверждать, что принятие плановых решений – не только наука, но и искусство. Как искусство планирование тесно связано с мыслительной деятельностью человека и в основе своей неповторимо.

Вопрос 3. Объектом планирования на предприятии являются его функции. Основными функциями (видами деятельности) предприятия являются:

- исследования и разработки. На этой стадии рождаются идеи создания новых или улучшения существующих изделий и процессов;
- маркетинг, обеспечивающий надежный прогноз спроса и реальные заказы на продукцию;
- формирование и использование ресурсов;
- производство, в процессе которого происходит превращение исходных ресурсов и идей в конечную продукцию;
- сбыт товара, перемещение продукции в места, где ее может купить потребитель или откуда она может быть ему доставлена.

Чтобы процесс производства и реализации продукции осуществлялся непрерывно, необходимо скоординировать все его стадии во времени и пространстве, что может быть достигнуто только на основе единого плана. Поэтому планирование охватывает разработку системы сбалансированных показателей, характеризующих взаимосвязи процессов производства и реализации продукции на намеченный период как в целом по предприятию, так и по его структурным подразделениям.

Планирование охватывает все функции деятельности предприятия. Формы планирования и виды планов зависят от конкретных объектов планирования. С организационной точки зрения каждая функция разделяется на планируемые функциональные процессы. Например, производство включает производственные и управленческие процессы.

Производственный процесс представляет собой процесс функционирования сложной системы человек-машина. В различных типах производств роль человека и машины неодинакова. В автоматизированном производстве велика роль машины, в ручном, наоборот, возрастает роль человека. Однако человек – неперенный и непосредственный участник любого производственного процесса. Он планирует, производит, строит, конструирует, координирует. Даже в полностью автоматизированном производственном процессе человек играет ведущую роль, так как он осуществляет постановку цели перед производством и контроль за ее выполнением.

В процессе производства возникает широкий спектр различных отношений: экономических, политических, социальных, организационных, управленческих и т. п. Эти отношения усложняются тем, что они возникают между участниками производственного процесса, различающимися по образованию, полу, возрасту, характеру, интеллекту, личным склонностям. Таким образом, функционирование производственного процесса наряду с материально-вещественным (техническим) дает еще экономический и социально-психологический результат. Причем значение социально-психологического результата с развитием производства возрастает.

Отсюда вытекает, что производственный процесс – явление очень сложное. Такая сложность обусловлена характером взаимоотношений между его целями, большим количеством составляющих элементов и разнообразием связей между ними, многообразием поведения, вероятностным характером протекающих процессов и наличием противоречивых сил. Как и любая сложная система, производственный процесс состоит из множества составляющих частей. В современной экономической науке и практике пока не сложилось единого, общепринятого мнения относительно состава этих частей, что затрудняет процессы планирования. Нет даже общепризнанного термина, который бы служил научным обоснованием составной части производственного процесса. Для обозначения рассматриваемого понятия используются такие термины, как «элемент производственного процесса», «стадия производства», «производственная фаза», «процесс» и т. д. Нет единого мнения и в отношении критериев выделения составных частей производственного процесса, что затрудняет разработку научно обоснованной концепции внутрифирменного планирования.

По отношению к результатам все производственные процессы делятся на две группы. Первая группа создает готовые изделия. Эти процессы принято называть *основными производственными*. Вторая группа создает материальные условия для осуществления первой группы. Их принято называть *вспомогательными и обслуживающими производственными процессами*.

Составные части производственного процесса связаны между собой *хронологически* (результаты предшествующего процесса служат началом последующего) и *иерархически* (процессы высшего уровня ставят определенные ограничения процессам более низкого уровня), что является объектом планирования на предприятии.

С точки зрения структуры производственный процесс, как объект планирования, представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда. К *основным* относятся процессы изготовления продукции, составляющей производственную программу предприятия и соответствующей специализации предприятия. Совокупность основных производственных процессов образует основное производство, представляющее собой важнейший объект планирования на предприятии.

К *вспомогательным* относятся процессы, связанные с изготовлением продукции, которую потребляют на предприятии в основном производстве. Сюда входит изготовление технологической оснастки, штампов, моделей, инструмента и различных приспособлений. Совокупность вспомогательных процессов образует вспомогательное производство, в состав которого входят инструментальное, ремонтное, энергетическое и т. п. Планирование их работы производится в тесной связи с основным производством и представляет собой самостоятельный объект.

В практике внутрифирменного планирования основные и вспомогательные процессы могут быть разделены в конкретных условиях на простые и сложные.

Простыми называются процессы изготовления несложных предметов труда, а также отдельно взятые сборочные процессы. Простой процесс представляет собой ряд последовательных операций изготовления изделия.

Сложный процесс – это совокупность скоординированных во времени и по месту выполнения простых процессов.

В качестве основного элемента при планировании простого процесса выделяется операция. Операции могут выполняться с участием человека (трудовые операции) и без его участия (естественные операции).

Обслуживающие процессы включают производственные услуги основному производству. Сюда входят транспортные услуги, складирование и хранение материалов и полуфабрикатов, контроль точности приборов, инструмента и приспособлений, применяемых в основном и вспомогательном производстве и т. п. Совокупность обслуживающих процессов

образует обслуживающее хозяйство – транспортное, складское, контрольно-измерительное и т. д.

Состав и взаимосвязь основных, вспомогательных и обслуживающих процессов составляют структуру производственного процесса, которая формируется, поддерживается и развивается в процессе принятия соответствующих плановых решений.

Наряду с производственным процессом важным объектом планирования на предприятии является *опытное производство*. Оно создается в рамках стадии «исследования и разработки». В него входят процессы производства опытных образцов изделий, испытаний и доводки проектируемых изделий до требований стандартов и технических условий, сдача опытных образцов в серийное производство.

Вместе с производственными процессами важным объектом планирования на предприятии является *процесс управления*. Это составная часть производственного процесса, один из его локальных процессов. В процессе организации современного производства процессы управления организационно обособились и представляют собой самостоятельную область хозяйственной деятельности предприятия. Производственные процессы осуществляются в управляемом объекте, а управленческие – в системе управления (субъекте управления).

В *управленческих* процессах предметом и продуктом труда является информация: планы, отчеты, нормативы, управленческие регламенты и т. п. Эти процессы можно назвать информационными. Они всегда завершаются информационным результатом.

Управленческие процессы по своему назначению также обслуживают производственные процессы путем создания их информационных моделей, которые задают параметры состояний как производственного процесса, так и его конечных результатов. Можно сказать, что управленческие процессы обеспечивают взаимодействие производственных процессов. Причем это взаимодействие может быть технологическим и организационным. В технологии производства увязываются модели и конструкции выпускаемых изделий, материалы, режимы обработки, оборудования и т. д. В отличие от технологии организация производства увязывает во времени и пространстве деятельность всех производственных подразделений предприятия (цехов, участков, рабочих мест).

Процесс управления производством представляет собой совокупность активных технических, экономических, организационных и социально-психологических информационных процессов. Несмотря на внешние различия, их объединяет одна общая цель – обеспечение нормального функционирования материальных производственных процессов. Выполнение этой цели достигается воздействием на материальные производственные процессы путем постановки технических, экономических, социальных целей и разработки способов их достижения, надления необходимыми ресурсами, а также путем контроля за выполнением целей и расходованием ресурсов. Взаимодействие между управляющими (информационными) и материальными производственными процессами, а также внутри самих информационных процессов осуществляется посредством функций управления, важнейшей из которых является планирование.

Процесс управления предполагает определенную последовательность действий, их протяженность во времени и в пространстве. В простейшем виде процесс управления представляет собой деятельность руководителя в подчиненном ему коллективе, однако по мере увеличения масштабов производства возрастает, усложняется и объем управленческой деятельности. Он разветвляется по уровням и звеньям, становится не только процессом воздействия системы управления на производство, но и процессом воздействия на отдельные части системы управления, т. е. процессом взаимодействия отдельных компонентов системы управления между собой. Следовательно, функция планирования реализуется не только в отношении производственного процесса, но и в отношении процесса управления.

Технологически планирование процесса управления основано на разделении труда между работниками аппарата управления, которое может быть:

- функциональным (по функциям управления или видам управленческих работ);
- профессиональным (по специальностям внутри каждой функции управления);
- квалификационным (по уровню сложности работ);
- технологическим (по видам выполняемых функций, процедур и операций).

Таким образом, объектом планирования на предприятии являются все функциональные процессы, включая развитие производства и совершенствование управления. Вместе с тем важно методологически правильно классифицировать эти процессы. Функциональные процессы, как правило, выделяются по признаку их воздействия на следующие компоненты:

- все сферы деятельности предприятия, например планирование стандартизации, качества, стратегии;
- отдельные стадии производственного процесса (планирование технологической подготовки производства, а также основного, вспомогательного и обслуживающего производства);
- отдельные факторы производства (планирование персонала, сбыта).

С целью рациональной организации управления функциональными процессами их объединяют в так называемые функциональные блоки. Примерный перечень функциональных блоков промышленного предприятия включает:

- общее руководство;
- линейное и оперативное руководство производством;
- техническое руководство;
- управление экономической деятельностью;
- управление материальными ресурсами;
- управление персоналом и социальным развитием;
- управление капитальным строительством;
- программно-целевое управление.

Все производственные и управленческие процессы на предприятии выполняют в конкретных подразделениях (цехах, производственных участках, рабочих местах, службах, отделах и т. п.). Поэтому наряду с функциональными процессами объектами планирования на предприятии являются его структурные подразделения.

Вопрос 4. В общем виде планирование можно определить как процесс принятия решений, который предшествует будущему действию. Результатом планирования является принятие органом управления решения о том, что должно быть сделано, где и каким образом. В процессе планирования рассматриваются и оцениваются альтернативные варианты будущего действия, из которых выбирается наилучший. Решения руководства передаются по иерархическим ступеням организации с тем, чтобы управляющие каждого нижестоящего уровня могли разработать свой план. Таким образом, планирование представляет собой процесс подготовки решений о целях, средствах и действиях работников предприятия путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных вариантов действий в ожидаемых условиях.

Принятие плановых решений всегда связано с использованием ресурсов. Можно упрощенно сказать, что план – это тот или иной вариант использования ресурсов предприятия. Поэтому именно они являются предметом планирования на предприятии. Цель планирования ресурсов – оптимизация их использования. Планирование ресурсов предусматривает установление уровней их расхода, направлений и сроков использования, режима потребления, взаимозаменяемости ресурсов и т. п.

Классификация ресурсов может быть различной. Однако чаще всего в практике планирования выделяют следующие группы ресурсов.

1. Трудовые ресурсы. Под трудовыми ресурсами понимается часть трудоспособного населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы на предприятии. Трудовые ресурсы имеют количественную и качественную оценку.

Количественная оценка выражается через показатели численности трудовых ресурсов. Трудоспособное население состоит из двух групп: экономически активной и неактивной. Экономически активное население включает: занятых в народном хозяйстве (работающих по найму); работников, самостоятельно обеспечивающих себя работой; женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком; военнослужащих, а также безработных, получающих пособие. В группу экономически неактивного населения входят: учащиеся трудоспособного возраста; инвалиды трудоспособного возраста, потерявшие трудоспособность; лица, находящиеся в местах лишения свободы. Соотношение между численностью экономически активного и неактивного населения зависит от ряда социально-экономических, политических и демографических факторов.

Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется: степенью здоровья; психофизиологическим потенциалом; образовательным и квалификационным уровнем; половозрастной структурой работающих; уровнем социальной зрелости, интересов, потребностей работников и т. п.

Трудовые ресурсы предприятия – это его кадры. Западные специалисты рассматривают структуру предприятия как совокупность вещественного и человеческого капитала, главным среди которых является человеческий капитал. Роль трудовых ресурсов на предприятии определяется следующими факторами:

- возрастают наукоемкий и инвестиционный характер совершенствования производства, что повышает уровень требований к кадровому потенциалу предприятий;
- в условиях возрастающей конкуренции увеличивается приоритетность качества и научно-технического уровня продукции, которые, в свою очередь, зависят от кадрового потенциала;
- необходимость внедрения новой техники и современных технологий повышает значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма кадров;
- возрастает коллективный характер труда, что порождает проблемы взаимодействия, сотрудничества, конфликтов и т. п.;
- труд работников, даже на государственных предприятиях, начинает носить характер предпринимательской деятельности.

Указанные факторы при планировании трудовых ресурсов требуют учета в работе предприятия личностных качеств работников, индивидуальных установок и психологических предпочтений, глубокой заинтересованности каждого в конечном результате труда, творческого отношения к работе. Основными аспектами влияния кадрового потенциала на эффективность производства являются:

- рационально спланированная политика отбора, расстановки и продвижения кадров;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- обеспечение стабильности и гибкости кадрового состава предприятия;
- эффективная система материальной и моральной оценки и стимулирования работников.

На предприятии предметом планирования трудовых ресурсов могут быть следующие показатели:

- численность и структура кадров работающих;
- производительность труда;

- оплата труда работников;
- потребность в рабочей силе и подготовке кадров;
- сокращение применения ручного труда;
- кадровый резерв на выдвижение;
- нормы времени, выработки, трудоемкость производственной программы, длительность производственного цикла и т. д.

2. *Производственные фонды.* В процессе производства работники предприятия с помощью средств труда воздействуют на предметы труда и превращают их в готовую продукцию. Выраженные в стоимостной форме средства производства и предметы труда представляют собой производственные фонды предприятия. В зависимости от их функционирования в процессе производства, способа перенесения их стоимости на готовый продукт и характера воспроизводства средств и предметов труда различают основные и оборотные фонды.

Предметом планирования основных производственных фондов являются:

- интенсивное и экстенсивное использование фондов;
- фондовооруженность труда, фондоотдача и фондоемкость продукции;
- мероприятия по капитальному ремонту и модернизации основных фондов;
- размеры и структура машинного парка;
- производственная мощность предприятия и его подразделений;
- ввод в действие производственных мощностей и основных фондов;
- режимы работы оборудования и т. д.

Показателями планирования оборотных фондов (средств) могут быть:

- номенклатура и размеры запасов сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, комплектующих изделий, тары, запасных частей для текущего ремонта основных фондов;
- номенклатура и величина запасов незавершенного производства и полуфабрикатов собственного производства (материалов, деталей, узлов и изделий, находящихся в процессе обработки и сборки);
- нормы расхода товарно-материальных ценностей на изготовление изделий и его отдельных элементов;
- эффективность использования материальных ресурсов;
- потребность в оборотных средствах, включая источники ее покрытия и т. д.

3. *Инвестиции.* Это финансовые и материальные ресурсы, а также все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности с целью получения прибыли или достижения социального эффекта. В зависимости от характера ценностей предметом планирования являются три типа инвестиций:

- реальные, под которыми понимаются долговременные вложения средств в материальное производство;
- финансовые – приобретение ценных бумаг и имущественных прав;
- интеллектуальные, предусматривающие вложение средств в персонал (подготовку специалистов, приобретение лицензий, ноу-хау, совместные научные разработки).

Объектами планирования инвестиционной деятельности могут быть: вновь создаваемые и модернизируемые основные фонды, оборотные средства, ценные бумаги, интеллектуальные ценности, научно-техническая продукция. В качестве специфического объекта инвестиционной деятельности может выступать земля.

4. *Информация.* Как экономический ресурс информация представляет собой формализованную совокупность знаний научного, технического, производственного, управленческого, экономического, коммерческого или иного характера. Она имеет собственника, содержит технологию обработки, является предметом и продуктом труда, предметом защиты от несанкционированного доступа.

Как и всякий ресурс, информация имеет технологию обработки и является предметом планирования. В отличие от материальных ресурсов информация – единственный вид ресурсов, который в ходе поступательного развития человечества не только не истощается, но и увеличивается, качественно совершенствуется и вместе с тем содействует наиболее рациональному, эффективному использованию всех прочих ресурсов. Можно утверждать, что информация в производственных системах выступает как взаимозаменяемый ресурс по отношению к таким ресурсам, как трудовые, сырье, энергия, основные фонды. В зависимости от содержания и качества используемой в управлении информации достижение запланированной цели на предприятии возможно различными путями и, соответственно, при различных затратах материальных, энергетических и трудовых ресурсов. Повышение качества планирования на основе совершенствования информационных технологий нередко становится более важным фактором развития производства, нежели вовлечение в производство дополнительных объемов труда, сырья и энергии.

5. Время. Во всех показателях планирования время присутствует как ресурс. Оно учитывается при оценке различных предпринимательских проектов. В планировании принято говорить об экономии или потере времени. Например, потери времени возникают тогда, когда запланированный процесс идет медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата. Чтобы перевести оценку потерь времени в стоимостное измерение, необходимо установить, к каким потерям дохода, прибыли от проекта способны привести потери времени.

Время как ресурс присутствует при принятии любых плановых решений. Оно может рассматриваться как цель и как ограничение. Располагаемое время влияет на возможности получения информации о проблемной ситуации и всестороннего обоснования последствий планируемого решения.

б. Предпринимательский талант. Предпринимательский ресурс или фактор представляет особый вид людских ресурсов, представленный деятельностью по координированию и комбинированию всех других ресурсов. Он проявляется в умении наиболее рационально осуществлять производственную и коммерческую деятельность, основан на новаторстве, ответственности, склонности к риску и других личных качествах.

Предпринимательство – это талант, в основе которого лежат врожденные задатки. Привить такие качества достаточно сложно, а порой и невозможно. Это невозобновляемый ресурс, связанный с личностью конкретного человека. Плановое решение связано не только с использованием специального экономического инструмента, но и с интуицией плановика, способного предвидеть ход развития событий. Здесь важны мыслительная деятельность человека, мотивы его поведения, эмоции и воля в процессе принятия и реализации решения. В концепции принятия плановых решений ведущая роль отводится человеку. При всей важности технические средства рассматривают как вспомогательный инструмент.

Вопросы для повторения

1. Состав функций управления, их содержание, взаимосвязь.
2. Этапы и характерные черты процесса планирования.
3. Предмет и объект науки планирования.
4. Планирование как деятельность и искусство.

Лекция 2. Система планирования на предприятии

1. *Сущность, функции и задачи планирования на предприятии*
2. *Виды планирования на предприятии*
3. *Принципы и методы планирования*
4. *Организация планирования на предприятии*

Вопрос 1. Для успешной работы в условиях рыночной экономики на предприятиях должно осуществляться эффективное управление всеми видами его деятельности. Одним из важнейших направлений и функций управления является планирование.

Планирование – это процесс разработки планов производственно-хозяйственной и других видов деятельности предприятия на конкретные временные периоды. В процессе планирования определяют основные направления деятельности и развития предприятия с учетом возможных изменений внутренней и внешней среды, целей и задач планирования в текущих периодах времени и задания по выпуску продукции, повышения эффективности производства и решения других задач для достижения намеченных целей. Система планирования на предприятии включает также методы и средства для реализации планируемых заданий, порядок, последовательность и сроки их выполнения. Для обеспечения высокого уровня планирования следует соблюдать законы рыночной экономики, исходить из организационно-управленческих функций, возлагаемых на плановую деятельность, использовать передовые методы и опыт планирования, учитывать политические, социальные, экономические и другие условия, в которых предприятие будет осуществлять свою деятельность по реализации разрабатываемых планов.

Функции управления на предприятии:

- прогнозирование состояния внешней и внутренней среды предприятия;
- выбор и обоснование оптимальных плановых решений по рациональному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- координация и интеграция в процессе функционирования структурных подразделений и служб предприятия для обеспечения согласованной и взаимоувязанной их работы;
- контроль работы подразделений и предприятия в целом путем сопоставления плановых показателей с фактическими результатами;
- обеспечение производственной и финансовой безопасности за счет учета фактора риска при планировании и его исключения или уменьшения в практической деятельности;
- информирование и мотивация к высокопроизводительному труду работников предприятия, которым должна предоставляться информация о планируемой производственно-хозяйственной деятельности, их участии в выполнении плановых заданий и материальном вознаграждении;
- обеспечение возможности документированного отражения хода и результатов производственно-хозяйственной и других видов деятельности предприятия.

Задачи планирования на предприятии:

- определение целей планирования;
- выбор и обоснование стратегии и тактики деятельности предприятия для достижения поставленных целей;
- разработка плановых заданий по всем направлениям производственно-хозяйственной деятельности;
- установление требуемых предприятию, его подразделениям и службам материальных, трудовых и финансовых ресурсов для выполнения планируемых работ;

- использование при планировании достижений науки и техники, прогрессивных норм и нормативов для обеспечения рационального и эффективного использования ресурсов;
- увеличение планируемых объемов продаж конкурентоспособной продукции;
- планирование снижения издержек производства и повышения его конкурентоспособности;
- обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

Приведенный перечень включает основные функции и задачи планирования, характерные для большинства отечественных субъектов хозяйствования, и может быть дополнен специфическими функциями и задачами, обусловленными особенностями производства. Например, для ряда предприятий химической промышленности и промышленности строительных материалов важной задачей является экологическая – снижение количества отходов производства, их повторное использование и утилизация.

Вопрос 2. Планирование на предприятии представляет собой многопрофильный процесс, поскольку осуществляется для различных видов деятельности, периодов времени, структурных подразделений, ресурсов и средств для выполнения плановых заданий и других целей. Результатом этого является система взаимоувязанных планов (например, производства и реализации продукции, маркетинга, материально-технического обеспечения, по труду и кадрам, издержкам, финансам, инвестициям и другим направлениям деятельности предприятия). В связи с отличием методических подходов, содержания, критериев и других факторов, учитываемых при разработке различных планов, в процессе планирования выделяют различные его виды:

- по методу включения в план и обязательности исполнения плановых заданий: директивное и индикативное планирование.

Директивное планирование представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования и исполнителей (обычно используется на предприятиях при текущем планировании).

Индикативное планирование носит рекомендательный характер и предусматривает разработку плановых показателей (индикаторов), отражающих динамику, структуру, экономическое состояние предприятия в результате его деятельности и развития в плановом периоде (на предприятии используют, как правило, при перспективном планировании).

Система планирования предприятия должна наиболее оптимально сочетать принципы директивности и индикативности: директивное и индикативное планирование должны дополнять друг друга и быть связаны между собой.

- по временному периоду: долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.

Долгосрочное планирование осуществляется на период более пяти лет. Оно предназначено для определения основных направлений деятельности предприятия на перспективу и выработки общей долговременной стратегии его производственного, технического, экономического и социального развития.

Среднесрочное планирование охватывает период от года до пяти лет. В процессе этого планирования конкретизируются направления развития предприятия на рассматриваемый плановый период, устанавливаются объемные, количественные и качественные плановые показатели по основным видам деятельности.

Краткосрочное планирование выполняют на год с определением плановых заданий на каждое полугодие, квартал, месяц, декаду, неделю, сутки, смену;

- по содержанию планов: стратегическое, тактическое, оперативно-календарное и бизнес-планирование.

Стратегическое планирование ориентировано на средне – и долгосрочную перспективу и включает выбор и обоснование основных направлений деятельности предприятия, его целей и задач с учетом тенденций развития экономики и соответствующей отрасли, потребностей рынков сбыта в планируемой к выпуску на предприятии продукции, его производственных, материальных и финансовых возможностей, ожидаемых и других результатов.

Тактическое планирование осуществляют, как правило, на средне – и краткосрочные периоды. При этом разрабатывают план экономического и социального развития предприятия, включающий комплексную программу его производственной, хозяйственной и социальной деятельности на планируемый период.

Оперативно-календарное планирование является завершающим этапом в планировании производственно-хозяйственной деятельности предприятия и заключается в разработке и доведении до цехов, участков, рабочих мест, бригад и отдельных исполнителей плановых заданий на короткие промежутки времени (месяц, декаду, неделю, сутки, смену).

Бизнес-планирование предназначено для технико-экономического обоснования целесообразности и эффективности внедрения различных инноваций (новой продукции, техники и технологии, энергосберегающих и других мероприятий), а также для обоснования и получения кредитов и инвестиций;

– по функциональному назначению: планирование маркетинга, производства, материально-технического снабжения, персонала, сбыта продукции, финансов и инвестиций, организационно-технического развития производства.

Планирование маркетинга – это планирование целей, задач и стратегии маркетинговых исследований, определение рынков сбыта и возможных объемов продаж продукции предприятия, оценка конкурентов, планирование рекламной деятельности.

Планирование производства – планирование производственной программы, подготовки и хода производства, выпуска и реализации продукции.

Планирование потребности в материально-технических ресурсах – планирование потребности в сырье, материалах, запасных частях, топливе, энергии и др.

Планирование персонала – планирование численности руководителей, специалистов, служащих, рабочих, а также их подготовки, переподготовки, дополнительного найма или сокращения.

Планирование сбыта продукции – планирование объемов и цены реализуемой продукции, оказания покупателям дополнительных услуг, расходов на сбытовые операции и развитие сбытовой деятельности.

Планирование организационно-технического развития производства и предприятия в целом осуществляется на основе внедрения достижений научно-технического прогресса;

– по объектам управления: планирование на уровне предприятия, цеховое планирование, межцеховое планирование, внутрицеховое планирование.

Планирование на уровне предприятия представляет собой разработку общих планов по всем направлениям деятельности предприятия.

Цеховое планирование – это определение плановых заданий подразделениям основного производства.

Межцеховое планирование – это составление согласованных плановых заданий производственным подразделениям, участвующим в выпуске продукции определенного вида, их связь с материально-техническим снабжением и обслуживанием основного производства вспомогательными цехами и службами предприятия.

Внутрицеховое планирование – разработка оперативных плановых заданий участкам, бригадам, рабочим местам и отдельным исполнителям с учетом выпуска продукции в плановом периоде.

В практической деятельности предприятия должны использовать различные виды планирования для успешного решения задач производственного, технического, экономического, социального и другого характера.

Вопрос 3. При планировании деятельности предприятия следует соблюдать определенные принципы, обеспечивающие необходимый уровень разработки планов и эффективность их реализации.

Под принципами планирования понимают положения и правила, которые определяют порядок, последовательность и содержание работ по выработке плановых решений. Основными принципами планирования являются:

Принцип единства. Предусматривает разработку общего плана производственной, экономической, социальной и других видов деятельности предприятия на основе отдельных планов по различным направлениям деятельности в плановом периоде. При этом все эти планы должны быть тесно связаны между собой, и всякие изменения их должны находить отражение и учитываться в каждом из планов, на показатели которого эти изменения влияют.

Принцип непрерывности. В соответствии с этим принципом процесс планирования на предприятии должен носить постоянный характер: разработанные долго-, средне – и краткосрочные планы должны корректироваться при изменении условий хозяйствования, возможностей, целей и задач, а также направлений деятельности предприятия.

Принцип гибкости. Предполагает возможность оперативного изменения плановых заданий по объему, номенклатуре и другим показателям плана в связи с изменениями внешней и внутренней среды, в частности спроса на продукцию предприятия, а также означает необходимость планирования резервов материально-технических, финансовых и других ресурсов в качестве страховых запасов, позволяющих реализовать данный принцип.

Принцип научности. Планирование должно основываться на новой и достоверной информации, ее анализе и научно обоснованных методах, а также учитывать научные достижения в соответствующей сфере производства и управления.

Принцип системности. Предусматривает необходимость системного подхода к процессу планирования путем разделения (дифференциации) функциональных обязанностей и определения содержания плановой работы на различных уровнях управления (от руководства предприятия и планового отдела до структурных подразделений), а также установления порядка принятия обобщенных (интегральных) плановых решений.

Принцип комплексности. В соответствии с этим принципом при решении сложных производственных, технических, экономических и других задач следует планировать комплекс заданий, совместное выполнение которых позволит достичь поставленной цели. Например, повышение конкурентоспособности продукции может быть обеспечено за счет повышения ее качества и гарантийного срока эксплуатации, снижения затрат на производство и, соответственно, цены продажи и других мер, которые должны быть включены в соответствующие планы предприятия для их реализации в планируемом периоде.

Принцип координации. Согласно ему планирование на предприятии должно обеспечивать согласованность принимаемых плановых решений на всех уровнях, во всех подразделениях и службах с целью достижения сбалансированности и взаимосвязи различных планов (по объемам и срокам выполнения, обеспечению ресурсами, наиболее полному и эффективному использованию производственных фондов).

Принцип участия. Каждый работник предприятия должен в той или иной форме и степени принимать участие в планировании деятельности предприятия и своего подразделения для улучшения понимания целей и задач работы в плановом периоде, ожидаемых от нее результатов в частности удовлетворения собственных интересов.

Принцип оптимальности. Это нахождение оптимального планового решения из нескольких альтернативных вариантов с учетом критерия (или критериев) оптимальности, в качестве которых может быть принята максимальная величина прибыли, минимальные издержки производства, максимальный объем выпуска продукции из имеющихся ресурсов и др.

Принцип эффективности. Данный принцип означает, что разрабатываемые планы должны обеспечивать при их реализации рациональное и экономное использование всех ресурсов, высокие технико-экономические показатели и повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности отдельных подразделений и предприятия в целом.

При планировании на предприятии используют различные методы, отличающиеся разными подходами к процессу планирования. Наиболее используемые в практической деятельности методы следующие.

Балансовый метод. Основан на соизмерении имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресурсов с потребностями в них, сопоставлении затрат и результатов деятельности, согласовании и координации плановых заданий с учетом производственных мощностей и возможностей различных подразделений предприятия, а также обеспечении единства и сбалансированности всех частей и разделов общего плана деятельности и развития предприятия. Заключается в построении балансов (в форме таблиц) с указанием источников и объемов получения различных ресурсов и соответствующих потребностей в них в планируемом периоде. Обе части баланса (наличие ресурсов и их распределение по потребностям) должны быть равны. В противном случае ищут дополнительные возможности ресурсного обеспечения или сокращения норм расхода соответствующего ресурса на единицу продукции.

Нормативный метод. Его сущность заключается в том, что для разработки планов используют систему научно обоснованных норм и нормативов расхода сырья и материалов, топлива и энергии, трудовых и финансовых ресурсов на единицу продукции, работ, услуг и др. Применяют его, например, при планировании потребностей в материально-технических ресурсах, определении трудоемкости работ, расчете затрат на рубль товарной продукции и заработной платы. Применение данного метода целесообразно и эффективно при наличии на предприятии прогрессивной нормативной базы, возможности нормирования работ и относительной стабильности условий хозяйствования по сравнению с отчетным годом.

Пофакторный метод. В его основе лежит учет зависимости ряда планируемых показателей от различных факторов. При этом значение планового показателя определяют по достигнутой в отчетном году величине, скорректированной на плановый период с учетом возможных изменений факторов, влияющих на рассматриваемый показатель. Например, при планировании объемов выпуска продукции по данному методу следует учесть изменение производительности труда, норм расхода материально-технических ресурсов, снижение брака и др.

Экономико-математические методы. Предназначены для решения плановых задач с использованием математических моделей, отображающих производственные и экономические процессы и ситуации различными способами, в частности с помощью системы уравнений и неравенств, связывающих известные и искомые показатели. Обязательными элементами такой модели являются ограничения, определяемые наличными ресурсами и особыми условиями, а также критерий эффективности планового решения в виде целевой функции. Решение уравнений с учетом критерия эффективности позволяет получать количественные значения искомых показателей и параметров. Например, определение оптимальной номенклатуры выпускаемой продукции при ограниченных ресурсах и при условии получения максимальной прибыли, рациональной загрузки технологического оборудования с минимальными затратами времени на выпуск всего запланированного объема продукции, опти-

мальной схемы транспортных перевозок грузов предприятия с минимумом транспортных затрат и др.

В практике планирования на предприятиях для решения отдельных общих и частных задач на различных уровнях управления (предприятие, производство, цех) используются и другие методы разработки планов и плановых решений, в частности следующие.

Метод экстраполяции, базирующийся на анализе производственно-хозяйственной и экономической деятельности предприятия в предшествующие годы, выявлении главных и устойчивых закономерностей его развития в прошлом и предположении о сохранении или незначительных изменениях сложившихся тенденций в плановом периоде, а также на учете возможных изменений внутренних и внешних факторов, влияющих на плановые решения. Этот метод обычно применяют при кратко – и среднесрочном планировании.

Матричный метод, позволяющий рассчитывать варианты плана при различных изменениях тех или иных факторов и параметров, например заданий по ассортименту продукции, материальным ресурсам, ценам на продукцию, наличию трудовых ресурсов, сменности работы технологического оборудования и др. Данный метод обычно используют при текущем планировании.

Сетевой метод, сущность которого заключается в графическом изображении всего комплекса планируемых работ, отражающем их логическую, технологическую, производственную последовательность выполнения, взаимосвязь и продолжительность отдельных процессов, а также в обеспечении последующей оптимизации разработанной модели (сетевого графика) с целью выполнения всего комплекса работ с наименьшими затратами времени и финансовых средств. Сетевое планирование успешно применяется в зарубежной практике в различных сферах деятельности предприятия: при выполнении маркетинговых исследований, проведении НИОКР, разработке и освоении новой продукции и др. Наиболее часто сетевой метод используется при стратегическом и оперативном планировании и для контроля выполнения плановых заданий.

Метод предельного анализа, позволяющий планировать прибыльное соотношение издержек и доходов предприятия путем определения величины безубыточного объема выпуска и реализации продукции различного вида. Этот метод применяют при всех видах планирования.

Метод дисконтирования, позволяющий учитывать изменения величины доходов и затрат в течение периода реализации плановых заданий путем приведения их к моменту (году) осуществления финансирования (капиталовложений) запланированных работ. Данный метод используют при долго – и среднесрочном планировании, а также при разработке бизнес-планов.

Использование тех или иных методов планирования зависит от объекта планирования, продолжительности планового периода, целей и задач планирования, наличия вычислительной техники, специальных программ, квалифицированных работников и др.

Вопрос 4. Система планирования на предприятии включает следующие элементы:

- плановый персонал, в состав которого входят все специалисты, выполняющие функции планирования;
- механизм планирования, включающий методы и средства для принятия плановых решений;
- процесс планирования, состоящий из следующих этапов: определение целей планирования, постановка и анализ проблемы, поиск альтернативных решений, прогнозирование ситуации, оценка и принятие планового решения;

– средства планирования, предназначенные для методического, технического, информационного, программного и организационного обеспечения при выполнении плановых работ и являющиеся основой создания на предприятии системы АСУ по планированию.

В состав персонала входит руководство предприятия, которое определяет стратегию и цели планирования, выбирает способы их достижения, устанавливает задания подразделениям и службам предприятия по участию в разработке планов. Руководство плановой службой предприятия осуществляет общее и методическое руководство всей перспективной и текущей плановой деятельностью. Персонал службы планирования совместно с руководством предприятия и его подразделений принимает участие в разработке перспективных направлений деятельности предприятия, выборе и экономическом обосновании ее целей, создании необходимой нормативной базы, разработке текущих планов, анализе их выполнения, составлении плана организационно-технического и экономического развития предприятия, внедрении новых методов и автоматизированной системы планирования. Руководители подразделений разрабатывают положения по развитию своих подразделений, осуществляют руководство текущим планированием, устанавливают потребности подразделения во всех видах ресурсов на планируемые периоды, вносят руководству предприятия предложения по корректировке плановых заданий своим подразделениям.

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.