

Тема 2

Система планирования на предприятии

Вопросы

- Формы планирования и виды планов
- Факторы, влияющие на выбор формы планирования.
- Организация внутрифирменного планирования
- Структура плановых органов

Формы планирования и виды планов

Все виды планов на предприятии могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как:

- уровень управления;
- методы обоснования;
- время действия;
- сфера применения;
- стадии разработки;
- степень точности;
- тип целей;
- содержание и др.

По уровню управления

- **в высшем звене управления (или в целом в организации)** в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов;
- **на среднем уровне управления** применяется цеховая система планирования;
- **на нижнем** — производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования (участок, бригада, рабочее место и т.д.).

По методам обоснования
выделяют системы планирования:

- рыночная;
- индикативная;
- административная или централизованная.

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, публичных и непубличных (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 услуг. **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:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные;
- текущие.

Долгосрочные планы разрабатываются на длительный период времени (10 и более лет). Призваны определить долговременную стратегию функционирования предприятия.

Среднесрочные планы разрабатываются на период от года до 3—5 лет. Иногда они имеют форму скользящих планов, когда 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;
- индивидуальное.

Объектами планирования в том или ином случае служит соответствующая производственная система или подразделение предприятия

По стадиям разработки планирование бывает:

- предварительным (обычно разрабатываются проекты планов);
- окончательным – проекты планов после их утверждения получают силу закона.

По степени точности планирование может быть:

- укрупненным;
- уточненным.

Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

По типам целей, учитываемым в планировании:

- оперативное;
- тактическое;
- стратегическое;
- 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 на:

- технико-экономические;
 - оперативно-производственные;
 - бизнес-планы инвестиционных проектов.
- Соответственно этому планирование классифицируется на:**

- *технико-экономическое (ТЭП);*
- *оперативно-производственное (ОПП);*
- *бизнес-планирование инвестиционных проектов.* Бизнес-планирование инвестиционных проектов дает оценку целесообразности осуществления какого-то проекта и привлечения для этого инвестиций.

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.

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. Различия между ТЭП и ОПП представлены в таблице.

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. Измерители:	
объемные, укрупненные: штуки, рубли	физически детализированные <u>детале-операции</u>
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 4 основных вида временной ориентации или типологии составления планов. По классификации Акоффа, планирование бывает:

- **реактивным** (преобладает ориентация плановиков на прошлое);
- **инактивным** (ориентация на настоящее);
- **преактивным** (ориентация на будущее);
- **интерактивным** (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 является выживание и стабильность производства.

Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий).
Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения.

Вывод

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.



Факторы, влияющие на выбор формы планирования

Выбор той или иной формы планирования зависит от многих факторов. Доминирующее положение среди них занимает специфика предприятия. Например, фирма, занимающаяся изготовлением одежды, планирует свою продукцию не более чем на 1—2 года, а фермерское хозяйство, занимающееся животноводством, - не менее чем на 5—10 лет.

Среди множества факторов, влияющих на форму планирования, можно выделить:

- 1) **факторы, обусловленные спецификой фирмы** (концентрация капитала, уровень механизации и автоматизации управления фирмой, географическое расположение фирмы и т.п.);
- 2) **факторы внешней среды** (характер государственного регулирования экономики, уровень и характер конкуренции);
- 3) **критерии, обусловленные спецификой самого процесса планирования** (полнота, детализация, точность, ясность, эластичность и гибкость, экономичность, полезность планирования и т.п.).

Важнейшим из факторов, определяющих формы внутрифирменного планирования, является концентрация капитала, которая усиливается за счет процессов диверсификации и интернационализации капитала.

Влияние научно-технического прогресса на производственный процесс и управление им выражается в усложнении разделения труда и выпускаемой продукции и, как результат, усложнении организационно-технической структуры предприятия и объединения. В структуре крупнейших компаний имеются десятки научных лабораторий, сотни производственных подразделений, сложная система материально-технического обеспечения и сбыта готовой продукции, включающая многочисленных агентов по сбыту и предприятия технического обслуживания потребителей их продукции. Это выдвигает жесткие требования к координации участников производства, необходимости планирования их совместных усилий.

Внешняя среда влияет на форму планирования посредством прямого и косвенного воздействия. Группа факторов прямого воздействия включает такие факторы, которые определяют непосредственное влияние на принимаемые плановые решения в форме различных условий и ограничений. Субъектами такого влияния могут быть поставщики и потребители, конкуренты, центральные и местные органы государственной власти и т.п.

В группу косвенного воздействия входят факторы, которые не оказывают однозначного влияния на плановое решение. Но, тем не менее, они могут сказаться на реализации решения посредством косвенного воздействия на интересы участников выполнения решения, изменения условий его реализации и т.п. Сюда можно отнести состояние экономики, международные события, политические факторы, социально-культурные и т.п.

Число факторов, на которые субъекты хозяйствования обязаны реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора составляют сложность внешней среды, которая может иметь различную динамику изменения. Для различных субъектов хозяйствования эти изменения могут быть различной интенсивности. Например, для предприятий электронной, фармацевтической и химической промышленности внешняя среда изменяется более быстрыми темпами, чем для кондитерской промышленности или предприятий по производству запасных частей к автомобилям. Особенно интенсивные изменения во внешней среде происходят во время экономических и политических реформ.

Наиболее сильным фактором является экономическая политика государства. Государство в лице соответствующих законодательных, исполнительных и судебных органов регламентирует производственную, хозяйственную, социальную и иные виды деятельности субъектов хозяйствования всех форм собственности. Объектами государственного воздействия могут быть: права собственности; взаимоотношения между производителями и потребителями; защита конкуренции и борьба с монополизмом; финансы, кредит, налоги; ценообразование; внешнеэкономическая деятельность и т.п.

Жесткие формы государственного воздействия, носящие директивный характер, суживают возможности системы внутрифирменного планирования в формировании стратегии своего развития. Индикативное государственное регулирование позволяет хозяйствующим субъектам более активно искать многовариантные пути развития. Например, выполнение государственных заказов накладывает определенный отпечаток на организацию деятельности фирмы вообще и на планирование в частности. Работа по государственным заказам с одной стороны, способствует стабилизации хозяйственной деятельности, а с другой — требует увязки текущей и перспективной деятельности фирмы, ориентации всей работы на определенного потребителя.

Внешняя среда предприятия оказывает непосредственное влияние на внутреннюю среду, которая охватывает всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Внутренние факторы можно условно разделить на следующие группы:

- ***факторы ресурсного обеспечения производства.*** К ним относятся производственные факторы (основные фонды, трудовые, финансовые, материальные, энергетические и др. ресурсы), т.е. все, без чего невозможно производство продукции и оказание услуг в количестве и качестве, требуемых рынком;
- ***факторы, обеспечивающие желаемый уровень экономического и технического развития предприятия.*** Во главу угла ставятся организационная и производственная структуры управления, профессиональный и квалификационный уровень управленческих кадров;

- **технико-технологическое оснащение производства, использование прогрессивных технологий**, что позволит снизить издержки производства и повысит прибыль предприятия. Обновление оборудования и применяемых технологий способствует повышению гибкости производства и обеспечению выпуска конкурентоспособной продукции;
- **факторы, обеспечивающие коммерческую эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в первую очередь, маркетинг.** Эти факторы оказывают серьезное влияние на повышение конкурентоспособности предприятия. Предприятие стремится осуществить наиболее эффективные способы производства, снабжения, сбыта продукции, требуемой рынку, завоевать новые рынки сбыта, стимулировать увеличение объемов производства, отследить новые, более дешевые и качественные в изготовлении комплектующие и т.д.

Вывод

Резко очерченной грани между перечисленными факторами внутренней среды нет. Но вместе с тем все они различны по степени воздействия на производство и на выбор формы планирования.



Организация 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.

Главные вопросы современного рынка, определяющие основное содержание внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом:

- Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?
- Сколько продукции выгодно предприятию производить и какие экономические ресурсы следует использовать?
- Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?
- Кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
- 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 общепризнанным выделять два основных вида внутрифирменного планирования:

- **технико-экономическое**
- **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:**

- план как экономический прогноз
- план как основа контроля деятельности
- план как средство управления фирмой
- план как основа выработки стратегии и цели фирмы.

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. Кроме этого, во многих случаях необходимо знать, какие экономические ресурсы, в каких количествах и когда потребуются предприятию. Т.е. всякий план как предстоящий прогноз должен быть соответствующим образом обоснован.

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 должно уделяться внимание не столько анализу самих фактов отклонения показателей, сколько установлению причин 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.

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.

План как основа выработки стратегии и цели 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.

Вывод

От правильной организации
внутрифирменного планирования зависит
эффективность деятельности организации.



Структура плановых органов

При централизованной системе

- от работников планово-экономических служб требовалось найти пути для обеспечения выполнения плановых заданий;
- план рассматривается как документ, как директива, требующая неукоснительного выполнения.

При рыночной системе

- в условиях неопределенности внешней среды от работников планово-экономической службы требуется не только умение гибко адаптироваться к ней, но и предложить свои неординарные решения возникающих проблем;
- план превращается в процесс непрерывного планирования. Это обстоятельство по-новому ставит вопрос о месте и статусе плановых служб в организационной структуре предприятия.

Общее руководство планированием осуществляет директор по экономике и финансам. Основные расчеты и общий свод производит стратегический центр планирования и подчиненный ему планово-экономический отдел (ПЭО).

В разработке разделов «**Плана развития предприятия**» участвуют все его службы и подразделения.

Служба маркетинга

- проводит исследования рынков совместно с работниками соответствующих служб;
- представляет информацию для руководства предприятия в целях выработки его стратегии, а также руководителям служб и подразделений для выработки совместно их деловой стратегии;
- определяет бизнес-портфель и номенклатурно-ассортиментный план в соответствии с жизненным циклом товаров, работ, услуг и технологий;
- отслеживает изменения внешней среды для своевременной адаптации внутренних факторов производства;
- вырабатывает ***Планы маркетинговых действий*** по комплексу маркетинга.

План производства и реализации продукции
разрабатывает ПЭО совместно с производственным
отделом, а также с техническими службами,
определяющими наличие и необходимость развития
производственных мощностей.

План организационно-технического развития разрабатывается всеми техническими службами: отделом главного технолога (ОПТ), отделом главного конструктора (ОГК), отделом главного механика и главного энергетика (ОГМ и ОГЭ), отделом капитального строительства (ОКС) и другими службами, а также цехами, производствами или другими производственными подразделениями.

В разработке *Плана материально-технического обеспечения* принимают участие отдел материально-технического обеспечения (ОМТО), коммерческие службы и др. *План по труду и его оплате* разрабатывается отделом труда и заработной платы (ОТиЗ), финансовым отделом (ФО), отделом кадров (ОК).

План по себестоимости и прибыли разрабатывает ПЭО при непосредственном участии производственных подразделений, бухгалтерии, ФО.

Финансовый план разрабатывает ФО совместно с ПЭО и бухгалтерией.

Вывод

- Приведенная схема организации планирования на предприятии является в достаточной степени условной, далеко не исчерпывающей и зависит от масштабов предприятия, принятой организационной структуры. В частности, в описание организации планирования не включены отдел логистики, информационно-вычислительный центр, отдел стандартизации и сертификации, отдел контроллинга и другие, поскольку они существуют далеко не на всех предприятиях.
- Кроме того, объективное развитие теории и практики управления вносит постоянные коррективы в построение организационных структур управления предприятиями. Так, развитие теории и практики маркетинга совместно с развитием теории и практики управления привело к пересмотру концепции управления, согласно которой маркетинг представлялся лишь одной из функций менеджмента. Управление предприятием должно быть построено на принципах маркетинга, т.е. подчиняться требованиям маркетинга. В современной трактовке — это маркетинговое управление (маркетинг-менеджмент). В этих условиях выделение службы маркетинга не является непременным условием построения организационной структуры управления.