

УДК 658.14

Клейменов А. М.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВЫСШЕГО ПОРЯДКА

Розглянуто методичні питання планування діяльності підприємств, планування представлено як комплексна і цілісна система.

Ключові слова: *планування, діяльність підприємств, комплексна та цілісна система.*

Рассмотрены методические вопросы планирования деятельности предприятий, планирование представлено как комплексная и целостная система.

Ключевые слова: *планирование, деятельность предприятий, комплексная и целостная система.*

The methodical planning of businesses, planning is presented as a comprehensive and integrated system.

Key words: *planning, activity of enterprises, complex system.*

Постановка проблемы. Промышленный потенциал Украины по причинам, обусловленным мировым экономическим кризисом, пока используется плохо. Роль промышленности в формировании основных источников благосостояния населения и экономической мощи государства невелика. Одной из основных причин такого положения является отход рыночной экономики Украины от целостной системы планирования. Кроме того, рыночная экономика Украины характеризуется макроэкономической нестабильностью и высокой степенью неопределённости, резким изменением рынка сбыта и появлением конкуренции, несовершенством и несоответствием законодательства и правил хозяйствования рыночным механизмам, несовершенством налоговой системы, недействительностью привычных управленческих решений, усилением социальной напряженности.

Нерациональность макроэкономических, межотраслевых и внутриотраслевых пропорций в Украине обусловила высокие удельные затраты на единицу валового внутреннего продукта, что неблагоприятно сказывается на социальной эффективности экономики. В условиях нарушения межотраслевых и воспроизводственных пропорций, товарно-денежной несбалансированности рост цен способствовал перераспределению доходов из потребительских отраслей на создание и сохранение неэффективных структур.

Попытки восстановить ценовой паритет без проведения структурных преобразований путем повышения цен и доходов в потребительском секторе в недавнем прошлом дали сильный толчок инфляции. В этих условиях кризис невозможно преодолеть без радикальной структурной перестройки экономики. Ускорение структурной перестройки для преодоления экономической отсталости возможно сочетанием рыночных отношений и планирования.

Анализ научной литературы по данной проблеме показал отсутствие научных исследований в области планирования как деятельности высшего порядка.

Целью статьи является обоснование разработки системы планов предприятий для успешного вывода их из кризисного состояния.

Изложение основного материала. Планирование в рыночных отношениях следует рассматривать как способ закрепления позитивных и сглаживания негативных сторон рынка, а не

его альтернативой. На первый план встает проблема изменения приоритетов в экономическом развитии. Известно, что ресурсов для инноваций практически нет. Ускорить инновационный процесс можно только либо в отдельных отраслях, либо на отдельных предприятиях.

Для уменьшения воздействия вышеперечисленных негативных факторов хозяйственную деятельность предприятий в условиях рыночных отношений необходимо строить на основе комплексного планирования.

Под комплексным планированием следует понимать процесс выработки и принятия решений, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем. Это непрерывный процесс поиска новых путей и оптимизации целевых действий за счет выявления новых возможностей. Этот процесс будет более эффективным, если плановые решения образуют целостную систему, в рамках которой они взаимно дополняют и влияют друг на друга, что вызывает на практике некоторые трудности, обусловленные необходимостью их увязки. Такая увязка позволяет обеспечить широкое использование возможностей, как текущих, так и перспективных.

В качестве объектов планирования на предприятии выступает само предприятие, его подразделения и происходящие на нем производственные процессы, как основные, так и вспомогательные.

Принятие таких плановых решений как постановка целей и выработка стратегий предприятия, распределение и перераспределение ресурсов, взаимная увязка всех служб и подразделений предприятия является содержательной стороной планирования, рассматриваемого в широком смысле слова. В узком смысле слова планирование сводится к разработке специальных документов – планов, определяющих упорядоченную схему действий, конкретные шаги предприятия по достижению стоящих перед ним целей в рамках планового периода.

Несмотря на важность планирования, отдельные руководители небольших фирм, сторонники так называемого неформального планирования, считают, что не следует тратить время на подробную разработку планов, поскольку экономическая ситуация так быстро меняется, что приходится постоянно вносить изменения и дополнения в первоначальную схему действий. Сторонники формального пла-

нирования, особенно ученые и руководители крупных предприятий относят планирование к деятельности высшего порядка и считают, что планирование приносит немало выгод.

Планирование помогает руководству предприятия принимать решения на перспективу, способствует более четкой координации принимаемых решений, осуществляет взаимную увязку всех служб и подразделений предприятия. Планирование необходимо, чтобы нормальная деятельность предприятий не нарушалась ходом событий, даже непредвиденных. Кроме того, при планировании необходимо учитывать адаптацию, то есть постоянное приспособление предприятий к изменяющимся рыночным условиям. С помощью планирования достигается ритмичная работа всего сложного организма предприятия, устраняются отрицательные результаты неопределённости плановых периодов, обеспечивается более полное использование производственного потенциала.

С точки зрения интервалов планирования, выделяют следующие виды планов.

Стратегический план – долгосрочный план, охватывающий период 10 и более лет. В этом плане формулируются задачи, увязанные по времени и ресурсам, а также общая стратегия достижения поставленных целей. Так как содержанием любого плана является предвидение развития предприятия в будущем, то для повышения ответственности предприятий за конечные результаты работы необходима заинтересованность их в стратегическом плане и даже – в экономическом прогнозировании – научном предвидении общих направлений развития. Объектом прогнозирования выступают все экономические, научно-технические и другие процессы. Прогнозы служат основой для разработки стратегических планов.

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержки стратегического соответствия между целями предприятия и его возможностями в сфере маркетинга. Осуществляется оно в определенной последовательности, поэтапно. На первом этапе разрабатывают целевую комплексную программу, например, структурной реорганизации управления производством и предприятием. На втором этапе программные задачи необходимо развернуть в подробные цели для каждого руководителя – что он должен делать и за что несет ответственность. Основным элементом стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля предприятия, под которым понимается оценка всех производств, входящих в состав данного предприятия. Такой анализ даст возможность выявить различные по рента-

бельности производства и принять решение о перспективах развития каждого из них. При стратегическом планировании необходимо выявить, какими производствами предприятию необходимо обзавестись в будущем, в какие сферы направить капитал, то есть определить стратегию роста предприятия.

В стратегическом плане также указывают, какие маркетинговые действия необходимо осуществить, обосновывается их целесообразность, определяют ответственных за их реализацию, где они будут предприняты и как завершены. Возможности предприятия тем шире, чем теснее маркетинговые действия увязываются со стратегическим планированием.

Таким образом, стратегические планы предусматривают достижение определенных целей в долгосрочной перспективе. Оно охватывает отношения не только внутри предприятия, но и его внешние связи. Стратегические планы отражают, по сути, долгосрочную стратегию развития предприятия (масштабы расширения производства, потребность в ресурсах и способе ее покрытия).

Среднесрочный план предприятия разрабатывают на исходных данных, определяющих основные направления плана, и на возможности полной и эффективной загрузки мощностей на период планирования. Для этого необходимо рассматривать и просчитывать различные альтернативные варианты (сбыт продукции, поставка ресурсов для ее производства). Среднесрочные планы целесообразно составлять на основе договоров (контрактов) на период 3–5 лет, и они, по сути, являются частью стратегического плана. При составлении среднесрочного плана выделяется четыре этапа: 1) предплановые корректировки и согласование их с долгосрочной стратегией; 2) расчет основных показателей проекта плана; 3) разработка плана в полном объеме и согласование его показателей; 4) утверждение плана предприятием.

Годовые (текущие) планы являются основой установления темпов и пропорций развития производства на текущий финансовый год. Они составляются на основе среднесрочных планов.

Оперативно-производственные планы разрабатываются для повседневного управления производством, для безусловного выполнения годового плана. В этом случае происходит детальное планирование работы цехов и участков. Оперативные планы обеспечивают выпуск продукции по номенклатуре и разрабатываются на месяц, декаду, сутки. Оперативное планирование является заключительным звеном всей системы планирования на предприятии. Основная цель оперативного планирования заключается в

обеспечении слаженной и четкой работы всех подразделений предприятия для безусловного выполнения плановых заданий по выпуску продукции.

Рассмотренная система планов обеспечивает непрерывность планирования и преемственность планов. При этом следует иметь в виду, что долгосрочное планирование – сфера деятельности наиболее крупных предприятий, а текущее и оперативное планирование – необходимый элемент управленческой деятельности на самых различных предприятиях.

В качестве структуры планов предприятия может быть рекомендована следующая: производство и реализация продукции, в том числе товаров народного потребления и услуг; материально-техническое обеспечение и сбыт; себестоимость, прибыль и финансы; труд и заработная плата; капитальные вложения и капитальное строительство; внешнеэкономическая деятельность; социальное развитие; охрана природы. Такая структура охватывает важнейшие направления деятельности предприятия.

В качестве дополнительных плановых документов на предприятии могут разрабатываться бизнес-планы и инвестиционные проекты.

Бизнес-план – постоянно действующий документ, включающий все основные стороны деятельности предприятия: производственные, коммерческие и социальные. Обычно бизнес-план составляется для того, чтобы убедить инвесторов предоставить кредиты, так как собственных средств для выпуска новой продукции не хватает, и перед предприятием стоит проблема привлечения инвестиций.

Бизнес-план не имеет законодательного характера, он постоянно корректируется в зависимости от конъюнктуры рынка, в него вносятся изменения, дополнения, связанные с переменами как внутри предприятия, так и во внешней среде. Бизнес-план адаптируется к непредсказуемым рыночным ситуациям. Цель бизнес-плана – конечные результаты деятельности предпринимателя, что он получит от реализации своих возможностей, каковы будут конечные финансовые результаты его деятельности.

Инвестиционные проекты – планы капитальных вложений, направленных на создание новых, реконструкцию или модернизацию производственных мощностей. Содержание всех планов при рыночной экономике определяет само предприятие. Автором данной статьи при чтении дисциплины «Планирование деятельности предприятий» с помощью студентов старших курсов было обследовано 20 крупных и мелких предприятий разных форм собственности. Обследование показало, что ни на одном

предприятии не применяется система комплексного планирования ни по видам планов, ни по планированию важнейших направлений деятельности предприятий.

На отдельных предприятиях разрабатываются перспективные направления хозяйственной деятельности, стратегия управления производством и реализацией товаров и услуг на основе маркетинга (Сакский хлебокомбинат).

На ОАО «Бытовая химия» разрабатывается план социального развития коллектива – охрана труда, мероприятия по безопасности и безвредных условий труда, отдельные положения производственной программы.

На ОАО «Пивобезалкогольный комбинат «Крым» разрабатываются среднесрочные, текущие и оперативно-производственные планы. По направлениям деятельности на предприятии ОАО «Крым» разрабатываются производственная программа, планы себестоимости, прибыли, финансов, план социального развития и план по труду, прорабатываются арендные отношения.

В производственном объединении «Крым-потребсоюз» составляются годовые планы, квартальные и месячные планы объемов закупок и продаж, планируются затраты на транспортные расходы, электроэнергию, ремонт помещений, расходы на содержание оборудования, составляются бизнес-планы для получения льготного государственного кредита.

На Сакском химзаводе разрабатывается план производства продукции на год и по кварталам, в сельскохозяйственном производственном кооперативе «Изумрудный» составляются планы по направлениям деятельности: план развития, план производства и реализации продукции, план по труду и зарплате, план по прибыли и рентабельности, финансовый план.

На предприятии «Фиолентмехпласт» составляются среднесрочные и годовые планы, бизнес-планы для получения кредита, по направлениям деятельности составляются производственная программа, план материально-технического обеспечения и сбыта, финансовый план.

На ЗАО «Крымхлебопродукт» составляются годовые и оперативные планы, бизнес-планы для получения кредита и дотаций, по направлениям деятельности на ЗАО «Крымхлебопродукт» определяются объемы закупок муки, затраты на выпуск продукции, финансовый план, план продаж.

На фирме «Тека» составляются годовые и оперативные планы, планы по направлению деятельности: финансовый план, план себестоимости продукции и прибыли, производственная программа.

На предприятии «Стройматериалы» разрабатываются среднесрочные, годовые и оперативные планы, по направлению деятельности: план производства продукции, план материально-технического обеспечения и сбыта готовой продукции, инвестиционные планы и планы технического развития производства, план по труду и зарплате, финансовые планы.

Список предприятий и разрабатываемых на них планов можно продолжить.

Практика показывает, что планирование на предприятиях носит индикативный характер, то есть предприятия разрабатывают планы, исходя из коммерческой или производственной целесообразности.

Поэтому планирование не связано с обязательностью исполнения, в рыночной экономике нет никакого принуждения в осуществлении плановых заданий.

Для государства и государственных предприятий цели плана являются обязательными, поскольку при реализации планов движущей силой являются государственные инвестиции. Министерства на Украине являются лишь своеобразным органом статистики и не осуществляют планового регулирования работы отраслей и предприятий. Государство должно взять на себя регуляторную функцию по реализации продукции предприятий и плановым заданиям по производству всех видов продукции. Иначе рыночные отношения превращаются в стихийный базар.

Планирование объективно обусловлено действиями социальных и экономических законов развития общества. Использование рыночного механизма существенно меняет организацию планирования. Планирование в условиях существования различных форм собственности обычно реализуется использованием методов прогнозирования оптимальных показателей, на достижение которых необходимо ориентировать деятельность различных экономических структур и государственных органов управления.

Система планирования деятельности предприятий более подробно изложена в разработках автора, в которых планирование рассматривается по временным периодам и по направлениям деятельности как комплексная и целостная система.

Выводы. Серьезный подход к планированию создает основу для устойчивой и эффективной работы предприятий. Плановое ведение хозяйства на предприятиях способствует расширению границ их планово-экономической работы, самостоятельному экономическому обоснованию действий предприятий с учетом собственных интересов и централизованно устанавливаемых экономических рычагов (цен, налогов). Внедрение комплексного планирования деятельности предприятий является важным направлением решения задач подъема промышленности. Хозяйственную деятельность предприятий следует строить по строго обоснованным и сбалансированным планам.