

## ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Ю.А. Макушева, А.Ю. Ефимычев*

*Нижегородский государственный университет*

В сложнейшей системе общественного производства важно слаженное функционирование всей системы в целом, а не только безупречная работа отдельных ее звеньев. Именно такую задачу целенаправленного воздействия на все элементы производства в условиях перехода экономики на рыночные отношения и достижения высокой экономической эффективности решает наука о планировании.

Разработка и обоснование теоретических положений в области планирования основывается на изучении, анализе, систематизации и обобщении опыта передовых отечественных и зарубежных предприятий. Вопросы планирования производства рассматриваются в непосредственной взаимосвязи с техническими в аспекте НТП и организации производства.

Многолетний опыт зарубежных фирм и российских предприятий показал, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление зачастую приводят к неоправданным экономическим потерям и, в конечном счете, к банкротству.

Грамотные руководители хорошо знают, что все великие битвы сначала выигрывают на бумаге – на плане, а только потом в реальной действительности. Рынок не подавляет и не отрицает планирование вообще, а только перемещает эту работу в первичное производственное звено. Даже в стране в целом сохраняется необходимость планирования, и его нельзя полностью заменить невидимой регулирующей рукой рынка. Государство должно планировать стратегию своего экономического развития, решение глобальных экологических проблем, крупных социальных и научно-технических программ, распределение бюджета страны, расходы на оборону и др. Успешно работающие предприятия осуществляют не только стратегическое (долгосрочное) планирование, но и детальную разработку оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту.

Поэтому важно хорошо подготовиться к началу ведения предпринимательской деятельности, уметь составить продуманный и всесторонне обоснованный детальный план – документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, технологию, организацию производства и реализацию продукции. Наличие такого плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы, а также:

- максимально использовать конкурентные преимущества предприятия, предотвращать ошибочные действия;
- использовать инновации в своей деятельности;
- своевременно принимать защитные меры против разного рода рисков;
- объективно оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности предприятия.

Одновременно план является руководством к действию. Он используется для проверки идей, целей, для управления предприятием и прогнозирования результатов деятельности. По мере реализации и при изменении обстоятельств план может уточняться путем корректировки соответствующих показателей.

План — это образ, модель будущего; планирование — умственный процесс обработки информации по обоснованию предстоящих действий.

План необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям. Стратегическое планирование (определение общей стратегии) осуществляется высшим руководством предприятия, а разработкой годовых и календарных планов (месячных, декадных и т.д.) занимаются все его службы.

Начинать любое дело без плана слишком рискованно. Поэтому каждый предприниматель должен знать основы планирования в новых условиях. Рынок и план едины, они не исключают, а уместно дополняют друг друга. В результате выигрывает дело и, следовательно, каждый принимающий в нем участие.

Планирование — это разработка и корректировка плана, включающая предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу. Планированием на предприятии поэтапно охватывается работа людей и движение ресурсов (материальных и финансовых), нацеленных на получение заданного конечного результата. Утвержденный руководителем план имеет силу приказа для указанных в нем лиц и структурных единиц. В нем предельно четко и подробно указываются цель деятельности предприятия и его структуры на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей:

- средства достижения цели (финансовые, материальные и трудовые);
- правила и сроки увязки целей и средств по этапам на весь период действия плана;
- этапы и сроки выполнения работ;
- исполнители плана по срокам и видам работ
- методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Практически вся система хозяйственного управления и регулирования деятельности фирмы строится на методах планирования. Завершение одного этапа работы служит началом следующего этапа. Связать все этапы производственного процесса другим методом без помощи планирования невозможно. Планирование занимает центральное место в механизме хозяйственного управления как способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственных операций (схема 1).

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от качества внутрифирменного планирования, включающего определение перспективных целей, способов их достижения и ресурсного обеспечения. Каждый предприниматель или фирма должны решить три задачи своей деятельности:



Схема 1. Цель организации планирования на предприятии в современных условиях

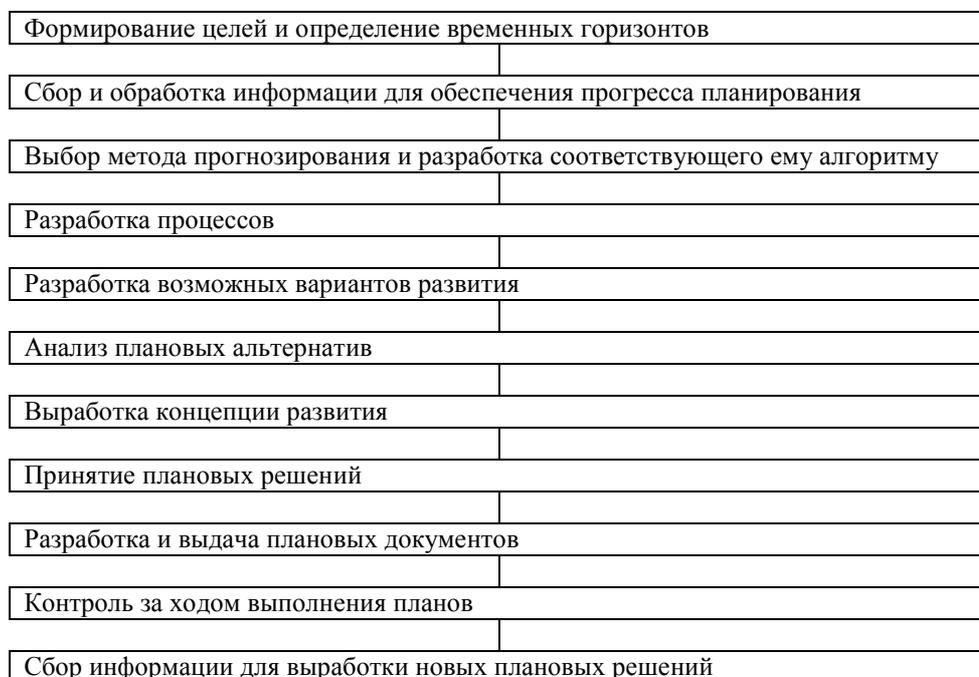


Схема 2. Схема планирование

Что, как и на кого направлена их деятельность. Не импровизация, не спонтанные ситуативные действия, а систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях составляет сущность планирования бизнеса.

Технология планирования включает: определение и обоснование основной цели и вытекающих из нее задач предприятия; оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей; детализацию задания по видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения; детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования (схема 2).

Ведущими разделами внутрифирменного плана являются: маркетинг, определяющий объем продаж и доходы, суммарные затраты и коммерческие результаты. Исходными данными являются: производственные задания на базе данных о потенциальном спросе, насыщенности рынка, движении рыночных цен.

На основе его формируется ассортимент продукции, определяются масштабы и принципы организации производства, что в итоге определяет объем продаж.

Составление плана деятельности предприятия начинается с подготовки проекта отдельных его частей:

- плана производства и реализации продукции;
- плана материально-технического обеспечения;
- плана по кадрам и заработной плате;
- перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям;
- финансового плана.

План производства и реализации продукции является основой, на которой разрабатываются все остальные части общего плана предприятия и его подразделений. На практике количество частей (разделов) плана предприятия и их названия различаются в зависимости от размеров предприятий, их отраслевой принадлежности и сложившихся традиций.

После разработки частей плана предприятия и их взаимная корректировка до полной увязки и сбалансированности как по материально-финансовым ресурсам, так и по времени исполнения. Каждая часть общего плана предприятия оказывается при этом непосредственно связанной и обусловленной другими его частями.

Таким образом, достигается сбалансированность плана деятельности предприятия. Создается динамическая система взаимосвязи производственных, технических, экономических, организационно-административных, технических, экономических и социальных мероприятий, направленных на достижение конечной цели. В плане обязательно указываются точная характеристика и масштабы конечных результатов работы предприятия в целом по датам, а также результаты работы цехов и других подразделений по каждому мероприятию в отдельности.

С начала исполнения плана начинается расходование ресурсов. Поэтому любые ошибки в планировании неизбежно оборачиваются потерей средств и времени на исправление выявившихся просчетов. Потери, связанные с просчетами в планировании, достигают порой таких размеров, что у предприятия не оказывается достаточных средств для погашения, и наступает банкротство предприятия.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления крупной промышленной фирмой состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:

- в американских компаниях главное — это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;
- в английских компаниях — ориентация на распределение ресурсов;

- в японских компаниях — ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Планирование включает в себя определение:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей.;
- средств и способов их решения;
- требуемых ресурсов, их источников и способа и распределения.

Сбалансированный план представляет фирме вполне ощутимые блага: четкую мгновенную программу производственной деятельности, эффективную обратную связь, апробированную стратегию совершенствования производства, высокую трудовую мораль работников и работниц, всеобщую устремленность персонала фирмы к инновациям, сокращение издержек производства.

Подводя итог, можно сформулировать вывод, что планирование — один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных фирм в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции