

УДК 658.012

## ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2010 г.

*Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

[oiPPP@ef.unn.ru](mailto:oiPPP@ef.unn.ru)

*Поступила в редакцию 28.05.2010*

Уточнена роль планирования в современной экономике как на уровне государства, так и на уровне отдельного предприятия; сформированы критерии конкурентоспособности производства на основе плановых расчетов.

*Ключевые слова:* планирование, конкурентоспособность, план, схема плановой деятельности, процесс планирования, плановое решение, система планов предприятия, инструменты планирования.

В эпоху административно-командного хозяйствования планированию придавалось всепоглощающее значение, как на уровне государства, так и в рамках отдельных предприятий. Была разработана жёсткая, не знающая компромиссов иерархическая система планирования, охватывающая все уровни управления народным хозяйством. Причём плановость советской экономики противопоставлялась стихийности западной.

Сегодня, когда на смену административно-плановой экономике пришла рыночная, стало очевидно, что это противопоставление не более чем идеологический вымысел. Ведь различие между рыночной и командной экономикой заключается не в том, является ли планирование важным и нужным звеном в хозяйственной системе, а в том, должно ли планирование осуществляться централизованно (государственными органами) сверху или децентрализованно – каждым предприятием самостоятельно.

Важность планирования для любого предприятия, особенно в современных условиях, очевидна. Планирование деятельности помогает определить состояние экономики на данный момент, пути достижения целей, стоящих перед организацией.

До сих пор политико-экономическое положение России делает практически невозможным перспективное планирование. Сегодня доступным с точки зрения формы и реальным с точки зрения результативности становится среднесрочное и оперативное (тактическое) планирование, когда под планированием понимается прежде всего процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эф-

фективное функционирование и развитие фирмы на ближайшее будущее.

Базовыми пунктами оперативного планирования можно считать следующие: формулирование основных целей деятельности предприятия и его структурных подразделений на плановый период, организация их четкого внутрифирменного взаимодействия (составление индивидуального плана для каждого подразделения по этапам и срокам выполнения работ), определение средств и методов достижения поставленных целей (для подразделений и предприятия в целом), разработка явлений и методов контроля выполнения планов.

Сейчас особую роль приобретает определение целей организации, то есть разработка планов развития, хотя бы в среднесрочной перспективе. Стратегия должна опираться на реальные возможности фирмы и учитывать объективные внешние и внутренние факторы.

Ещё одной характерной чертой российской действительности, мешающей, а порой и не позволяющей заниматься планированием, является отсутствие эффективных юридических и этических норм, регулирующих поведение предпринимателей на рынке. Кроме этого, сегодняшний российский рынок характеризуется низким уровнем накопления капитала, что ограничивает выделение достаточных средств на планирование (на проведение исследований, привлечение специалистов, организацию подразделений планирования и т.п.). Но рациональная организация планирования на предприятии может создать базу для эффективного и успешного развития фирмы.

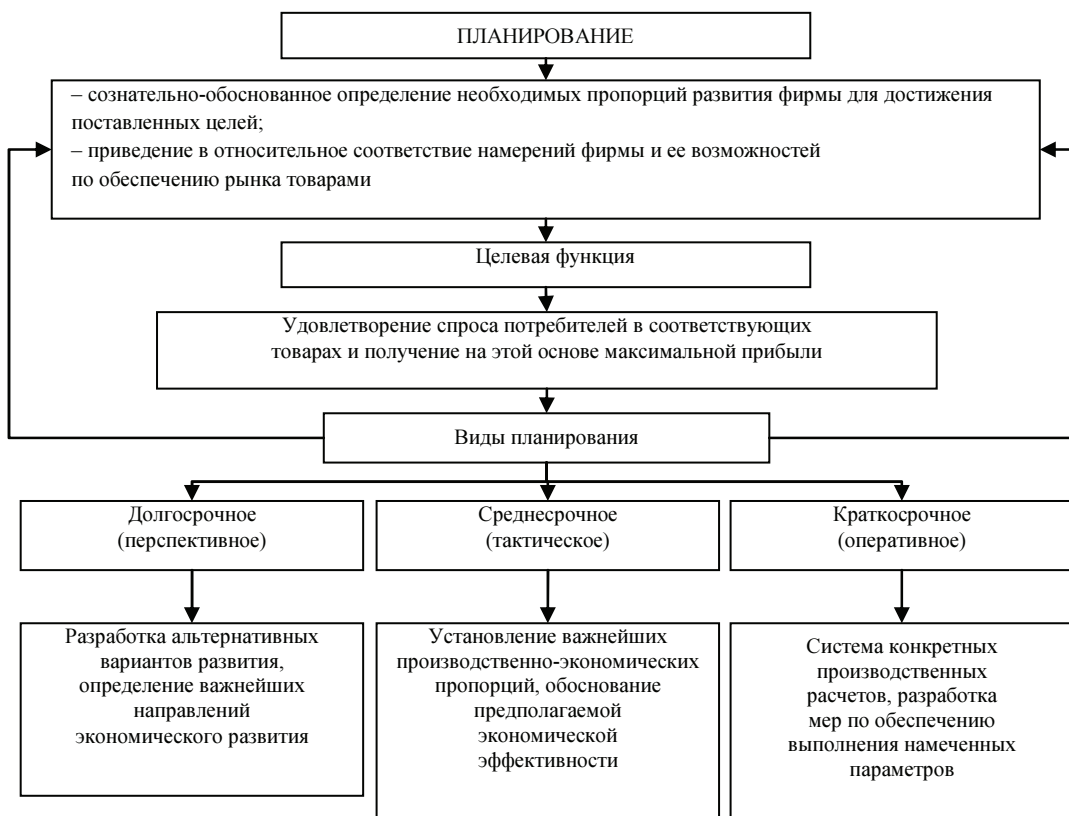


Рис. 1. Планирование в производственной системе

Рынок кардинально меняет цели и задачи планирования и выдвигает новые весьма жесткие требования. В советское время задача планирования была возведена в ранг закона. При этом государство по отношению к предприятию выступало в роли и заказчика, и поставщика, и инвестора. Это обстоятельство обеспечивало высокую степень определенности и значительно облегчало задачу планирования.

В условиях рынка эти три основные составляющие процесса планирования представляют собой группы независимых, более того, неопределенных факторов. Но проблема планирования в экономике была незаслуженно забыта.

В первую очередь это было вызвано превратным пониманием рыночных процессов, как стихийных и неуправляемых. Безусловно, роль, значение и принципы планирования в условиях рынка принципиально отличаются от тех, что мы имели в условиях государственной плановой экономики. Однако именно в условиях рынка роль планирования своей деятельности значительно возрастает.

Раньше в планы старались заложить как можно больше резервов, так как это позволяло легко выполнять плановые задания и иметь завышенные показатели по численности, фондам и получать дотации из государственного бюджета.

Рынок и конкуренция предоставляют организациям полную самостоятельность, и это предполагает повышенную ответственность. Поэтому планирование в этих условиях превращается в инструмент поиска резервов для улучшения деятельности фирм, повышения их конкурентоустойчивости и выживаемости.

Роль плана возрастает еще и потому, что усиливается динамизм процессов, появляется необходимость постоянно отслеживать обстановку ко внешней среде и вносить необходимые поправки. В этих условиях задачи планирования усложняются, увеличивается число факторов, которые необходимо учитывать, усиливается их подвижность.

Сокращаются сроки и периоды планирования, сближаются и переплетаются задачи планирования и оперативного управления, а также прогнозирования. В условиях рыночной экономики меняется последовательность этапов планирования, возникают новые связи в соотношении между планированием и анализом. В обстановке рынка, быстро меняющихся и непредсказуемых условиях задачи анализа и планирования оказываются взаимосвязанными.

Роль плана в условиях рынка не только возрастает, но и усложняется, т.к. это набор плановых, аналитических и управленческих проблем. Они переплетаются, накладываются и до-

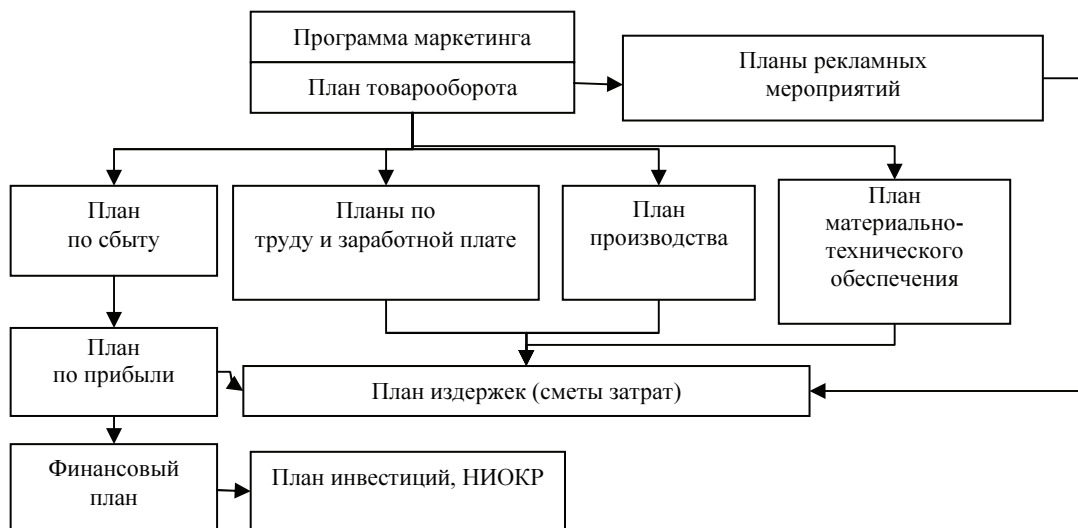


Рис. 2. Взаимосвязь планов в системе плановой деятельности предприятия

полняют друг друга. Это сложная и динамичная система взаимосвязанных задач с большим числом переменных и возможностью получения многовариантных решений. До последнего времени выход отечественной экономики из кризиса связывался с необходимостью преобразований на макроуровне. Однако итоги реформирования свидетельствуют о том, что ограничение антикризисной политики созданием лишь макроэкономических условий роста не способно переломить негативные тенденции спада и сформировать реальные предпосылки его преодоления. Сегодняшние трудности во многом объясняются отсутствием должного внимания государственных структур к проблемам преобразований на отдельных предприятиях. Очевидно, что без реформирования системы управления производственно-хозяйственной и инвестиционной деятельностью не решить накопившихся проблем.

Структурная схема планирования на предприятии и взаимосвязь краткосрочного и долгосрочного планирования представлена на рис. 1 и рис. 2. Приведенные на рис. 1 виды планирования дают наилучший эффект, если их использовать правильно. Любая компания должна применять как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Например, при планировании производства продукта как одного из важнейших элементов рыночной стратегии целесообразно применять долгосрочное и оперативное планирование в совокупности, так как планирование производства продукта имеет свои специфические черты и определяется поставленной целью, сроками ее достижения, видом товара и т.д.

Поэтому при организации плановой работы в рыночных условиях предприятиям необходимо ориентироваться на возможности сбыта продукции, что в дальнейшем определит плановые показатели прибыли предприятия, издержек производства, капитальных вложений и потребность в кредитах, трудовые показатели и др.

Если ранее основу планирования составлял 5-летний план с разбивкой по годам, а исходными данными для разработки годовых планов являлись задания 5-летнего плана на текущий год и задания вышестоящих организаций (причем эти задания устанавливались по номенклатуре утверждаемых показателей – задания по производству, лимиты ресурсов, экономические нормативы, долгосрочные договоры на поставку материально-технических ресурсов), которые утверждались для всех разделов плана, то нынешний процесс планирования больше носит скользящий характер.

Следует также иметь в виду, что некоторые аспекты экономики в целом, такие, например, как экономические кризисы, забастовки и т.п., вообще не поддаются планированию. Как нельзя точно предсказать развитие будущего, так же невозможно получить все без исключения важные данные, скажем, о рынке в целом, в первую очередь, те, которые затрагивают деятельность конкурентов. И реакцию на развитие рынка невозможно предугадать. Именно поэтому любое планирование предприятия базируется на неполных данных.

Поскольку предприятие не только не располагает всей необходимой информацией для составления планов, а частично и вообще неизвестно, каких данных не хватает (ведь может

случиться, что при подборе базовых данных (какие-то из них будут упущены как несущественные), качество планирования в большей мере зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников.

Отсюда следует, что систему планирования необходимо формализовать с таким расчетом, чтобы при разработке планов использовались, по крайней мере, все имеющиеся показатели. К тому же все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимоувязывать с меняющимися условиями.

Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, иначе именуемые «надбавками безопасности», или «подушками». Важно, однако, иметь в виду, что слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана. Окончательное определение показателей планов всегда остаётся делом руководства, также как координация и контроль за их выполнением.

Еще одной проблемой является возможность реализации плановых решений. В условиях спада, платежного кризиса весьма незначительное число предприятий способно реализовать свои планы. Кроме того, отсутствуют системное видение и комплексный подход к решению задач в представленной правительственной программе. Даже в общих чертах не раскрыты особенности механизма управления предприятием в условиях структурной перестройки и производственного кризиса, к которому надо стремиться. Не показаны отличия данного механизма от ранее сформировавшегося в централизованной экономике. Не сделан акцент на решении новых задач.

Между тем, низкая эффективность системы управления производством отнесена программой к числу основных внутренних проблем, препятствующих нормальному функционированию предприятий. Для большинства российских предприятий маркетинговое управление становится одним из условий не только выживания, но и успешного функционирования. При

этом обеспечение эффективности такого управления требует умения предвидеть вероятное будущее состояние предприятия и среды, в которой оно существует, вовремя предупредить возможные сбои и срывы в работе. Это достигается с помощью прогнозирования как плановой, так и практической работы предприятия по всем направлениям его деятельности.

Одно из центральных мест здесь отводится трансформации системы планирования. Поиск методов реформирования предприятий имеет чрезвычайно важное значение для эффективного функционирования рыночного механизма в России.

Если придерживаться традиционного подхода – многочисленных процедур согласования и корректировок плановых заданий на каждом уровне управления, то в конечном итоге решения неизбежно будут приниматься на основе устаревших данных. Скорость продвижения информации по ступеням управленческой иерархии должна не только соответствовать скорости изменений во внешней среде, но и быть выше за счет предвидения ситуационного развития событий, при этом планы и прогнозы тесно переплетаются и дополняют друг друга.

Предназначением плановой деятельности должна стать способность решения самых разнообразных задач управления в условиях неустойчивой внешней среды и с помощью адекватного инструментария (пока отсутствующего).

#### *Список литературы*

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник для студентов вузов. М.: Инфра-М, 2006. 447 с.
2. Планирование на предприятии: Практическое пособие / Под ред. Ю.Н. Лапыгина. М.: Омега-Л, 2007. 245 с.
3. Планирование деятельности производственного предприятия. От промфинтехпланирования к MRP II и дальше. М., 2007. 356 с.
4. Коллинз Дж. Экономика для бизнеса и менеджмента. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 628 с.
5. Акуленко Н.Б. Организация бизнес-планирования на предприятии // Справочник экономиста. 2009. № 11. 360 с.

### **PLANNING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR ENTERPRISE MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

*L.V. Strelkova, Yu.A. Makusheva*

This article clarifies the role of planning in modern economy, both at the state level and at the level of individual enterprises. The authors also formulate the criteria for the production competitiveness which are based on planning calculations.

*Keywords:* planning, competitiveness, plan, scheme of planning, planning process, planning decision, system of company plans, planning tools.