

УДК 330.31

ОСОБЕННОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Сокурено А.П.

*ВПО «Самарский государственный экономический университет»,
Самара, e-mail: Alex1255@yandex.ru*

Сегодня в России «внутрифирменное планирование» стало неотъемлемой частью деятельности предприятий и организаций. В данной статье на основе теоретического материала рассмотрены сущность и причины внутрифирменного планирования на промышленном предприятии. Автор рассматривает основные этапы развития внутрифирменного планирования и делает вывод, что на сегодняшний день предприятия пользуются всеми доступными и экономически целесообразными в конкретных условиях видами внутрифирменного планирования. Автором рассмотрены основные стадии планирования в промышленности и отображены их особенности. В статье анализируются основные вопросы, связанные с недостатками действующей системы внутрифирменного планирования на предприятиях России. Различные аспекты организации процессов внутрифирменного планирования, проанализированные в статье, отражают современные тенденции и направления развития планово-управленческой деятельности на предприятиях в современных рыночных условиях.

Ключевые слова: стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование, производственный процесс

PECULIARITIES OF INTERNAL PLANNING WITHIN AN INDUSTRIAL COMPANY

Sokurenko A.P.

Samara State University of Economics, Samara, e-mail: Alex1255@yandex.ru

Nowadays «internal planning» became undivorcable part of companies and organizations in Russia. The article contains the concept and reasons of internal planning within an industrial company based on theoretical materials. The author examines the basic steps of internal planning development and comes to the conclusion that nowadays companies exercise all the types of internal planning that are available and efficient under the given conditions. The author considers the key steps of industrial planning and reveals their peculiarities. In this article basic matters of disadvantages of existing internal planning system at the enterprises of Russia are analyzed. Various aspects of internal planning process organizing analyzed in the article, reflect current trends and directions of enterprises planned and administrative activity development in today's market conditions.

Keywords: strategic planning, tactical planning, operational planning, production process

В условиях нестабильности рыночной конъюнктуры, обусловленной динамизмом внешней среды, в которой работают предприятия, место и роль планирования в общей системе управления возрастает. Любое хозяйственное решение принимается в условиях риска, требует тщательного технико-экономического обоснования, а также составления различных сценариев, как будущих результатов, так и условий их реализации, что может быть осуществлено только с помощью планирования.

В то же время недостаточная точность планирования – проблема системная. Все дело в том, что планирование часто представляет собой просто попытку предугадать будущее, а с этим были, есть и будут определенные сложности [6; 34].

Проблемы в планировании социально-экономических событий и явлений определяются тем, что каждый экономический субъект в своей деятельности неизбежно сталкивается с подвижностью, неопределенностью внешней среды. Это означает, что любой экономический субъект не обладает достаточно полными данными о своем будущем и не в состоянии предугадать

всех изменений, которые могут произойти во внешней среде. В данных объективных условиях и ограничениях задачей планирования является классификация факторов, действующих на субъект; оценка степени и вероятности их воздействия; выработка наиболее вероятных вариантов будущего; разработка вариантов действий субъектов в соответствии с этими вариантами.

Исходя из так называемого классического определения труда, гласящего, что «труд – это целесообразная деятельность человека» [3; 78], знаменитый экономист Рассел Л. Акофф отмечал: «Раз труд – это целесообразная деятельность человека, то любая деятельность требует определенного обдумывания, любая деятельность связана с функцией предвидения, поэтому то, что предшествовало планированию, – это именно функция предвидения. Эта функция уже существовала с возникновением индивидуальных частных предприятий. Каждый предприниматель в силу того, что он занимался экономической деятельностью, а экономическая деятельность связана с тем, что нужно, с одной стороны, максимально удовлетворить потребности, а с другой

стороны, осуществить этот процесс в условиях ограниченности ресурсов. Поэтому нужно всегда искать оптимальные варианты. Нужно определять, как в таких условиях сначала удовлетворить свои потребности, а затем уже потребности экономики» [1; 327].

План – это образ исследуемого объекта, модель будущего, система мер, направленных на достижение поставленных целей. Говоря об экономических объектах, его можно определить как систему целевых показателей развития экономической системы, функционирования конкретного объекта, а также указание на этапы и способы достижения, распределение ресурсов, определение ожидаемых результатов и способов их использования.

Главная отличительная черта плана – определенность заданий. В нем предвидение получает наибольшую конкретность и определенность. Приведем некоторые

трактовки понятия «планирование», высказанные отечественными учеными.

Так, А.М. Ковалевский определяет планирование как научное предвидение хода развития и определение конкретных путей осуществления расширенного воспроизводства, базирующееся на экономической теории, результатах научно-технического прогресса, передового опыта, направленное на достижение поставленных целей [2; 20–26].

В.П. Грузинов подчеркивает, что «планирование есть непрерывный процесс, в ходе которого устанавливаются и постоянно уточняются во времени цели и задачи развития предприятия, определяются стратегия и политика по их достижению» [4; 650]. Последнее определение возвращает нас к предмету исследования – внутрифирменному планированию на промышленном предприятии.

В таблице представлены основные этапы развития внутрифирменного планирования.

Основные этапы развития внутрифирменного планирования [2; 20–26]

| Хронологические рамки этапа | Наименование этапа | Основные применяемые методы |
|---|---|--|
| XV–XVIII вв. | Научное обоснование и применение экономического предвидения | Интуитивные методы |
| Период с последней трети XVIII в. до начала XX в. | Трансформация экономического предвидения в экономическое прогнозирование | Интуитивные методы |
| Начало XX в. | Системное применение экономического прогнозирования | Методы естественно-научных прогнозов |
| 1930–1940-е гг. | Трансформация экономического прогнозирования в экономическое планирование | Методы текущего внутрифирменного планирования, бюджетирования |
| Конец 1950-х – начало 1970-х гг. | Системное применение экономического планирования | Методы средне- и долгосрочного планирования, применение метода экстраполяции |
| Период на стыке 1960–1970-х гг. | Возникновение стратегического планирования | Планирование «от будущего к настоящему», методы сценарного планирования |
| Период с начала 1970-х гг. | Концепция системной динамики, рассматриваемая применительно к экономической сфере | Методы имитационного моделирования |
| Период с начала 1980-х гг. до начала XXI в. | Концепция комплексного применения современных методов внутрифирменного планирования | Методы интерактивного планирования и другие методы по всем направлениям планирования |

На сегодняшний день организации пользуются всеми доступными для них и целесообразными в конкретных условиях видами внутрифирменного планирования: оперативным, текущим, перспективным, стратегическим (сценарным или с использованием возможностей имитационного моделирования). Однако необходимо понимать, что будущее состояние объекта планирования всегда является неопределенным. Решение одних проблем и выработка

основных вариантов не страхует от появления других, даже более сложных проблем и вариантов, которые ранее представлялись маловероятными. Хорошим примером этого является ситуация на Украине, возведущая на все экономические субъекты, оперирующие в этой стране. Вероятность такого развития событий была весьма мала и очень немногими принималась в расчет при разработке финансовых планов, планов производства и сбыта и пр.

Вследствие этого система планирования должна быть гибкой, способной адаптироваться к постоянным изменениям как объекта, так и внешней среды. В связи с этим план нуждается в постоянной корректировке. Процесс планирования всегда связан как с предотвращением ошибочных действий, так и с сокращением числа неиспользованных возможностей.

Все это свидетельствует о том, что не следует чрезмерно стандартизировать процессы планирования, так как это ведет к снижению эффективности управленческих решений.

Перейдем далее к рассмотрению собственно внутрифирменного планирования и выявлению его особенностей в промышленности в нашей стране.

В настоящее время алгоритм внутрифирменного планирования выглядит следующим образом: сбор и систематизация данных – их анализ – вычленение основных рисков и возможностей – прогноз основных вариантов – выработка планов в соответствии с этими прогнозами.

Внутрифирменное планирование выполняется на трех основных уровнях: стратегическое (общее и долговременное), тактическое (с разбивкой по структуре, среднесрочное), оперативное (с разбивкой по отдельным субъектам и подразделениям, краткосрочное). Как мы видим, оперативное – наиболее гибкое и конкретизированное.

Исходными данными для расчета плана промышленного производства любого изделия являются: производственные мощности предприятия; объем продаж; цены, действующие в плановый период; остатки незавершенного производства и т.д. Для подведения итогов по проделанной работе и эффективности использования запланированной деятельности используют показатели объема продаж, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, объема выпуска товарной продукции в стоимостном выражении, объема валовой продукции с учетом изменения объемов незавершенного производства, номенклатуры и удельного веса сертифицированной продукции в объеме товарной продукции.

Рассмотрим основные этапы планирования на современном промышленном предприятии.

Разработка стратегического плана начинается в соответствующих подразделениях предприятия, которые устанавливают цели и задачи, необходимые для производства.

На этапе тактического планирования после утверждения проектов на собрании руководящего состава объединения определяются пути реализации проектов.

План производства составляется на основе стратегического планирования и расчетов, произведенных в бизнес-планах проектов с учетом контрольных цифр заказчика, анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия за прошлые годы, изучения спроса потребителей по ассортименту и качеству производимой продукции.

Тактическое планирование включает установленные заказчиком следующие, обязательные к выполнению, директивные показатели:

- номенклатуру, количество и качество продукции;
- общий фонд заработной платы;
- общая сумма прибыли от реализации продукции;
- рентабельность;
- сумма платежей в бюджет и ассигнований из бюджета;
- общий объем капиталовложений;
- ввод в действие основных фондов и производственных мощностей за счет капиталовложений заказчика;
- освоение новых производственных информационных технологий продукции, внедрение их в производство;
- объем поставок предприятию сырья, материалов и оборудования.

На этапе оперативного планирования каждому подразделению устанавливают технико-экономические показатели работ, прогрессивные нормы выработки, обслуживания и затрат; систему учета выполнения показателей, размер и условия премирования работников. Для выбора показателей анализируется структура подразделений и выявляются их резервы. Заводским службам доводятся показатели не заказчика, а показатели, переработанные исполнителем. Анализируя организационные структуры, ОКБ, НИИ и структуры производственных отделов, необходимо отметить необходимость четкого отлаженного механизма принятия решений при планировании на предприятии, тесную взаимосвязь производственного процесса и производственной структуры.

Вследствие выполнения этих этапов на выходе получается план, учитывающий все мощности и возможности предприятия, требования и ожидания заказчиков.

Необходимо отметить и особенности промышленного планирования в России:

- учет высоких внешних и внутренних рисков (например, задержка с бюджетными платежами или проблемы с налоговыми органами);
- высокая степень неопределенности в действиях заказчиков и исполнителей. Даже подписанные контракты и договоры

не гарантируют надлежащего выполнения обязательств;

– высокая степень воздействия неэкономических факторов;

– краткосрочный характер планирования, вызванный объективными внешними факторами и особенностями внешней среды.

Все эти особенности накладывают свой отпечаток на внутрифирменное планирование в промышленности в нашей стране и должны учитываться как специалистами-практиками, так и теоретиками.

Список литературы

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
2. Бескорвайная С.А. Эволюционные процессы в сфере экономического планирования как теоретический аспект определения места бюджетирования в функционале финансового менеджмента // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 25, – С. 20–26.
3. Большая иллюстрированная энциклопедия. В 32 т. Т. 28. – М.: АСТ: Астрель, 2010. – С. 78.
4. Грузинов В.П. Экономика предприятия (предпринимательская): учеб. для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 795 с.
5. Жихаревич Б.С. Стратегическое планирование как фактор стимулирования региональной конкуренции // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 1. – С. 3–14.
6. Коптелов А. Планирование: проблемы и качество // Финансовая газета. – 2011. – № 41.
7. Кулешов С.А. Инвестиционное планирование в системе внутрифирменного планирования на предприятии // Микроэкономика. – 2012. – № 4. – С. 70–73.
8. Меркулова Ю. Стратегическое планирование на макро и микроэкономическом уровне для решения задач повы-

шения эффективности хозяйствования // Общество и экономика. – 2011. – № 6. – С. 29–76.

References

1. Akoff R. Planirovanie budushchego korporatsii. M.: Progress 1985. 327 p.
2. Beskorovainaya S.A. Evolyutsionnye protsessy v sfere ekonomicheskogo planirovaniya kak teoretichesky aspekt opredeleniya mesta byudzhetrovaniya v funktsionale finansovogo menedzhmenta // Mezhdunarodnyi bukhgaltersky uchët 2012, no. 25, pp. 20–26.
3. Bolshaya illyustrirovannaya entsiklopediya. v 32 t. 28. M.: Ast:Aastrel 2010. pp. 78.
4. Gruzinov V.P. ekonomika predpriyatiya (predprinimatel'skaya): ucheb. dlya vuzov V.P. Gruzinov. 4-e izd., pererab. i dop M.: Yuniti-Dana 2007. 795 p.
5. Zhikharevich B.S. Strategicheskoe planirovanie kak faktor stimulirovaniya regionalnoi konkurentsii // Region: ekonomika i sotsiologiya 2011. no. 1. pp. 3–14.
6. Koptelov A. Planirovanie: problemy i kachestvo // Finansovaya gazeta 2011, no. 41.
7. Kuleshov S.A. Investitsionnoe planirovanie v sisteme vnutrifirmennogo planirovaniya na predpriyatii // Mikroekonomika 2012. no. 4. pp. 70–73.
8. Merkulova Y.U. strategicheskoe planirovanie na makro i mikroekonomicheskom urovne dlya resheniya zadach povysheniya effektivnosti khozyaistvovaniya // Obshchestvo i ekonomika. 2011. no. 6. pp. 29–76.

Рецензенты:

Коновалова М.Е., д.э.н., зав. кафедры экономической теории, ФГБОУ ВПО «СГЭУ», г. Самара;

Михайлов А.М., д.э.н., профессор кафедры экономической теории, ФГБОУ ВПО «СГЭУ», г. Самара.

Работа поступила в редакцию 18.03.2014.