

## Планирование деятельности предприятия

© 2014 Бородин Денис Владимирович

Дмитровский институт непрерывного образования

Филиал Международного университета природы, обществ и человека “Дубна”

141801, Московская обл., г. Дмитров, мкр-н ДЗФС, д. 23

E-mail: bdw777@mail.ru

Раскрываются сущность и значимость планирования деятельности субъектов хозяйствования в современных рыночных условиях экономики, рассматриваются принципы и методы планирования.

*Ключевые слова:* планирование, экономика, плановые показатели, принципы и методы планирования, хозяйствующий субъект.

Приоритетной экономической задачей современного этапа развития экономики, стоящей перед каждым российским предприятием, является повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. В российских условиях решение этой задачи обеспечивается, в первую очередь, активизацией процессов модернизации производства. При этом речь идет о широком значении понятия модернизации, о процессе, затрагивающем не только основные производственные фонды и технологии, но также и действующие на большей части отечественных предприятий механизмы управления. Выделяют четыре основные функции современного управления: планирование, организация, руководство и контроль. Эти функции в равной степени значимы, при эффективной реализации каждой указанной функции обеспечивается эффективное функционирование предприятия. При этом основополагающей функцией выступает планирование, поскольку именно из планирования проистекают остальные функции, а решения, принятые в секторе планирования, являются основой для решений, которые принимаются в рамках выполнения других управленческих функций. В современных рыночных условиях функционирования экономики успех и устойчивость любого субъекта хозяйствования могут быть обеспечены только при эффективном планировании его экономической деятельности. Функция особо эффективна в таких сферах, как планирование хозяйственных отношений и планирование работы отдельной единицы хозяйствования. Как базовое звено управления, планирование охватывает систему методов, принципов, форм и приемов регулирования рыночного механизма для повышения конкурентоспособности субъекта хозяйствования при использовании ограниченных ресурсов. Функционирование предприятия при высокой конкуренции в системе рыночной экономики существенно повышает значение плановой работы и

требования к ней на предприятии. Практикой показано, что высокий уровень внутриорганизационного планирования наиболее эффективно отличает функционирование предприятия. Поэтому эффективное планирование - важный фактор успеха в современной экономической деятельности. Как говорится, “хорошее начало - половина дела”. Для успеха деятельности предприятия весьма значимы правильное планирование, прогнозирование результатов предполагаемых действий, поэтапное и последовательное выстраивание необходимых шагов. Любое инвестирование сопровождается определенным риском и требует досконального понимания потенциальных краткосрочных и долгосрочных перспектив, необходимых для их достижения уровня финансирования и способов управления предприятием<sup>1</sup>. В значительной степени повышение эффективности управления современным промышленным предприятием связывается с улучшением планирования. Несомненно, руководство любой организации ориентируется на успешность и устойчивые рыночные позиции, никто не планирует провала, тем не менее многие уже на стадии планирования терпят неудачу.

Планирование можно назвать самой противоречивой и неоднозначной функцией среди функций современного управления, поскольку его реализацию связывают с такими несовместимыми вещами, как внесение ясности в неопределенное будущее или преодоление высокой турбулентности внешней среды. Значительные изменения в среде современного менеджмента способствовали появлению мнения среди ученых о том, что планирование в современных условиях бесполезно и бессмысленно. В частности, Дж. Б. Квинн сравнил корпоративное планирование с никак не влияющим на погоду ритуальным танцем вождя. Несмотря на то, что даже тщательно разработанные планы часто приходится менять в процессе реализации и многие

планы терпят крах и оказываются неосуществимыми, тем не менее, процесс планирования имеет преимущества. В процессе планирования рождаются новые идеи, оцениваются шансы разных сценариев и проверяются различные варианты. Если планирование вести разумно и точно документировать, оно и в дальнейшем может иметь определенную ценность: при разработке последующих планов специалисты могут обращаться к предыдущим, чтобы понять ошибки или находки, вехи развития, которые привели к успеху или неудаче плана<sup>2</sup>.

Уже давно не считается, что успех достигается при помощи единственно верного способа управления организацией или единственно правильного типа организационной структуры, которые обеспечивают эффективное функционирование предприятия. Сегодня очевидно, что для эффективного решения основной задачи управления каждое предприятие должно найти собственные, подходящие именно ему методы, способы, инструменты и механизмы управления. Этот постулат можно отнести и к внутриорганизационному планированию, которое не может осуществляться по единому принципу, подходящему для всех предприятий. Между тем, общие закономерности, принципы и концептуальные основы едины, они определяются соответственно особенностям среды функционирования каждого отдельно взятого современного предприятия в условиях рыночной экономики.

Важный этап формирования теоретико-методических положений, которые раскрывают суть планирования деятельности предприятия и впоследствии обеспечивают механизм их реализации, – определение основных принципов планирования. Слово “принцип”, происходящее от латинского “основа”, означает основное, исходное положение какого-либо учения, теории и пр. Общие принципы планирования впервые сформулировал А. Файоль в 1923 г. в своем труде “Общая и промышленная администрация”, в котором основными требованиями по разработке планов организации назывались такие принципы: непрерывность, необходимость, гибкость, единство и точность<sup>3</sup>. А. Файоль считал предложенную им систему принципов универсальной и полагал, что ее возможно использовать в управлении и экономикой страны, а не только промышленной корпорацией.

В дальнейшем принципы планирования развивались и зарубежными, и российскими учеными, при обобщении их работ определяется более ста выделенных принципов планирования, большая часть которых повторяется в работах различных авторов, что говорит об определен-

ном методологическом единстве вне зависимости от объекта и уровня планирования<sup>4</sup>.

При классификации принципов наблюдается значительно меньшее единство. Чаще всего совокупность выделяемых принципов на группы не делится, с незначительными вариантами выделяются такие, как комплексность, целенаправленность, рациональность, непрерывность, оптимальность и пр. В имеющихся классификациях выделяются принципы планирования, которые основываются на системном подходе. Сюда относятся целеобусловленность, принцип обратной связи, непрерывность, и пр. Также используются принципы количественной оценки, качественной оценки развития предприятия и принципы многовариантности. Распространенный подход к систематизации принципов планирования – это выделение в составе принципов групп основных и нескольких частных, которые используются на отдельных этапах разработки и реализации плановых документов.

При изучении эволюции принципов внутриорганизационного планирования, изменения способов их реализации и направленности в условиях рыночной экономики можно сделать вывод, что часть принципов имеет объективную основу и может быть использована на любом уровне планирования для любого объекта. Другая часть является производной специфики планируемых показателей, а при изменении объекта планирования принципы утрачивают свою значимость. Состав сформулированных принципов планирования при этом окончательным не является, он может быть дополнен или изменен соответственно новым знаниям, опыту, их анализу и обобщению. Из наиболее распространенных можно выделить такие принципы: комплексности, целеориентированности, оптимальности, пропорциональности, научности, эффективности, ясности и простоты<sup>5</sup>. Существенное изменение в среде функционирования предприятия нуждается в уточнении и дополнении отдельных принципов планирования. Коснемся некоторых из них. Постановка цели соответственно логике процесса планирования является исходным этапом. Любой план необходимо составлять следуя целям деятельности. Сомнения этот принцип не вызывает, но все-таки требует уточнения, поскольку цели у предприятий чаще всего различны и по-разному формулируются. Цель – это системообразующий и определяющий элемент любого механизма управления. Современные предприятия являются многоцелевыми системами, поэтому возникает необходимость для эффективной реализации функции планирования, выделения главной, подчиняющей цели,

которая интегрирует остальные. Выделение подчиняющей цели следует из основополагающего принципа рыночной экономики, сформулированного еще А. Смитом и гласящего, что благосостояние общества - результат удовлетворения личных интересов и продавца, и покупателя.

На практике указанный принцип означает, что для успешности деятельности организации эффективное планирование должно быть связано с реальными потребностями предприятия в продукции или услугах. Стоит помнить, еще Ф. Энгельсом в ранних «Набросках к критике политической экономии» было сформулировано положение о том, что в обществе совмещаются две силы - производительная и потребительная. Там же значилось: требуется рассчитывать, что можно произвести с помощью средств, имеющихся в распоряжении, и, соответственно, с отношением производственной силы к числу потребителей определить, насколько требуется повысить или сократить производство, а также насколько расширить или ограничить потребление<sup>6</sup>.

Сегодня наработки и опыт внутриорганизационного планирования имеются на предприятиях всех развитых стран, но на отечественных предприятиях подобные наработки только начали появляться. Планирование на российских предприятиях при учете изменчивости человеческих потребностей выступает не реальной практикой, а скорее теоретической аксиомой. Известный специалист в стратегическом менеджменте И. Ансофф писал, что краеугольным камнем современного общества выступают организации, основной деятельностью которых является поставка продукции и услуг для среды обитания<sup>7</sup>. Это означает, что выделение подчиняющей целью удовлетворение общественных потребностей одинаково актуально как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций. При единстве подчиняющей цели различия между разными типами современных организаций делаются все более неопределенными и все более совпадающими.

Принцип подчиняющей цели означает на практике, что все прочие цели предприятия в совокупности должны формироваться на базе их генетического подчинения относительно главной подчиняющей цели, при этом взаимосвязь целей должна сохраняться при составлении планов всех уровней.

Ориентация функционирования предприятия на удовлетворение потребностей общества делает принцип результативности одним из главных в процессе планирования. Принцип требует разработки на предприятии такого варианта производства продукции или услуг, с помощью которого обеспечивается получение наилучшего

результата. Поскольку деятельность любого предприятия инициирует внешняя среда и она направляется во внешнюю среду, результаты деятельности предприятия можно определить только за его пределами. Индикатором результативности деятельности предприятия является именно реакция внешней среды. Известный специалист в современном менеджменте П. Друкер считал, что планирование осуществляется для достижения предприятием результатов во внешней среде, при этом в ходе процесса планирования выясняется, каких результатов следует достичь, какие ресурсы мобилизовать для оптимального достижения результатов; иными словами, планирование необходимо для возможности достижения результата<sup>8</sup>.

Следует учитывать, что современное предприятие вынуждено функционировать в конкурентной среде, поэтому особо значим вопрос согласования планирования деятельности предприятия и его стратегии. Этот принцип можно обозначить как принцип стратегической обусловленности. Чаще всего руководство, занимающееся планированием, принимает во внимание определенный круг показателей, традиционно являющийся объектом планирования, особо не заботясь, насколько значимы те или иные показатели и какое место они занимают при обеспечении успешного функционирования организации. Обычно игнорирование или непонимание вышеуказанного принципа уводит все плановые показатели в сторону, мешает достижению целевых ориентиров и реализации стратегии предприятия. Это приводит к разбалансировке взаимной настроенности стратегии, подчиненных целей, сотрудников, процессов и систем и создает ситуацию «ловушка активности»<sup>9</sup>. Стратегическая обусловленность планирования обеспечивается при применении принципа ключевых показателей. Несмотря на то, что планирование деятельности предприятия чаще всего связано с разработкой каких-либо показателей деятельности, различна и сущность этих показателей, и роль их в принятии управленческих решений. Разное влияние оказывают они и на реализацию выбранной стратегии. Часто руководство предприятий при составлении планов использует различные параметры деятельности, не стараясь выделить из них ключевые, при том, что ключевые показатели выступают основой планирования большей части параметров деятельности предприятия. Для обеспечения взаимосвязи планирования и стратегии предприятия следует классифицировать планируемые показатели, выделяя такие основные типы:

- ключевые показатели результативности, по которым характеризуется в целом положение предприятия;
- производственные показатели, которые указывают на необходимые действия;
- показатели эффективности, которые характеризуют основные направления в повышении производительности.

Благодаря такому разделению планируемых показателей можно выделить отражающие ожидаемые результаты от реализации стратегии, а также выступающие ключевыми факторами успеха, обеспечивающие успех стратегии. Такой подход значительно облегчает выбор стратегически важных и ключевых индикаторов и помогает выделить их среди производственных показателей. Общая характеристика ключевых показателей результативности в том, что в них отражаются результаты разных видов деятельности организации, это дает представление о дальнейшем направлении развития организации. Впрочем, данная группа показателей не показывает вариантов улучшения результатов деятельности предприятия. Эта задача решается определением производственных показателей. Показатели эффективности отражают наиболее важные для будущего успеха аспекты организационной деятельности. Обычно эта группа показателей не представляет что-либо новое для предприятия, чаще всего они либо не распознаются руководством в качестве таковых, либо не принимаются во внимание. Содержащаяся в данных показателях информация указывает на действия, которые необходимо предпринять. Эффективность планирования показателей этой группы будет повышаться по мере привязанности их к определенным сотрудникам.

Довольно непростой вопрос касательно определения количества и перечня показателей, которые необходимо планировать. Следовательно, важный аспект - не увлекаться количеством, а ограничиваться разумным количеством показателей. Д. Парментером в его исследовании для определения числа планируемых показателей предлагает использовать правило "10/80/10", которое позволяет выделять ключевые показатели эффективности и результативности, а также производственные параметры. При этом топ-менеджмент концентрирует свое внимание на ключевых показателях "10/10", в то время как "80" производственных индикаторов переходит к сотрудникам, которые непосредственно связаны с производством, продажами и сервисом и работой с клиентами<sup>10</sup>.

Занимаясь планированием показателей, которые относятся к каждой из перечисленных групп, надо учитывать, что первые из них обычно

охватывают больший промежуток времени по сравнению с производственными показателями и показателями эффективности, это в дальнейшем существенно влияет на реализацию функции контроля. То есть все планируемые показатели требуется дифференцировать как значимые на самом высоком уровне управления и как значимые на его более низких уровнях. Иными словами, требуется составление планов для высшего руководства предприятия, которые включали бы около десяти ключевых показателей результативности, а также отдельная система планов по показателям эффективности и производственным показателям для остальных менеджеров. С развитием принципа децентрализации планирования все более целесообразным становится выделение принципа коллегиальности, обуславливающего коллективное обсуждение планов, разрабатываемых и формируемых группой сотрудников, каждый из которых ответствен за определенную сферу деятельности. Довольно долго планирование деятельности предприятия считалось исключительной прерогативой руководства предприятия и отдела планирования, находящегося в подчинении непосредственно у высшего руководства. При таком устаревшем подходе органы планирования не могут получить информации о постоянном изменении рыночных реалий в достаточном объеме, не имеют возможности непосредственно взаимодействовать с потребителем, что заканчивается оторванностью планов от потребностей потребителя. Реализация принципа коллегиальности подразумевает не только децентрализацию процесса планирования. Главный аспект заключается в переходе от жесткой иерархической соподчиненности к равному участию в разработке планов сотрудников, отвечающих за определенное направление деятельности, что в комплексе и обеспечивает конечный результат. Особо актуален этот принцип в процессно-ориентированных предприятиях, деятельность которых можно рассматривать как совокупность бизнес-процессов.

В современных условиях повышается значимость проблемы социальной ответственности бизнеса, предполагающей обязанность руководства предприятия принимать решения и осуществлять определенные действия, увеличивающие уровень благосостояния предприятия и отвечающие как интересам общества в целом, так и интересам самой компании<sup>11</sup>. При этом требуется уточнение принципа участия, выражающегося в вовлечении в процесс планирования групп, заинтересованных в эффективной деятельности предприятия. Со стороны социальной ответственности, организация рассматривает свою внутрен-

нию и внешнюю среду в качестве множества заинтересованных групп, предъявляющих определенные требования относительно результатов деятельности организации. В этом случае важным принципом становится привлечение представителей заинтересованных сторон к участию в планировании, что обеспечивает соблюдение баланса интересов и поиск консенсуса у всех участников процесса планирования. При развитии партнерских отношений с заинтересованными внешними группами требуется учитывать все более возрастающую роль в функционировании организации человеческих ресурсов. Планирование следует проводить при активном вовлечении в процесс персонала предприятия. Как отмечал Г. Киссинджер, выработку планов можно считать напрасной тратой времени, если планирование не поручено тем сотрудникам, которые будут их исполнять. При определении подхода планирования, который соответствовал бы принципу коллегиальности и участия, можно определить его как планирование “сразу всеми”, в отличие от устаревшей модели планирования “сверху вниз” или “снизу вверх”.

Как отмечалось выше, постоянная неопределенность будущего – одна из причин, по которой процесс планирования должен осуществляться непрерывно. Вследствие изменений внешней среды или ошибок управления события часто могут разворачиваться не по тому сценарию, какой руководство предполагало при выработке плана. По этой причине планы необходимо пересматривать для согласования с реальностью. Неопределенность сокращается там, где есть планирование, однако полностью исключить ее нельзя по причине разнообразия рыночной системы. Тем не менее можно в некоторой степени контролировать рынок, такие усилия зачастую приносят определенный успех<sup>12</sup>.

Используют такие методы планирования: балансовый, экономико-математический, расчетно-аналитический, программно-целевой, графо-аналитический. Балансовым методом обеспечивается установление связей между ресурсными потребностями, источниками их покрытия и между разделами плана. При формировании планов составляются: баланс производственной мощности, материальный баланс, трудовой, энергетический, финансовый и бухгалтерский баланс. Расчетно-аналитическим методом планируются показатели плана для изучения их динамики и количественного размера факторов, которые на них влияют. К примеру, по факторам планируются такие обобщающие показатели, как прибыль, рентабельность и себестоимость продукции, производительность труда<sup>13</sup>. С помощью

графо-аналитического метода можно графическими способами смоделировать на предприятии производственные, инновационные и организационные процессы. Благодаря графикам и диаграммам можно наглядно представить взаимосвязимость и взаимосвязь различных показателей. Программно-целевой метод используют в разработке программ, также на нем основывается разработка стратегического плана предприятия. Главная характеристика программы – в нацеленности на достижение конечного результата. Стержнем программы является генеральная цель, которая детализируется в виде стратегических целей и задач. Предприятие разрабатывает программы по реализации товарной и сбытовой политики, программы по повышению конкурентоспособности и качества выпускаемого товара, по реконструкции предприятия, завоеванию новых рынков сбыта и пр. Экономико-математические методы используются как базовые для экономических моделей плановых показателей, в основе – выявление их количественной зависимости от основных факторов. На их базе и при использовании вычислительной техники возможно разработать несколько альтернативных вариантов и выбирать оптимальный вариант<sup>14</sup>.

На предприятиях используются также технико-экономическое и оперативно-календарное планирование. В их основе лежат нормы, нормативы и система плановых показателей. При нормативном планировании база определяется прогрессивностью плановых решений. Важнейшими видами норм являются нормы использования материальных, финансовых, трудовых ресурсов и орудий труда. При оперативно-календарном варианте планирования широко применяются нормативы по организации производственного процесса. Сегодня все более актуальными становятся нормативы и нормы конкурентоспособности продукции, основные нормативы конкурирующих предприятий и маркетинговые нормы. К значительным плановым показателям, которые составляют основу плана, относят: прибыль, рентабельность, объем реализованной продукции, производственную мощность основных цехов предприятия и степень ее использования, рыночную емкость, коэффициент эластичности спроса.

Несомненно, процесс реализации рассмотренных принципов требует большого количества усилий, времени и желания. Все это может быть оправдано только в случае значительного улучшения работы предприятия, что и происходит при тщательном исполнении условий. Только по отношению к незначительному числу отечественных предприятий можно сказать, что их руководство организует рыночный вариант планиро-

вания. Большинство по-прежнему бессистемно и эпизодически использует рассмотренные принципы, причем зачастую вообще игнорирует необходимость их применения. Тем не менее бесспорно и то, что принципы планирования являются тем инструментом, который позволит руководству предприятия повысить эффективность управления, чем обеспечит поступательное развитие предприятия в будущем.

<sup>1</sup> Шевченко И.К. Организация предпринимательской деятельности: организационно-управленческие функции предприятия. Таганрог, 2004.

<sup>2</sup> Царев В.В. Внутрифирменное планирование. СПб., 2002.

<sup>3</sup> Фролова Т.А. Общая характеристика планирования. Таганрог, 2011.

<sup>4</sup> Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.

<sup>5</sup> Куниц Г., Доннел С.О. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ. М., 1981.

<sup>6</sup> Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. М., 2005.

<sup>7</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. СПб., 2009.

<sup>8</sup> Казинский А. Среднесрочное планирование. Цели. Реализация. Ограничения. СПб., 2013.

<sup>9</sup> Энгельс Ф. Сочинения. Т. 1. М., 1961.

<sup>10</sup> Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / пер. с англ. А. Платонова. М., 2009.

<sup>11</sup> Дафт Р.Л. Менеджмент. 6-е изд. : пер. с англ. СПб., 2007.

<sup>12</sup> Большухина И.С. Экономика предприятия, организация производства: учеб. пособие. Ульяновск, 2007.

<sup>13</sup> Клейнер Г.Б. Стратегии бизнеса: сущность и структура стратегии предприятия. М., 1998.

<sup>14</sup> Непомнящий Е.Г. Планирование на предприятии: сущность и задачи планирования: конспект лекций. Таганрог, 2011.

Поступила в редакцию 06.09.2014 г.