

ПРОБЛЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Федина Елена Анатольевна e-mail: lefedina@yandex.ru,

студентка II курса экономического факультета,

Шишкина Наталья Фёдоровна,

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента,

Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

В статье рассматриваются содержание, цели и система планирования на предприятии. Дается характеристика стратегического и оперативного планирования. Приведен анализ существующей системы планирования деятельности предприятия. Предложены основные направления повышения эффективности плановой деятельности предприятия.

Ключевые слова: планирование, система планов, производственная программа, стратегия, информационные технологии планирования.

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 счёте, к банкротству предприятий. Даже в стране в целом сохраняется необходимость планирования, и его нельзя полностью заменить «невидимой регулирующей рукой» рынка.

Центральным звеном процесса управления на любом промышленном предприятии является планирование. Успешно работающие предприятия осуществляют не только стратегическое (долгосрочное) планирование, но и детальную разработку оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту.

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.

В настоящее время многие отечественные предприятия испытывают трудности с развитием, а часть из них борются за выживание на рынке. Одной из главных причин такого положения дел является система планирования неприспособленная к крайне динамичным и нестабильным рыночным условиям, неспособная обеспечить стабильное развитие и рост предприятий.

Вопросам планирования деятельности промышленных предприятий по-

священо много работ отечественных и зарубежных ученых-экономистов, среди которых следует выделить работы Бухалкова М. И., Горемыкина В. А., Ильина А. И., Акоффа Р. и ряда других.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития предприятия и каждого подразделения на установленный период времени, их увязку и интегрирование; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Так планирование понимается в широком смысле. В узком смысле планирование – это составление специальных документов – планов, создающих основу для конкретных действий на всех уровнях организации.

Главной задачей планирования является оптимальное использование возможностей организации и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности организации.

В организациях могут реализовываться различные виды планирования. Структура планов определяется функциями предприятия и его внутренней административно-хозяйственной структурой. В зависимости от целей выделяют стратегическое и тактическое планирование.

Стратегическое планирование – это процесс разработки стратегий, обеспечивающий достижение целей организации в долгосрочной перспективе в условиях высокой неопределённости внешней среды [4].

Тактическое планирование – планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Оно неразрывно связано со стратегическим планированием, так как служит для выполнения стратегий и является их уточнением, коррекцией и дополнением. Этот вид планирования предусматривает разработку краткосрочных планов и охватывает период времени до одного года.

Существует огромное разнообразие видов планов, образующих систему планов предприятия, которая определяется функциями и внутренней структурой организации. Эффективность и качество планирования зависит от формы его организации и степени соблюдения основных принципов планирования.

Развитие новых технологий, появление принципиально новых товаров и рынков, резкие колебания рыночного спроса и конъюнктуры определяют сложность задачи развития современного производства. Поэтому для промышленных предприятий необходимо концентрироваться не только на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения. В действительности большинство российских предприятий ведут свою деятельность без какой-либо стратегии, что рано или поздно приводит их к поражению в борьбе за рыночную долю. Чаще всего это происходит из-за ошибок в планировании, не учитывающем изменения внешней среды предприятия. Также на российских предприятиях наблюдается отсутствие квалифицированных кадров, способных моделировать поведение компании в современных условиях хозяйствования, и сохранение принципов деятельности отделов снабжения и сбыта, адаптированных к условиям командно-административной экономики.

Значительное число субъектов хозяйствования в России либо не обладает

навыками планирования вообще, либо существующие на предприятиях планы по факту никогда не выполняются. Причина такого положения заключается, прежде всего, в постановке ошибочных, заведомо нереалистичных целей предприятия, сформулированных без аналитических предпосылок учёта тенденций внешней и внутренней среды. Другой причиной является недостаточность методологического обеспечения на предприятиях систем планирования.

Ряд отечественных предприятий в последнее время стали применять зарубежные аналитические информационные системы планирования. Однако использование программ в обособленном виде не способно в полной мере удовлетворить все аналитические и планово-управленческие задачи.

ОАО «Электровыпрямитель» – крупная российская электротехническая компания с богатым опытом в области разработок и производства силовых полупроводниковых приборов и оборудования для нужд многих отраслей промышленности, энергетики и транспорта. Продажи изделий общества производятся на всей территории России, а также в странах СНГ и дальнего зарубежья. Работа компании определяется потребительским спросом рынка, который не имеет сезонного влияния.

Система планирования производственной деятельности ОАО «Электровыпрямитель» состоит из следующих планов:

- 1) перспективный (стратегический) план;
- 2) план научно-технического прогресса;
- 3) производственный план;
- 4) план по кадрам и заработной плате;
- 5) план потребности в ресурсах;
- 6) финансовый план.

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования ОАО «Электровыпрямитель» и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению. Стратегию развития общества определяет совет директоров. Также он обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества. С этой целью совет директоров утверждает:

- 1) приоритетные направления развития общества;
- 2) финансовый план;
- 3) процедуры внутреннего контроля.

Тем не менее, стратегическое планирование в ОАО «Электровыпрямитель» носит чисто формальный характер. Ни один из стратегических ориентиров не имеет количественной оценки и не выполняет своих функций.

Одним из важнейших вопросов, от которого, по меньшей мере, зависит дальнейший экономический рост предприятия, является вопрос о перспективах научно-технического развития завода, определяемые ежегодными планами научно-технического прогресса. План технического прогресса является главным фактором обеспечения роста всех технико-экономических показателей ОАО «Электровыпрямитель». Его целью является техническое перевооружение предприятия, комплексная модернизация производства преобразовательной техники и силовых полупроводниковых приборов.

Производственная программа ОАО «Электровыпрямитель» включает три основных раздела: планирование производства готовой продукции (сбыт), её комплектующих, поставляемых заказчику (комплектация) и суммарный объём выпуска готовой продукции и комплектации к ней (всего).

При планировании реализации производственной программы решаются задачи объёмного планирования. К ним относится распределение (декомпозиция) годовой производственной программы по подразделениям и срокам (объёмно – календарное планирование). Распределение по кварталам и месяцам проводится с целью равномерной работы производства, наиболее полного использования оборудования и ресурсов, соблюдения сроков выполнения, сокращения себестоимости продукции за счёт уменьшения длительности производственного цикла, объёма незавершённого производства и повышения серийности. Кроме того, годовая производственная программа предприятия распределяется в объёмном, трудовом и натуральном выражении между цехами и производственными участками с применением программного обеспечения, созданного программистами ОАО «Электровыпрямитель».

В системе планов предприятия отсутствует план маркетинга. Маркетингу в ОАО «Электровыпрямитель» отводится роль вспомогательного звена стратегического управления. Для руководства очевидны только два направления маркетинговой деятельности на предприятии: исследования и реклама, а её задачей считается сбыт. Однако, именно через неё предприятие реагирует на потребности рынка и активность конкурентов, оценивая всю цепочку продаж от поставщиков сырья до потребителей продукции. Отсутствие плана маркетинга является серьёзной проблемой в системе стратегического планирования предприятия.

Систему планирования в ОАО «Электровыпрямитель» можно представить в виде последовательности взаимосвязанных действий, охватывающих несколько уровней:

1) основываясь на маркетинговых исследованиях, прогнозах высшее руководство разрабатывает стратегию развития общества;

2) научно-технический совет рассматривает на заседаниях вопросы о перспективах научно-технического развития завода, которые определяются планами научно-технического прогресса;

3) базируясь на стратегических направлениях, планово-экономический отдел разрабатывает трёхлетний перспективный план, который ежегодно корректируется и обновляется на год вперёд;

4) с учётом перспективного плана составляется годовой производственный план в номенклатуре и объёмах, который утверждается генеральным директором;

5) на основе годового производственного плана разрабатываются производственные квартальные планы с разбивкой по месяцам;

6) отдел главного технолога разрабатывает подетально-специализированные нормы расхода материалов и комплектующих изделий на каждое выпускаемое изделие.

7) на основании производственного плана планово-экономическим отделом устанавливается лимит на требуемое количество рабочей силы, предостав-

ляется отделу труда, который разрабатывает план по кадрам;

8) доводятся производственные планы до исполнителей, осуществляется корректировка и контроль за их реализацией.

Особенности планирования в организации определяются особенностями её производственно-хозяйственной деятельности. Оптимальной информационной базой для плановой деятельности данного предприятия является перечень заказов. Однако оно выпускает продукцию с длительным циклом производства (от полутора месяцев до полугода), в связи с чем, появляется необходимость производить продукцию, не имея на неё заказов, основываясь только на прогнозах. Таким образом, организация рискует накопить нереализованную продукцию на складах и понести крупные убытки.

Важным недостатком организации планирования на предприятии является то, что оно организовано только «сверху – вниз». Главной задачей планово-экономического отдела считается доведение заказов до цехов посредством составления планов. Сами же цеха никакой плановой деятельностью не занимаются и только исполняют полученные задания. Руководство фирмы не всегда может увидеть и учесть потенциальные возможности низовых звеньев. К тому же, недостатки планирования или текущей работы фиксируются именно низовыми звеньями, которые далеко не всегда имеют возможность донести эту информацию до руководства.

Кроме того, после перехода страны от плановой экономики к рыночной, механизм планирования не претерпел никаких кардинальных изменений, и плановая деятельность предприятия осуществляется «по старинке».

При составлении планов сотрудники планово-экономического отдела используют следующие программные продукты: Microsoft Office Excel; программа для автоматизированного расчёта лимитов накупаемых ресурсов и рабочую силу, созданная программистами ОАО «Электровыпрямитель». Следовательно, уровень автоматизации организации процесса планирования является очень низким и не позволяет в полной мере использовать возможности планирования.

Организация планирования в ОАО «Электровыпрямитель» не является оптимальной, так как применяемые методы и технология планирования устарели и требуют модернизации.

Под результативностью планирования понимается степень соответствия плановых показателей фактическим показателям. Основными показателями, характеризующими степень выполнения плана, являются: критерий качества разработки и выполнения плана (отражает степень адекватности планового показателя фактическим данным); коэффициент напряженности (сравнивая соответствующие плановые или фактические показатели с нормативными); степень риска (нормальная – при отклонении фактических данных от плановых до 10 %, высокая – 20 %, чрезмерная – 40 % и недопустимая - свыше 50 %) [2].

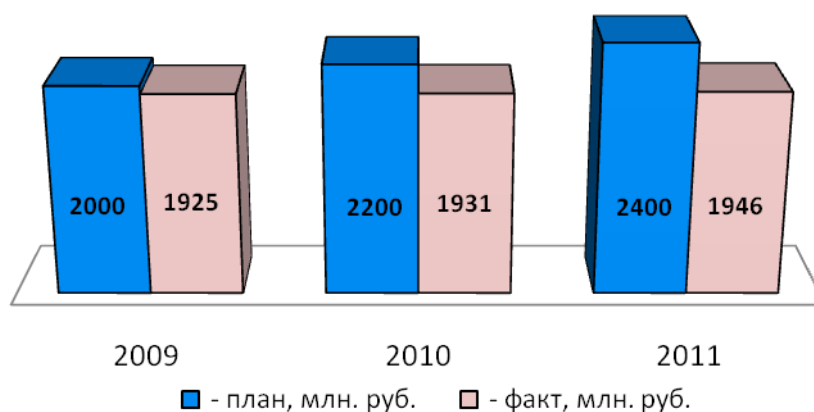
Из таблицы 1 видно, что увеличиваются, как плановые, так и фактические показатели производства продукции. При этом наблюдается тенденция к повышению степени риска, что в свою очередь свидетельствует о снижении уровня качества производственных планов.

Т а б л и ц а 1

Выполнение плана производства в ОАО «Электровыпрямитель»

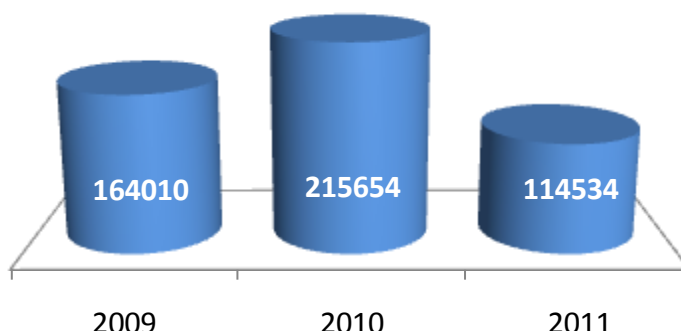
Наименование показателя	Годы		
	2009	2010	2011
Объем производства продукции, тыс. руб.	1925004	1930604	1946059
План производства продукции, тыс. руб.	2000000	2200000	2400000
Выполнение плана, %	96,3	87,8	81,1
Степень риска, %	нормальная	высокая	высокая

Аналогичная ситуация наблюдается и по всем остальным основным показателям деятельности предприятия. Кроме того, с каждым годом увеличивается разрыв между фактическими и плановыми показателями по производству продукции (рисунок 1).

Р и с у н о к 1 **Объем производства продукции ОАО «Электровыпрямитель»**

Фактические объёмы производства продукции в течение трёх лет находились на одном уровне. Однако плановые показатели существенно росли. Таким образом, мы можем наблюдать необоснованность ежегодного повышения планового объёма выпуска, что свидетельствует о некорректной постановке целей организации.

На рисунке 2 наглядно видно, что прибыль снизилась в 2011 году по сравнению с предыдущим годом почти в два раза. Значительный рост себестоимости повлек за собой ухудшение практически всех качественных показателей деятельности предприятия. Причиной уменьшения выручки от реализации продукции стало уменьшение количества заказов.



Р и с у н о к 2 Прибыль ОАО «Электровыпрямитель», тыс. руб.

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о слабом уровне планирования в ОАО «Электровыпрямитель». Налицо снижение уровня качества производственных планов.

Для того чтобы планирование в ОАО «Электровыпрямитель» было эффективным, необходима система взаимосвязанных и взаимозависимых частных планов, отражающих и учитывающих различные аспекты тех сложных проблем, с которыми встретится организация в будущем, возможности их разрешения, влияние разных групп клиентов организации, а также связи между теми или иными элементами этих планов. В связи с этим мной предлагается внедрить следующую систему планов предприятия, организованную в соответствии с алгоритмом стратегического планирования:

- 1) стратегический план предприятия с горизонтом планирования не менее трёх лет;
- 2) маркетинговый план;
- 3) годовой план предприятия в квартальной разбивке;
- 4) ежемесячный план производства, продаж, внедрения новой техники и движения финансовых средств, представляющий собой скорректированный годовой план в соответствии с колебаниями внешней и внутренней среды предприятия;
- 5) оперативные планы производства и отгрузки, составляемые на недельной и ежедневной основе.

Следует отметить, что все указанные планы (за исключением оперативных планов, которые создаются для производственных подразделений и сбытовой службы) создаются в расчёте на все службы предприятия.

В ходе исполнения годового плана должна сохраниться корректировка планов, как по кварталам, так и по месяцам, что придаётся системе планов дополнительные свойства гибкости и адаптивности.

Месячное планирование деятельности предприятия должно осуществляться в двух разрезах: в разрезе ключевых подразделений предприятий и по агрегированным статьям доходов и расходов [3].

Основной причиной невыполнения планов в ОАО «Электровыпрямитель» и ухудшения его положения на рынке является снижение числа заказов на его продукцию. Прежде всего, это связано с отсутствием плана маркетинга и сла-

бой инновационной деятельностью предприятия.

В целях повышения эффективности планирования в ОАО «Электровыпрямитель» необходимо применить подход к составлению планов «цели вниз – планы вверх». Так как целевые установки при такой форме организации спускаются сверху и являются обязательными для всех, планы, составляемые подразделениями, будут образовывать единую взаимосвязанную систему. Кроме того, такой подход исключает возможность недооценки или переоценки возможностей структурных подразделений при составлении планов, упущения недостатков планирования и текущей работы.

Внешняя среда компании ОАО «Электровыпрямитель» включает в себя множество разнообразных факторов, наличие которых определяет необходимость учёта в системе планирования изменения внешних условий хозяйствования. Поэтому мы предлагаем во главе процесса модернизации плановой деятельности предприятия поместить специальную группу планирования из специалистов предприятия, которая будет периодически собираться для обсуждения и принятия решений по вопросам стратегического планирования, а также сводных расчетов и обоснований по всему предприятию.

Представляется, что группа должна быть наделена, следующими функциями:

- координация всех подразделений и служб, участвующих в процессе планирования на предприятии;
- установление порядка и ведение контроля над составлением документации по планированию, организация проведения профессиональных совещаний, оформление и распространение итоговых документов этих совещаний и т.п.;
- разработка и согласование модернизационной политики предприятия с руководством, экономическим, финансовым отделами, отделом системного анализа и др.;
- активное использование бенчмаркинга и контроллинга как инструментов модернизации планирования;
- согласование направлений и объемов исследований, разработок конкретных тем по научно – техническим проблемам предприятия, определение конечных целей НИОКР совместно с подразделением научно – исследовательской работы и конструкторским бюро;
- обеспечение организационного и методического сопровождения процесса планирования в функциональных структурах предприятия;
- разработка рекомендаций по изменению организационной структуры предприятия для ее максимальной адаптации к восприятию нововведений;
- постоянный анализ научной литературы с целью поиска и применения новых методов, средств, технологий для планирования;
- разработка рекомендаций отделу компьютерного обеспечения по содержанию программного обеспечения, соответствующего процессу планирования;
- содействие организации обучения сотрудников, с тем, чтобы все ра-

ботники предприятия были готовы (психологически и профессионально) к внедрению нововведений;

- раннее распознавание слабых сигналов, «узких мест» и «белых пятен» для предупреждения кризисов, обусловленных технологическими прорывами, появлением товаров – субституттов и др. и учета позитивных возможностей;

- формулировка проблемной ситуации;

- определение целей и задач, установление критериев оптимальности для планирования:

- руководство процессом генерирования альтернативных решений экспертными и аналитическими методами;

- организация пассивного поиска и использование эмпирических методов формирования альтернатив;

- отбор и привлечение к сотрудничеству экспертов для оценки предложений, анализа риска, фильтрации и выбора альтернатив;

- стратегический контроль хода реализации планирования;

- анализ результатов планирования и разработка рекомендаций и корректирующих мероприятий.

Распределение функций между плановым отделом и группой планирования должно быть ясным и чётким.

Кроме того, значительно сократит время, затрачиваемое на составление планов, и повысит эффективность планирования в ОАО «Электровыпрямитель» разработка системы планирования на основе данных, собираемых информационными системами. Данный метод является достаточно трудоёмким и дорогостоящим, но внедрение и модернизация информационных систем является необходимым шагом для быстрого получения результатов.

Мы предлагаем два варианта модернизации информационных технологий планирования:

- 1) внедрение MRP II (Material Requirement Planning – Планирование материальных ресурсов) и CRM (Customer Relationship Management – Управление взаимоотношениями с клиентами) совместно;

- 2) внедрение ERP (Enterprise Resource Planning System – Система планирования ресурсов предприятия).

MRP II – это метод планирования всех ресурсов производственной компании, оперативное планирование в единицах продукции, финансовое планирование в денежных единицах с элементами моделирования, то есть может варьироваться в зависимости от ответов на вопрос: «что, если?». Данная программа касается ряда функций, каждая из которых связана с остальными: бизнес-планирование, планирование продаж и операций, объемно-календарное планирование, планирование потребности в материалах, планирование потребности в производственных мощностях, а также систем поддержки производственных мощностей и материальных ресурсов. Выводы этих систем интегрируются с финансовыми отчетами, бюджетом перевозок и складским планированием в денежных единицах.

CRM – это методология управления ресурсами предприятия, ориентиро-

ванная на продажи и взаимоотношения с клиентами. В более общем смысле – управление отдельными функциями службы продаж (sales forces) и технологии автоматизации этих функций. Концепция построения автоматизированных систем обслуживания клиентов компании CRM подразумевает накопление, обработку и анализ не только финансово-бухгалтерской, но и прочей информации о взаимоотношениях с клиентами. Это способствует повышению производительности менеджеров, улучшает качество обслуживания клиентов и способствует увеличению продаж.

Отдельное использование MRP II или CRM систем может лишь компьютеризировать и частично автоматизировать соответствующие функции на предприятии [1]. Поэтому в первом варианте предлагается их совместное использование.

Второй вариант модернизации предлагает использование более сложной концепции ERP, в основе которой лежит принцип создания общего хранилища данных. Данная система позволяет проводить производственное планирование, моделировать поток заказов и оценивать возможность их реализации в службах и подразделениях предприятий, управление корпоративными ресурсами.

К свойствам MRP II добавилось управление финансовыми ресурсами, маркетинг. ERP-концепция – это первая направленная на управление бизнесом, а не только производства, как MRP концепция бизнес-планирования. Важным отличием от методологии MRP II является возможность «динамического анализа» и «динамического изменения плана» по всей цепочке планирования.

В связи с предложением о внедрении современных информационных систем, возникает необходимость проведения обучения персонала новым программам. Данная задача может быть включена в обязанности созданной группы планирования.

Таким образом, планирование является важнейшей составляющей деятельности организации. Именно оно позволяет в полной мере учитывать возможности предприятия, достижение им своих целей. Однако, российские предприятия уделяют недостаточное внимание данной функции менеджмента, пренебрегая составлением продуманных стратегических планов. Также важной проблемой является неадаптированность систем планирования к условиям рыночной экономики. Так и в ОАО «Электровыпрямитель» стратегическое планирование носит формальный характер, а организация планирования является давно устаревшей.

В итоге организация планирования должна быть модернизирована как технологически, так и структурно, а именно: необходимо внедрить систему планов, основанную на процессе стратегического планирования; применить подход к организации планирования «цели вниз – планы вверх»; создать специальную группу планирования, которая будет заниматься вопросами стратегического развития компании; внедрить MRP II и CRM или ERP концепции для повышения эффективности планирования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Казаченко Л. Д. Развитие современных систем управления предприятием / Л. Д. Ка-

заченко // Вестник ЧитГУ. – 2010. – №7. – С. 16-22

2.Кобец Е. А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Е. А. Кобец. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 130 с.

3.Смагина М. В. Резервы повышения качества стратегического планирования на промышленных предприятиях / М. В. Смагина, И. А. Грошева // Вестник Саратовского ГСЭУ. – 2011. – №4. – С. 110 – 113.

4.Черкасова О. В Управление предприятием (организацией): учеб. пособие / О.В. Черкасова. – Саранск: МГУ, 2010. – 212 с.

PLANNING PROBLEMS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Fedina Elena e-mail: lefedina@yandex.ru

2nd year student at the Faculty of Economics,

Ogarev Mordovia State University, Saransk

Shishkina Natalia, PhD, Associate Professor of Management Chair,

Ogarev Mordovia State University, Saransk

The article examined content, purposes and planning system in the enterprise. Characteristics of strategic and operational planning are given. Analysis of the existing planning system of the enterprise is shown. It presents the main directions of increasing the effectiveness of the planned activities of the enterprise.

Keywords: planning, system of plans, production program, strategy, information technology of planning.