

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Краковская Ирина Николаевна,

доктор экономических наук, доцент кафедры экономики и логистики, Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева, г. Саранск,
krakovskayain@mail.ru

Кузьмин Сергей Анатольевич,

студент 3 курса экономического факультета, Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева, г. Саранск
kuzminsergeyanat@yandex.ru

В статье раскрыты основные принципы и задачи внутрифирменного планирования. Исследованы проблемы планирования производства сельскохозяйственной продукции на примере СПХК «Путь Ленина». Предложен альтернативный метод вычисления показателей производственной программы.

Ключевые слова: планирование, принцип, производство, показатель, секторно-коэффициентный метод, фактор.

В условиях рыночной экономики бизнес, чтобы стать жизнеспособным, нуждается в планировании. Мировой опыт позволяет утверждать, что только тщательное и ответственное планирование бизнеса может существенно помочь в выживании предприятий и, в конечном счёте, – в достижении ими стабильно высоких результатов.

Планирование является центральной функцией менеджмента, поскольку именно оно устанавливает миссию предприятия, создает поле задач для последующего управления его деятельностью, позволяет оценить возможности новых направлений развития, контролировать процессы внутри фирмы. Именно с планирования начинается любой процесс в организации.

Проблемами планирования занимались многие представители различных экономических течений и школ управления. Управленческие аспекты планирования получили свое развитие в рамках школы планирования, общепризнанным «отцом» которой является И. Ансофф. Большой вклад в разработку концепции планирования как функции управления внесли труды таких специалистов как Р. Акофф, П. Друкер, Д. Хасси. В отечественной науке и практике вопросами планирования занимались В. Д. Жариков, А. И. Ильин, Э. А. Уткин, И. М. Разумов и другие [2,3].

Анри Файоль определил четыре основных принципа планирования: единство (системный характер планирования), непрерывность (осуществление постоянного планирования в рамках установленного цикла), гибкость (способ-

ность менять направленность планирования в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств), точность (конкретизация и детализация планов в определённой внутренней и внешними условиями степени) [1].

В рыночных условиях планирование определяет не только основные параметры системы менеджмента, но и является важнейшим инструментом взаимодействия с внешней средой. Мировая практика показывает, что большинство предприятий терпят большие убытки только потому, что не предусмотрели или неправильно спрогнозировали изменения внешней среды и не оценили своих возможностей.

Американский экономист Стаффорд Бир в статье «Корректировка плана корпорации» предложил структуру автоматической информационно-управляющей системы фирмы, которая обеспечила бы непрерывное планирование или постоянную корректировку планов корпорации. Так как планы не всегда работают из-за того, что они охватывают слишком длительный период времени, распространяются на очень большие системы и сталкиваются с неожиданным поворотом событий [4].

Деятельность хозяйственных субъектов в постоянно меняющейся конкурентной среде требует постоянного совершенствования внутрифирменного планирования, поиска таких его форм и моделей, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

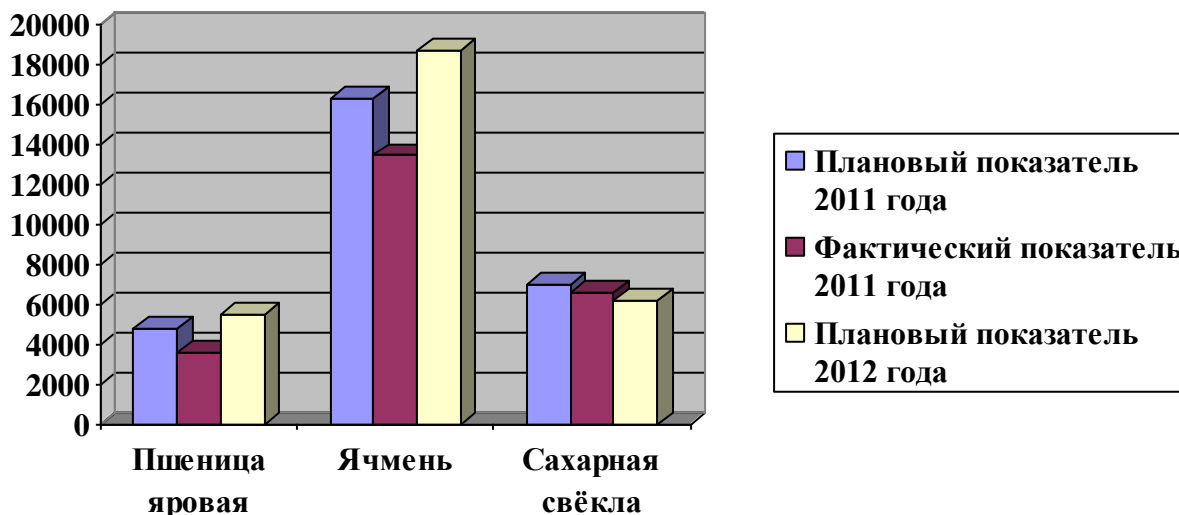
Планируя, мы ожидаем определённого результата. Но зачастую ожидаемые результаты не совпадают с реальными фактами. Причины кроются либо в реализации планов, либо в самом планировании. Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь оценивать и повышать эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Отечественная практика показывает, что в основе производственного планирования зачастую лежит не совокупность факторов, влияющих на конечный результат, а сам факт выполнения предыдущего плана, что является поводом к увеличению показателей производственной программы. Часто бывают случаи, когда выполнившие план рабочие вместо ожидаемого дополнительного вознаграждения получают новое плановое указание с повышенными показате-

лями; в результате работник не справляется планом и оказывается виноватым. Понимая это, рабочий не станет стремиться к выполнению плана. Следовательно, неправильное планирование подрывает мотивацию к труду.

Проблемы производственного планирования проанализируем на примере сельскохозяйственного промышленного комплекса «Путь Ленина» Ардатовского района. Министерство сельского хозяйства Республики Мордовия устанавливает основные показатели выработки сельскохозяйственной продукции сначала в целом по республике, затем полученные показатели распределяются по районам и далее по отдельным предприятиям. Каждое предприятие подписывает с министерством соглашение о предоставлении субсидий. При невыполнении рекомендованного министерством плана размер субсидий уменьшается.

Рассмотрим планы по производству трёх основных видов выпускаемой СХПК «Путь Ленина» продукции – пшеницы яровой, ячменя и сахарной свёклы. На рис. 1 представлены фактические и плановые (установленные Минсельхозом РМ) показатели предприятия за 2011 и 2012 годы по изучаемым видам продукции.



Р и с у н о к 1 Производственные показатели СХПК «Путь Ленина»

Как видно по рис. 1, ни один из целевых показателей 2011 года не был выполнен. Это может свидетельствовать о том, что план не подходит для предприятия с таким лимитом производственных возможностей. Почему же для пшеницы и ячменя плановый показатель на следующий год не снизился, а, наоборот, увеличился? Дело в том, что общий план всех предприятий республики по валовому сбору данных культур за 2011 год был выполнен, и в 2012 году его повысили почти в полтора раза.

Задачами государственного прогнозирования и индикативного планирования сельскохозяйственного производства являются гарантированное продовольственное обеспечение населения страны (региона), приближение объёма и структуры производства продукции АПК к объёмам и структуре потребностей в ней. В действующей практике прогнозирования и планирования развития АПК применяются методы экстраполяции, балансовый, нормативный и про-

граммно-целевой. При определении прогнозируемого объёма производства продукции растениеводства особое значение придается определению размера посевных площадей и урожайности. Уровень урожайности сельскохозяйственных культур определяется исходя из среднегодовой фактической урожайности в предыдущем периоде и намечаемых мероприятий по её увеличению. Посевные площади определяются на основе баланса земельных угодий. Размер пахотных земель под посевы рассчитывается исходя из наличия пашни на начало периода, её сокращения (нужды промышленности, строительство дорог и т.п.) и возможного расширения. Состав сельскохозяйственных культур и площадь их посева устанавливаются исходя из оценки сравнительной эффективности отдельных культур и потребностей в данных видах продукции.

Проблема планирования на макро- и мезоуровнях заключается в том, оно не учитывает многих аспектов и особенностей каждого предприятия.

Предприятие само должно формировать свою производственную программу с учётом совокупности факторов внешней и внутренней среды – госзаказа, договоров на поставку продукции, производственных мощностей и др. [2].

В связи с этим нами предложен секторно-коэффициентный метод для более точного планирования показателей производства продукции в СХПК. Этот метод предполагает следующее.

Во-первых, необходимо выявить основные группы (секторы) факторов, влияющие на план для следующего года:

1) интенсивные факторы (производительность, модернизация оборудования, квалификация рабочих и т.д.);

2) экстенсивные (численность рабочих, количество оборудования, площадь обрабатываемых земель и т.д.);

3) показатель выполнения плана, позволяющий учитывать обстоятельства, не поддающиеся прямому количественному измерению, такие как, например, уровень мотивации рабочих к труду и социально-психологический климат в рабочем коллективе;

4) ожидаемые вероятностные факторы. Эту группу факторов полностью учесть невозможно, поэтому во внимание берутся только наиболее значимые вероятностные события, такие как ожидаемое изменение спроса, ожидаемое фактически используемое рабочее время, ожидаемое время работы оборудования, ожидаемые погодные условия и т. д.

Во-вторых, необходимо разделить фактический показатель одного вида продукции предыдущего года на четыре сегмента. Величина каждого сегмента устанавливается пропорционально важности факторов для планирования. Важность можно вычислить экспертным путем. В нашем случае, важность каждой из групп факторов считается равной, следовательно, сегменты тоже будут равны.

В-третьих, установить коэффициенты для каждого из факторов путём вычисления относительного показателя их изменений в соответствии с предыдущим годом и суммировать полученные коэффициенты в каждой группе для выведения общего факторного коэффициента.

В-четвёртых, перемножить каждую часть на соответствующие общие коэффициенты каждого сектора факторов планирования, кроме группы вероятностных событий, получив, таким образом, изменённые сегменты фактического показателя (ИСФП).

В-пятых, в секторе ожидаемых вероятностных событий разделить сегмент фактического показателя на количество рассматриваемых событий, перемножить полученные доли сегмента на коэффициент и вероятность соответствующего события и суммировать полученные результаты в изменённый сегмент фактического показателя.

В-шестых, суммировать изменённые сегменты фактического показателя, образовав новый плановый показатель на следующий год.

Продемонстрируем применение метода на примере предприятия. Процесс вычисления планового показателя на 2012 год по каждому виду продукции представлен в таблице 2.

Т а б л и ц а 2

Вычисление плановых показателей на 2012 год для СХПК «Путь Ленина»

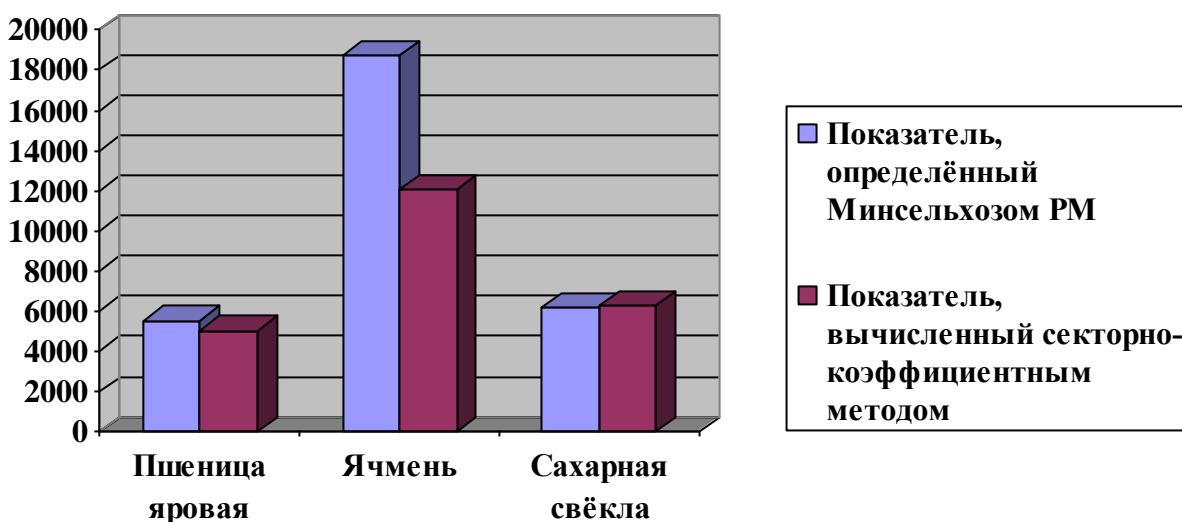
Показатель	Наименование продукции		
	пшеница (яровая)	ячмень	сахарная свёкла
1	2	3	4
1. Валовой сбор продукции в тоннах (величина сегмента)	3600 (900)	13440 (3360)	6600 (1650)
2. Коэффициенты интенсивных факторов	2.1. Изменение внесённого количества удобрений		
	$30/18=1,67$	$50/43=1,16$	$60/60=1$
3. Коэффициенты экстенсивных факторов	3.1. Изменение численности рабочих		
	$85/75=1,13$	$85/75=1,13$	$85/75=1,13$
	3.2. Изменение площади посева		
	$300/150=2$	$500/480=1,04$	$200/200=1$
	3.3. Изменение количества техники		
	$18/18=1$	$18/18=1$	$18/18=1$
4. Показатель выполнения плана	$3600/4800=0,75$	$13440/16320=0,82$	$6600/7000=0,94$
5. Ожидаемые вероятностные события	5.1. Ожидаемые благоприятные погодные условия с вероятностью 0,8		
	$1 \times 0,8=0,8$	$1 \times 0,8=0,8$	$1 \times 0,8=0,8$
	5.2. Ожидаемое использование рабочего времени с вероятностью 0,75		
	$0,77 \times 0,75=0,58$	$0,77 \times 0,75=0,58$	$0,77 \times 0,75=0,58$
	5.3. Ожидаемый рост спроса на продукцию с вероятностью 0,9		
	$1,39 \times 0,9=1,25$	$1,39 \times 0,9=1,25$	$0,94 \times 0,9=0,85$
6. Изменённые сегменты показателя валового сбора	а) интенсивные факторы		
	$900 \times 1,67=1500$	$3360 \times 1,16=3907,68$	$1650 \times 1=1650$
	б) экстенсивные факторы		
$900 \times 1,13 \times 2 \times 1=2039,4$	$3360 \times 1,13 \times 1,04 \times 1=3960,2$	$1650 \times 1,13 \times 1 \times 1=1869,75$	

1	2	3	4
	в) степень выполнения плана		
	$900 \times 0,75 = 675$	$3360 \times 0,82 = 2766,96$	$1650 \times 0,94 = 1555,95$
	г) ожидаемые вероятностные события		
	$900/3 = 300$ $300 \times 0,8 +$ $+300 \times 0,58 +$ $+300 \times 1,25 =$ $= 789,00$	$3360/3 = 1120$ $1120 \times 0,8 +$ $+1120 \times 0,58 +$ $+1120 \times 1,25 =$ $= 1401,38$	$1650/3 = 530$ $530 \times 0,8 +$ $+530 \times 0,58 +$ $+530 \times 0,85 =$ $= 1181,9$
7. Вычисленный плановый показатель на 2012 год	5003,4	12036,22	6257,8
8. Установленный Минсельхозом РМ плановый показатель на 2012 год	5500	18700	6180

Расчёты проведены на основе фактических показателей предыдущего года, но учтена также степень выполнения прошлогодних плановых показателей. Целесообразно ли принимать их во внимание, если планирование производилось без учёта особенностей предприятия? Считаем, что целесообразно. Недовыполнение или перевыполнение прошлогоднего плана должно быть отражено при последующем планировании. В случаях, когда план неадекватен реальным возможностям предприятия, рынка, и отклонение фактического показателя от плана предыдущего года довольно большое, следует установить предельную норму отклонения перспективного плана от фактического показателя. Это отклонение индивидуально для каждого предприятия и устанавливается опытным путём. В нашем случае предельная норма отклонения равна 30%. Это значит, что план считается некорректным, если его невыполнение (перевыполнение) превышает 30%, и при установлении плана секторно-коэффициентным методом фактический показатель делится на три части, а фактором выполнения плана следует пренебречь.

Сравним плановые показатели, установленные Министерством сельского хозяйства РМ, с показателями, вычисленными секторно-коэффициентным методом (рис. 2).

По нашим расчетам, плановые показатели министерства на 2012 год по пшенице и ячменю завышены, по сахарной свёкле – занижены. Окончательные выводы могут быть сделаны после сопоставления с фактическими показателями 2012 года.



Р и с у н о к 2 Сравнение плановых показателей

Однако уже сейчас можно говорить о реалистичности применения предлагаемого метода как инструмента внутрипроизводственного планирования на предприятии. Он может использоваться как дополнение к традиционному алгоритму формирования производственной программы (анализ выполнения предшествующих планов производства, анализ перспектив реализации продукции, оценка производственной мощности, планирование выпуска продукции и выполнения производственной программы). Предлагаемый метод позволяет не только прогнозировать производственные показатели, но и определять «узкие места» в производстве, резервы роста объёмов выпуска продукции, интенсификации и повышения эффективности использования факторов производства, вносить коррективы в структуру производства.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Виханский О.С. Менеджмент (человек, стратегия, организация, процесс) / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2008. – 56 с.
2. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учебник. – Мн.: Новое знание, 2003. – 635 с.
3. Лопушинская Г. К. Планирование в условиях рынка: учеб. пособие. – М.: Дашков и К°, 2003. – 70 с.
4. Седова В. И. Внутрифирменное планирование в США: учеб. пособие. М.: Прогресс, 2009. – 48 с.

COMPANY OPERATION PLANNING DEVELOPMENT

Krakovskaya Irina,

Doctor of Economics, Associate Professor of Chair of Economics and Logistics,
Ogarev Mordovia State University, Saransk
e-mail: krakovskayain@mail.ru

Kuzmin Sergey,

3rd year student of Department of Economics
Ogarev Mordovia State University, Saransk
kuzminsergeyanat@yandex.ru

The article considers the basic principles and goals of company planning, on example of ACPC "Put Lenina"; analyzes the problems of agricultural production planning. There was also offered an alternative method for production indicators calculating.

Keywords: planning, principle, production, indicator, sectorial & coefficiential method, factor.