

ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Я.В.ИВАНОВСКИЙ

(Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна)

Управление предприятием заключается в том, что оно, с одной стороны, основывается на необходимости удовлетворения интересов участников создания предприятия (собственников, кредиторов) и субъектов, заинтересованных в его развитии (менеджеров, акционеров, работников, органов государственной власти, покупателей и т. д.), а с другой стороны – обеспечивает согласованное взаимодействие всех подсистем управления в ходе повседневного функционирования предприятия для достижения поставленных целей.

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Управление – это искусство добиваться результата посредством других людей.

К основным функциям управления можно отнести прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, контроль, анализ, подготовку и принятие управленческих решений. Все эти функции связаны между собой. Эффективность системы управления зависит не только от четкого выбора методов, принципов и функций управления, но и от факторов, способствующих повышению интенсивности процесса управления.

Если руководитель любого ранга желает обеспечить "безоблачное" будущее своему предприятию, он должен постоянно выполнять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники – подготовлены

для ее выполнения. Качество труда во многом зависит от побуждающих мотивов. А чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда, результаты проанализировать и сделать соответствующие выводы.

Каждая из функций управления жизненно важна для предприятия. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации, контроля и анализа, в основном, ориентированы на реализацию тактических и стратегических планов предприятия.

Планирование – это определение основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Планирование – это начальный этап управления, однако оно представляет собой не "разовый" акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций. Планирование направлено на оптимальное использование возможностей предприятия, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, обеспечение финансовой устойчивости и более высокой рентабельности капитала, чем у конкурентов.

Планируемые показатели деятельности предприятия должны отражать отраслевую специфику плана и представлять собой систему количественных и качественных, абсолютных и относительных, натуральных и стоимостных показателей.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают планирование по времени: стратегическое (перспективное) и текущее (среднесрочное).

Стратегическое планирование охватывает период от пяти и более лет и дает комплексное научное обоснование проблемам, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящий период. На основе стратегического планирования разрабатываются показатели развития предприятия на плановый период. Подобный метод наиболее применим для большинст-

ва отраслей промышленности. При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу предприятия.

В системе стратегического планирования на предприятии цели претворяются в программы действий и тактические планы, бюджеты (годовые планы), планы прибыли, разрабатываемые для каждого из основных подразделений предприятия. Затем программы, тактические планы и бюджеты выполняются этими подразделениями, после чего определяются отклонения фактических показателей от запланированных (рис. 1 – схема первого этапа стратегического планирования).

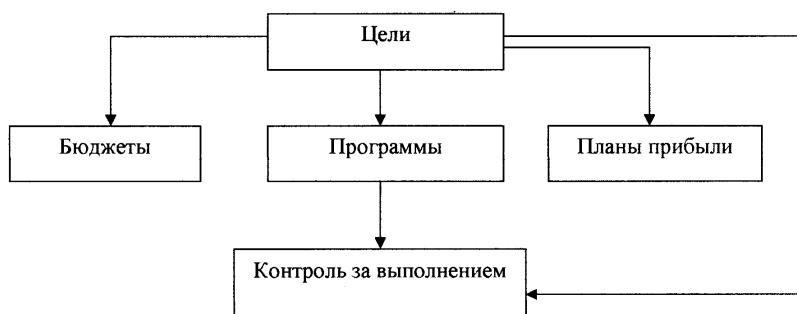


Рис. 1

Перспективы и цели связаны между собой и используются для выработки страте-

гии (рис.2 – схема второго этапа стратегического планирования).

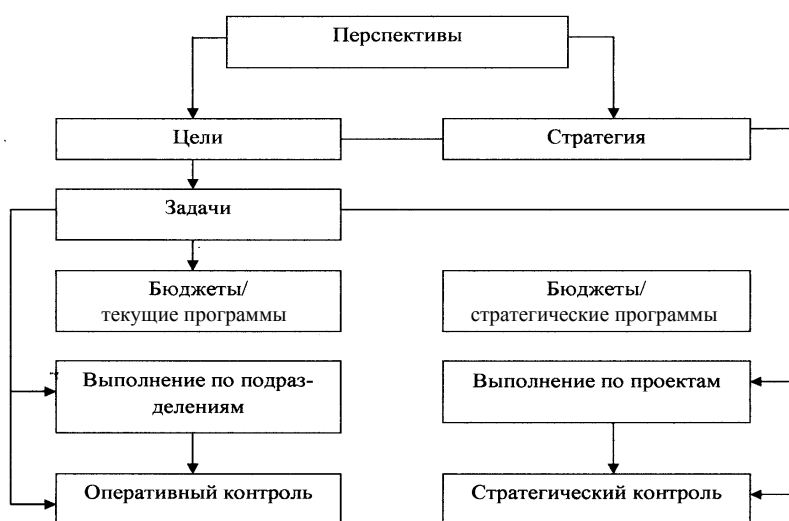


Рис. 2

Текущие программы (бюджеты) ориентируют оперативные подразделения пред-

приятия в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рен-

табельности. Стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии. Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для предприятия в целом и ее отдельных подразделений в региональном, отечественном и международном масштабах.

Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, перечисленных в перспективном плане.

Реализация календарных планов осуществляется через систему бюджетов, или финансовых планов, которые обычно составляются на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план предприятия.

У каждого предприятия имеются свои специфические особенности планирования: по видам планов, их структуре и показателям, горизонту и срокам разрабатываемых планов и т. п. Планирование на предприятиях нацелено не только на экономию материальных ресурсов и снижение издержек, но, главным образом, на создание широкого ассортимента продукции, услуг, учитывающего различные потребности клиентов.

В условиях плановой экономики процесс централизованного планирования у большинства крупных предприятий осуществлялся "сверху вниз". Это означало, что плановые директивы разрабатывались на высшем уровне управления, где определялись цели, основные направления и главные задачи развития предприятия и предпринимались попытки увязать все звенья производственного механизма. Затем на более низких уровнях управления

эти цели и задачи конкретизировались применительно к деятельности каждого подразделения, устанавливались пропорции и объемы предоставляемых услуг. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполнителями планы окончательно утверждались высшим руководством.

Сегодня, чтобы иметь возможность правильно определить цели и задачи для каждого подразделения, высшее руководство должно располагать данными о состоянии и развитии каждой службы предприятия и каждой услуги, предоставляемой предприятием. Обычно эти данные содержатся в программах маркетинга, лежащих в основе разработки планов всех подразделений.

Практика показывает, что сегодня усиливается тенденция индикативного планирования, уже применяемая на американских предприятиях, где планы составляются, как правило, в производственных отделениях. По некоторым данным около 2/3 американских предприятий планируют "снизу вверх", 1/3 – на основе взаимодействия всех уровней управления, а планирование "сверху вниз" вообще отсутствует.

Организация процесса планирования на различных предприятиях имеет свои отличительные особенности, обусловленные различиями в организационной структуре управления в целом и характере производственно-технического процесса. Эти отличия касаются как сроков плановых периодов, так и самой процедуры планирования, а также функций отдельных подразделений, занимающихся вопросами планирования. При разработке перспективных планов предприятия часто устанавливаются различные плановые периоды и различные сроки по планам разных типов.

Таким образом, можно утверждать, что для выживания в конкурентной среде и успешного развития предприятию необходим четко разработанный план как на длительную перспективу, так и на текущий период.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 25.12.06.