

# **ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ**

Гусельникова Ю.П.

(Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург)

Научный руководитель:

Шемятихина Л.Ю., канд. пед. наук, доцент

В современных условиях экономики из-за существенного усиления конкуренции между различными предприятиями, которое возникает из-за устранения барьеров для международной деятельности и увеличения доли онлайн-коммуникации бизнес процессов, существенно упрощающих предпринимательскую деятельность, актуальным для всех предприятий является формирование четкой позиции на рынке, как в настоящее время, так и в долгосрочной перспективе<sup>1</sup>.

Необходимо отметить тот факт, что согласно общей тенденции отечественной экономики к преобладанию добывающего сектора и развития обрабатывающего, а также отрасли услуг, в данном направлении требуются значительные усовершенствования. В качестве одного из немаловажных факторов, которые способствуют развитию предприятия в долгосрочной перспективе, выступает осознание управленческим составом предприятия необходимости реализации бизнес-планирования в целях долгосрочной эффективной деятельности предприятия. Оно предоставляет возможность посредством формирования целей и задач, которые ставит перед организацией руководство, добиваться значительного развития и укрепления позиций на внутреннем рынке, а также содействует дальнейшему укреплению конкурентных преимуществ предприятия.

Целесообразным при формировании бизнес-плана в отечественных предприятиях является активное использование зарубежного опыта, в силу

---

<sup>1</sup> Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. [Электронный ресурс]: — М.: Финансы и статистика, 2014. — 96 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/go>

того, что в успешных зарубежных странах давно осознали необходимость активного использования основных инструментов бизнес-планирования. Разумеется, особенности отечественной экономики, а также политические и социальные особенности, не позволяют применять стратегии зарубежных предприятий аналогичных отраслей без внесения существенных корректировок. Тем не менее, основные моменты, которые составляют суть бизнес-планирования, являются практически универсальными, и могут использоваться в процессе управления предприятием любой отрасли и любого типа<sup>2</sup>.

Под планированием подразумевается разработка и установление со стороны руководства предприятия определенных качественных и количественных показателей, по которым определяются темпы и тенденции развития в текущем и будущих периодах<sup>3</sup>.

Планирование – это центральное звено хозяйственного механизма управления производством.

Задачами планирования являются<sup>4</sup>:

- составление прогноза развития предприятия и перспектив;
- координация деятельности и стимулирование к достижению поставленных целей;
- мониторинг и анализ текущего состояния;
- обучение сотрудников организации;
- контроль по выполнению используемых средств для достижения поставленных задач и целей, анализ реализации поставленных задач.

Успех экономической деятельности зависит в первую очередь от механизмов целеполагания и планирования. Планирование является одной из

---

<sup>2</sup> Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник. 2-е изд. / И.А. Дубровин. [Электронный ресурс]: — М.: Дашков и К, 2016. — 432 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/go>

<sup>3</sup> Гришин, В. В. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы. Практическое пособие / В.В. Гришин, В.Г. Гришина. [Текст]: - М.: Дашков и Ко, 2016. - 206 с. - Режим доступа: <http://www.knidka.info>

<sup>4</sup> Брассингтон Ф., Петтит С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтит. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с.

ключевых функций менеджмента, и имеет множество разновидностей, в качестве одной из которых выступает финансовое планирование, которое особо востребовано в условиях рыночной экономики<sup>5</sup>.

В настоящее время современная отечественная экономика обладает нестабильным характером, что значительным образом затрудняет процессы прогнозирования, таким образом, роль планирования в деятельности организации увеличивается, повышаются требования к деятельности по планированию, в силу того, что если в стабильной обстановке организация может рассчитывать на долгое и успешное существование, и при этом не использовать множество управленческих функций, то во времена кризисных явлений, которые сопровождаются снижением покупательской способности, конкуренция усиливается, в результате чего на рынке остаются самые приспособленные организации.

Планирование строится на ряде принципов:

- принцип необходимости, или важности планирования, подразумевающий обязательное использование составленного плана в процессе принятия решений;
- принцип принятия участия всех менеджеров организации;
- принцип системности, подразумевающий выстраивание взаимосвязи между всеми отделами организации в процессе достижения единых целей;
- принцип непрерывности, предполагающий осуществление всех запланированных операций непрерывно;
- принцип точности, подразумевающий детализацию и конкретизацию стратегического плана;
- принцип эффективности, подразумевающий возможность получения максимального эффекта при минимальных затратах;

---

<sup>5</sup> Лосев, В. А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей (+ CD-ROM) / В.А. Лосев. [Электронный ресурс]: - М.: Вильямс, 2013. - 208 с. - Режим доступа: <https://studfiles.net>

– принцип оптимальности, подразумевающий возможность выбора альтернативных вариантов в процессе планирования;

– принцип интеграции и координации, подразумевающий процесс взаимодействия всех планов на различных уровнях организации;

– принцип сбалансированности, подразумевающий необходимость и высокую важность процесса согласования планов различных уровней и категорий;

– принцип информативности, подразумевающий организацию информационных потоков в компании, применение новейшего программного обеспечения, а также различных информационных технологий.

Всего различают такие три вида планирование на предприятии: оперативно-производственное, текущее и перспективное. В целом, все они взаимосвязаны и формируют целостную систему. Может быть и такое, что используются многие виды планирование на предприятии, а не что-то одно.

Существует несколько методов реализации планирования. Они больше касаются сути планирования. Говоря о видах и методах планирования на предприятии, необходимо отметить, что они взаимодополняемые. То есть одно без второго невозможно. Итак, существуют:

– балансовый метод. Занимается установлением связей между источниками ресурсов и потребностями в них. Связывает производственную программу с имеющимися мощностями, оценивая трудоемкость и численность работающих. В рамках составления создаются балансы рабочего времени, материальные, энергетические, финансовые и так далее;

– расчетно-аналитический метод. Используется для формирования показателей плана, анализа их факторов и динамики, что нужны для обеспечения необходимого количественного уровня. Этот метод используется для определения базового значения основных показателей. Также рассчитываются индексы их изменений;

- экономико-математический метод. Используется для разработки модели зависимости показателей, когда выявляются изменения количественных параметров сравнительно с основными факторами;
- графоаналитический метод. Он предоставляет возможность для отображения результатов с помощью изображения. Так, экономический анализ отображается графическими средствами. Таким образом, можно выявить количественную зависимость между сопряженными показателями;
- программно-целевые методы. Эти методы позволяют представить план как программу, то есть в виде комплекса задач и мероприятий, которые объединены одной целью и приурочены к определенным срокам. Характерная их особенность – это прицел на достижение конкретных конечных результатов. Стержнем программ выступают генеральные цели. Они конкретизируются в виде определенных задач, что должны быть решены. Они достигаются определенными исполнителями, что наделены всеми необходимыми ресурсами.

Виды и методы планирования на предприятии тесно взаимосвязаны. Без вторых сложно представить первые.

Говоря о видовом разнообразии планирования в первую очередь необходимо отметить, что все зависит от того, что взято в качестве основ для классификации.

Так, если в качестве опоры выступают сроки, то будет оперативно-производственное, текущее и перспективное планирование. Это, пожалуй, самое известное деление. Но, кроме него, есть еще и ряд других. Например, можно вспомнить об индикативном и стратегическом планировании.

Также можно упомянуть наработки Акоффа, широко используемые за рубежом. Согласно ему, планирование может быть реактивных, инактивным, преактивным и интерактивным.

Кроме этого, классификация может проводиться на основании функционального предназначения, уровня управления, объектов и многих

иных специфических моментов, от которых зависит очень многое, хотя их применения и является довольно узкоспециализированным.

Необходимо отметить, что виды планов и формы планирования экономики являются взаимодополняемыми и плавно перетекающими друг в друга. Поэтому множество моментов будут подобны или даже частично повторяться. Ведь содержание и виды планирования на предприятии в целом созданы для формирования целостной системы, которая будет предоставлять самую точную информации о направлении развития коммерческой структуры.

Итак, сущность рассматриваемой темы – это конкретизация целей развития на определенный период, когда определяются хозяйственные задачи и средства их достижения, а также сроки и последовательность реализации. При этом необходимо озаботиться о наличии финансовых, трудовых и материальных ресурсов, что нужны. При этом необходимо учитывать такие элементы:

- горизонт планирования. Это определенный календарный период времени. Именно на него и составляют планы. В его роли может выступать десятилетие, год, месяц, неделя, день, смена, час и так далее;

- интервал планирования. Это минимальный календарный период времени, в разрезе которого предусматриваются определенные мероприятия (год, квартал, месяц);

- субъект планирования. Это структурное подразделение или ответственное должностное лицо, которое разрабатывает все необходимые мероприятия или отвечает за их выполнение;

- плановые показатели. Это информация, которая будет сопровождать мероприятия (затратные элементы, номенклатурная позиция и так далее).

Все они являются частью комплексной системы, которая определяет, какая будет последовательность достижения оговоренных конкретных целей.

При этом учитываются возможности эффективного использования доступных ресурсов.

Все виды планов зависят от срока, на который осуществляется планирование.

Перспективное базируется на прогнозировании. Благодаря нему оценивается, какая будет ситуация в будущем.

Выделяют долгосрочное (до 15 лет) и среднесрочное (3-5 лет) планирование. В первом случае приходится говорить о программно-целевом характере работ. Так, формируется экономическая стратегия деятельности на значительный период, во время которого учитывается расширение границ действующих рынков, а также освоение новых. Цели и задачи этого плана конкретизируются в среднесрочной перспективе. Здесь внимание уделяется организационной структуре, производственным мощностям, капитальным вложениям, потребностям в финансовых средствах, разработках и исследованиях и тому подобном.

Текущее планирование разрабатывается как часть среднесрочного плана (в годовом выражении) и используется для уточнения его показателей. Внимание уделяется структуре и характеристикам деятельности заводских, цеховых, бригадных участков.

Оперативно-производственное планирование используется для уточнений на коротких временных отрезках, таких как месяц, неделя, смена, час и для отдельных подразделений (цех, бригада, рабочее место). Все это используется для обеспечения ритмичного выпуска продукции и размеренного функционирования предприятия.

Оперативно-производственное планирование доводит задания до непосредственных исполнителей.

Все три вида, рассмотренные сейчас, образуют единую комплексную систему. Следует отметить, что она затрагивает множество аспектов. Например, внимание уделяется не только производству, но и

рассматриваются виды финансового планирования на предприятии. Ведь за что-то материалы и сырье необходимо закупать.

Далее рассмотрим деление планирования на стратегическое и тактическое.

Стратегическое планирование ставит цели и работает над средствами их достижения. При этом выделяются основные направления развития. Существуют такие виды стратегического планирования на предприятии:

- долгосрочное. Оно отражает главные цели и генеральную стратегию действий. Могут разрабатываться альтернативы, которые не включаются в план. Но они отражаются в приложениях. В них включены обобщенные показатели (чаще всего финансовые). Разрабатываются на срок до 10 лет;

- среднесрочное. В их основу ложится реальный спрос на продукцию, создаваемую организацией. Предусматривается возможность изменения характеристик, которыми она обладает, корректировки технологии производства, финансовых ограничений, конъюнктуры и прочее. Разрабатываются на срок от одного до пяти лет. Отдельно стоит вспомнить про виды финансового планирования на предприятии, которые ориентируются именно на такие временные периоды;

- краткосрочное. Оно охватывает период в несколько месяцев или даже недель. Данный вид планирования направлен на то, чтобы обеспечить регулирование текущего использования доступных ресурсов. Реализуется оно посредством составления календарных программ производства, а также осуществления контроля за ними, управлением материальными запасами и привлечением средств;

- оперативное. В его задачи входит ведение контроля за ежедневной загрузкой оборудования, соблюдением последовательности операций, расстановкой сотрудников и тому подобным.

Из стратегического планирования выделяют тактическое. Оно включает в себя средне- и краткосрочный периоды. Задачи тактического



планирования – способствовать реализации конкретизированных проблем экономического развития предприятия. Оперативное находится в ведении низшего руководящего состава, например, бригадиров. Можно заметить, что виды планирования на предприятии по срокам, и стратегическое планирование весьма похожи. Это действительно так. Необходимо помнить, что деления зависят от того, что именно берется в качестве основы. Поэтому не удивительно, что многие виды пересекаются.

А теперь рассмотрим другие виды планирования деятельности предприятия, которые существуют, но являются довольно специфическими.

Итак, зависимо от функций их назначения, определяют<sup>6</sup>:

- производственные планы. Здесь рассматривается, что и как будет создано. Все виды производственного планирования на предприятии делают ставку на удовлетворение потребности в материальных и трудовых ресурсах для выполнения поставленных задач;

- коммерческие. Предусматривают сбыт готовой продукции, а также удовлетворение требований к материально-техническому обеспечению предприятий;

- инвестиционные. Сюда относят планы по техническому переоснащению, а также развитию предприятия.

- по труду и заработной плате;

- иные планы по функциональному предназначению.

Зависимо от уровня управления предприятием, различают:

- общефирменные;

- планы структурных подразделений;

- функциональных отделов (бухгалтерия, кадры);

- планы работ бригад и участков.

Зависимо от объектов:

---

<sup>6</sup> Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. [Текст]: — М.: Форум, 2014. — 256 с. - Режим доступа: <https://studfiles.net>

- по видам деятельности;
- по конкретным товарам, работам, услугам;
- по выпуску новых изделий;
- по видам продукции, которые разрабатываются или осваиваются.

Кроме этого, не подпадают под определенные рамки:

- последовательное планирование. Это значит, что новый комплекс мероприятий разрабатывается после того, как истек срок действия предыдущего;

- скользящее планирование. В данном случае предусмотрено, что по мере выполнения части комплекса мероприятия проводится его ревизия, и оставшийся период пересматривается с учетом фактически существующих данных;

- гибкое планирование. Предусматривается возможность пересмотра с учетом неоднозначных условий или внезапных расходов.

Вот и вся широко используемая классификация видов планирования на предприятии. Все остальные наработки еще не получили массового признания.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что успех экономической деятельности зависит в первую очередь от механизмов целеполагания и планирования.