

### ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

#### Основные вопросы:

1. Этапы организации планирования как вида деятельности.
2. Требования, предъявляемые к организации планирования на предприятии.

#### *1. Этапы организации планирования как вида деятельности*

Организация планирования как вида деятельности предусматривает выполнение работ на трех этапах:

- разработка планов;
- организация выполнения планов;
- контроль за выполнением планов.

На каждом этапе решаются специфические задачи, подчиненные стратегической цели.

#### *Этап разработки планов*

Для него характерно следующее:

- *Постановка цели.* Это процесс, направленный на определение общих целей предприятия, его отдельных функциональных подразделений и работников.

Цели должны выступать или в виде конкретного результата, или быть согласованы общим направлением функционирования предприятия.

- *Определение предпосылок.* Умение предвидеть – важная сторона планирования, которая позволяет связать поставленные цели и определить пути их решения. От выбора этих путей зависит эффективность планирования, поскольку выбор пути предполагает анализ будущего и сведение на нет (насколько это возможно) элемента случайности. Особую роль здесь должны сыграть многовариантные расчеты, использование системы детерминант, выявление определяющего фактора, выбор оптимального пути. Важно обеспечить непрерывность процесса планирования.

С точки зрения *организационной*, результатом процесса планирования будет система планов, взаимосвязанных во времени, по показателям.

С точки зрения *экономической*, должно быть обеспечено приближение поставленных целей к реалиям (если этого нет, требуются повторные расчеты).

Важную роль на этапе разработки планов может сыграть служба *контроллинга*.

#### *Этап организации выполнения планов*

Результатом этой деятельности, осуществляемой в определенной последовательности, по определенным правилам, будет достижение конкретных показателей функционирования предприятия, то есть итоги выполнения планов.

Для достижения результата обеспечиваются эффективные горизонтальные и вертикальные связи при организации плановой работы на

предприятию. Необходимо четкое разграничение функций работников, вовлекаемых в процесс выполнения планов.

При этом высшее руководство осуществляет общее планирование хозяйственной деятельности, формирует общую стратегию, цели, устанавливает нормативы и осуществляет контроль.

Работники высшего звена должны мыслить масштабно, обладать аналитическими способностями, решения принимать своевременно и достаточно определенно.

Руководители подразделений и специалисты выполняют соответствующие функции для решения поставленных задач, обеспечивают согласованность плановых расчетов между подразделениями.

Они должны знать теорию и практику планирования, нормативную и законодательную базу.

Именно на этом этапе планирование должно стать составной частью управления.

#### *Этап контроля за выполнением планов*

Для данного этапа характерно сравнение реальных результатов с запланированными, корректировка плана для действий предприятия в нужном русле.

Чтобы иметь возможность изменить плановые расчеты, необходимо создавать гибкие, поддающиеся изменению планы.

В организации планирования кроме прямой связи (последовательное планирование по этапам) имеет место и обратная связь. Это видно на рис.

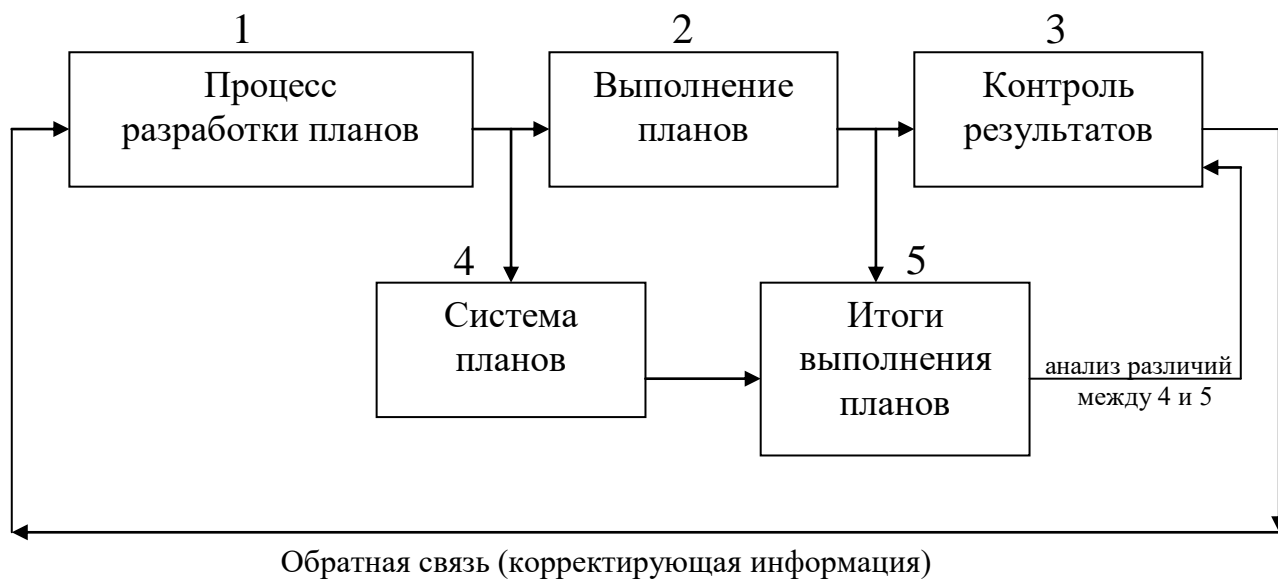


Рис. Организация планирования на предприятии

Чем меньше необходимость в корректирующих расчетах, а соответственно и в предпринимаемых действиях по изменению организации планирования, тем эффективнее планирование.

## **2. Требования, предъявляемые к организации планирования на предприятии**

Организация планирования на предприятии нацелена на получение максимального эффекта, как экономического, так и организационного. Это предполагает соответствие ее следующим требованиям:

1. *Учет пределов планирования* (то есть определенных обстоятельств).

Предел планирования определяется степенью неопределенности, которая порождается внутренней и внешней средой функционирования предприятия.

Для расширения границ планирования необходимо знать факторы, с помощью которых можно воздействовать на внутренние и внешние условия.

Это воздействие предусматривает, во-первых, приспособление к потребительским нуждам; во-вторых, объединение предприятий, способных функционировать в единой технологической цепочке (вертикальная интеграция); в-третьих, регламентацию порядка и показателей экономических отношений хозяйствующих субъектов; в-четвертых, соблюдение *правила определения издержек планирования*: любые дополнительные средства должны быть затрачены только для создания дополнительного положительного эффекта.

Минимальным результатом в планировании является недопущение грубых ошибок в экономической деятельности (то есть способность предвидеть неблагоприятные обстоятельства будущего и устранять их).

Минимальные затраты по планированию в этом случае обеспечивают выживание хозяйствующего субъекта, а дополнительные должны уже обеспечивать его рост.

2. *Формирование системы научно обоснованных планов.*

При формировании системы научно обоснованных планов должна обеспечиваться тесная связь долгосрочных прогнозных расчетов, концепций развития, среднесрочных программ, текущего планирования.

3. *Разумное сочетание планирования в пределах предприятия с индикативным планированием.*

Это касается как планирования на горизонтальном уровне по функциональным подразделениям, так и увязки показателей плана.

4. *Обеспечение сбалансированности планов на основе совершенствования применяемой системы балансов.*

5. *Выбор системы показателей плана, адекватной целям и условиям функционирования предприятия.*

6. *Использование обоснованных экономических нормативов.*

Это позволяет преодолевать затратный характер хозяйствования, то есть реализовать экономическую сторону организации планирования.

7. *Обеспечение гибкости планирования, в том числе на основе использования современных средств обработки информации.*

8. *Подготовка и подбор квалифицированных кадров.*

Для успешной реализации целей планирования и соответствия вышеназванным требованиям при организации планирования необходимо следовать принципам планирования.

Интуитивное планирование позволяет легче реализовать принцип гибкости в планировании, внести своевременные коррективы, так как оно базируется на опыте работника, его способности предвидеть, «чувстве времени», креативности. Поэтому интуитивное планирование особенно важно в условиях нестабильной экономики.

Но со временем, когда стабильность в экономике становится реальностью, границы планирования расширяются и формальное планирование становится определяющим.

Организация планирования будет иметь положительные последствия, если наряду с формальным планированием (основанным на использовании различных методов) будет применен и интуитивный подход.