

## СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ И ЕГО АКТУАЛЬНОСТЬ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Е.А. Ковалева

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: jennykova@mail.ru

Научный руководитель: Рыжакина Т.Г., канд. экон. наук, доцент

*Данная статья посвящена рассмотрению системы планирования на предприятии. Рассмотрены сущность планирования и его актуальность для предприятия в условиях рыночной экономики. Выделены основные задачи, виды и принципы планирования. Рассмотрены задачи и функции стратегического планирования, а также различия между стратегическим и оперативным планированием. Представлены этапы организации системы планирования. Особо выделена актуальность маркетинга при стратегическом планировании. Обозначена необходимость создания системы планирования, которая с наибольшей эффективностью обеспечит реализацию стратегии, ориентированной на повышение стоимости предприятия в целях повышения его инвестиционной привлекательности.*

Предприятие, работающее в рыночной экономике, подвергается влиянию внешней среды, в которой обычно происходят резкие изменения, вызванные различными факторами – изменением конъюнктуры, насыщением рынков сбыта, появлением новых товаров. Происходящие изменения повышают степень неопределенности принятия решений, увеличивают хозяйственный риск при достижении планируемых результатов. В этих условиях предприятию необходимо иметь ориентиры движения вперед, т.е. стратегию развития. Наличие стратегии позволяет осуществить более целенаправленное и взаимоувязанное стратегическое планирование, уменьшающее материальные и финансовые потери при достижении стратегических целей [1].

Целью данной статьи является совершенствование системы планирования на предприятии.

К задачам можно отнести:

1. Изучить сущность и важность планирования на предприятии.
2. Рассмотреть основные задачи, функции, виды и принципы планирования.
3. Изучить этапы стратегического планирования, а также этапы организации системы планирования.
4. Определить роль маркетинга при реализации стратегического планирования на предприятии.
5. Обозначить необходимость совершенствования системы планирования на предприятии.

Сущность планирования заключается в научном обосновании целей компании, их развития и реализации. Оно служит основой производственного менеджмента, маркетинга и всей системы хозяйствования в целом. С его помощью руководство обеспечивает направление усилий работников на достижение поставленных целей [3].

Планирование на предприятии – это процесс разработки и прогнозирования системы качественных и количественных показателей развития предприятия, которая определяет тенденции и темпы его развития, является основой для эффективной деятельности, предполагает формирование экономических целей и выбора наилуч-

ших путей их достижения. Планирование служит основанием для менеджмента, маркетинга и экономической системы хозяйствования в целом.

Планирование охватывает все функции предприятия, имеет специфические особенности и обладает такими свойствами, как прогнозирование изменений внутренних и внешних факторов, распределение ресурсов предприятия и их развитие, оценка возможностей и угроз предприятия с учетом условий среды, определение действий для эффективного достижения целей.

Основные задачи планирования:

1. Особое внимание необходимо уделять приоритетным направлениям деятельности компании.
2. Быстро реагировать на изменения внешних условий среды.
3. При возникновении проблем, быстро устранять нерациональные действия.
4. Обеспечивать гармоничное взаимодействие между всеми подразделениями предприятия.
5. Определять ожидаемые опасности и предполагаемые возможности.

Существует две основных системы планирования. **Технико-экономическое** планирование предполагает создание системы показателей эффективного развития экономики и техники предприятия, единство их взаимодействия. На данном этапе необходимо оценить соотношение спроса и предложения на продукцию, обосновать объемы производства, осуществить выбор необходимых ресурсов и сформировать порядок их использования, рассчитать экономические показатели.

Продолжением и развитием технико-экономического планирования является **оперативно-производственное**. Его целью служит управление процессом производства. Оно предполагает установку производственных заданий каждому подразделению и рабочему месту и осуществление разнообразных управленческих воздействий.

Виды планирования имеют принципиальные различия.

**Реактивное** планирование заключается в оценке прошлого опыта и анализа развития производства. Оно начинается с перечня того, что необходимо учесть для будущих изменений, которое разрабатывает менеджер низшего звена. Данный вид планирования сводится к рассмотрению каждой отдельной производственной проблемы и не оценивает систему в целом, что ведет к снижению эффективности деятельности предприятия. Кроме того, оно базируется на ошибочном убеждении, что при избавлении от ненужного, получится необходимый результат.

**Преактивное** планирование осуществляется «сверху вниз» и базируется на реализации постоянных изменений во всех областях деятельности предприятия. Данный вид предполагает широкое применение таких методов, как прогнозирование и эксперимента. Оно подразумевает прогноз изменений внешней среды, далее формирование системы целей предприятия и его стратегии как способа их достижения. Трудность такого планирования заключается в том, что чем более долгосрочный прогноз, тем больше вероятность возникновения ошибки. Поэтому более эффективным считается прогнозирование относительно небольшого отрезка времени.

**Интерактивное** планирование основывается на поиске способов построения желаемого будущего. Ни одну экономическую или техническую проблему нельзя решить надолго или навсегда, поэтому при ускорении изменений во внешней среде, время действия управленческих решений уменьшается. Оно ориентировано на взаи-

связь между прошлым настоящим и будущим, заключается в увеличении уровня развития предприятия [5].

В процессе формирования планов менеджеры определяют направление своих действий, ставят цель и прогнозируют желаемый результат, распределяют полномочия для каждого работника и отдела. Все части плана объединяются в единую систему, и формируется конечное решение о процессе реализации данного плана.

Существуют пять принципов планирования. Перейдем к рассмотрению каждого из них.

**Принцип необходимости планирования** говорит о том, что при осуществлении любой трудовой деятельности применение планов обязательно. Данный принцип особенно необходим в условиях свободных рыночных отношений, так как это помогает соблюдать экономические требования о рациональном использовании ограниченных ресурсов.

**Принцип единства планов** означает, что все разделы плана должны быть тесно взаимосвязаны между собой и объединены в общий, комплексный план экономического развития компании. Этот принцип предполагает взаимодействие всех подразделений компании и единство экономических целей.

**Принцип непрерывности** подразумевает, что процессы планирования и управления в каждой компании взаимосвязаны и должны выполняться бесперебойно. Для того чтобы избежать остановок необходимо постоянно осуществлять обновление выполняемых работ и выпускаемой продукции. Основой данного принципа является непрерывная смена одного выполненного плана другим, а также на смену одного товара приходит другой, если этого требует рынок. Кроме этого, важным аспектом данного принципа является переход от стратегических планов к тактическим, затем к оперативным.

**Принцип гибкости** планов взаимодействует с принципом непрерывности и подразумевает возможность корректировки установленных показателей и, соответственно, деятельность компании.

**Принцип точности** определяется как внешними, так и внутренними факторами. Условия рыночной экономики затрудняют соблюдение точности планов, поэтому каждая компания составляет план с такой точностью, которую желает и может достичь [2].

Вышеперечисленные принципы были разработаны А. Файолем. Но на данный момент в современной науке существуют и другие немаловажные принципы: принцип комплексности, эффективности, оптимальности, участия, холизма [1].

Следования данным принципам планирования недостаточно для стабильного положения на рынке. Для постоянного развития предприятия и укрепления его конкурентных преимуществ появляется необходимость внедрения стратегического планирования.

Большое внимание уделяется стратегии предприятия, так как стратегическое планирование способствует эффективному развитию предприятия, а также объединяет основные направления деятельности предприятия: производственное, финансовое, маркетинговое, проектное.

Стратегический план способствует обеспечить предприятию адаптацию к внешней среде, к распределению ресурсов.

Период времени стратегического плана на разных предприятиях может быть различным. То, что является краткосрочным для одного предприятия, может быть долгосрочным для другого. Стратегическое планирование должно обеспечивать вы-

сокие темпы экономического роста и должно быть направлено на долгосрочное развитие предприятия.

Стратегическое планирование базируется на формировании миссии и целей предприятия. Миссия отражает смысл его деятельности - то, ради чего предприятие существует. Миссия раскрывает отличия данного предприятия от остальных, ему подобных.

Миссия и цели являются ориентирами для всех этапов планирования и одновременно при анализе альтернатив развития ограничивают направление деятельности предприятия.

Цели делятся на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Они ставятся, основываясь на миссии предприятия.

Стратегический план определяет основные виды деятельности предприятия, дает возможность объединить в одну систему все его направления, определяет перспективное направление развития, обеспечивает лучшее понимание структуры потребностей, процессов планирования, продвижения, сбыта продукции, формирования цен. Данный план обеспечивает координацию всех подразделений предприятия, позволяет эффективно распределять ограниченные ресурсы, побуждает менеджеров качественнее оценивать сильные и слабые стороны предприятия с точки зрения изменений окружающей среды, конкурентов, а также ограничений и возможностей.

Организация системы стратегического планирования на предприятии включает в себя несколько взаимосвязанных этапов:

1. Формирование долгосрочной стратегии, целей и задач развития компании.
2. Формирование стратегических подразделений в компании.
3. Постановка целей осуществления маркетингового исследования рынка.
4. Проведение ситуационного анализа, выбор направления развития компании.
5. Планирование производства продукции, формирование стратегии маркетинга.
6. Выбор способа достижения поставленных задач.
7. Оценка и контроль полученных результатов, осуществление корректирующих действий относительно стратегии, цели и способов реализации.

Предприятие определяет свои цели и задачи в рамках нескольких основных сфер деятельности: положение компании на рынке, уровень производительности, стабильности, профессионализм персонала, инновационная деятельность, наличие производственных ресурсов, система управления, социальная ответственность.

Особое внимание при стратегическом планировании необходимо уделить планированию маркетинга и, связанных с ним, целям. План маркетинга является основой для управления разработкой новых продуктов, сокращения воздействий конкурентов, перемен на рынке, усиления процессов сбыта.

Компании, которые игнорируют планирование маркетинга, имеют затруднения в области развития конкурентных преимуществ на своих рынках.

Существует три стадии планирования маркетинга, к первой относится: анализ рыночных тенденций развития, анализ сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз, анализ потребностей потребителей, анализ конкуренции. Вторая стадия – это стратегические решения: определение целевых рынков, выявление конкурентных преимуществ. Она базируется на построении детального комплекса маркетинга и действий по внедрению. Последняя стадия является програм-

мой внедрения и включает в себя планирование элементов комплекса маркетинга, определение задач, сроков, затрат, обязанностей и оценку эффективности плана.

Анализ качества планов является важной частью системы планирования с точки зрения реализации поставленных целей. Результаты плановой деятельности зависят от двух взаимосвязанных факторов:

1. Качество формирования плановых показателей экономической деятельности предприятия.
2. Уровень выполнения планов всеми отделами предприятия

Поэтому в процессе планирования и выполнения планов существует необходимость не только оценивать правильность выбора цели и стратегии развития предприятия, но и степень достижения этой цели.

В течение долгих лет по мере осознания важности изменений внешних факторов совершенствовались системы планирования организаций. На начальном этапе развития систем планирования основной целью было управление издержками. В настоящее время текущая экономическая ситуация требует формирование систем планирования, нацеленных на увеличение стоимости предприятия, что способствует повышению инвестиционной привлекательности.

Разработанные системы планирования на предприятиях в основном направлены на регулирование объемов производства и реализации продукции. Необходимо уделять больше внимания мероприятиям по реализации стратегии, поскольку чаще всего они не систематизированы и реализуются путем отдельных проектов [7].

Система планирования состоит из взаимосвязанных подсистем стратегического, тактического и оперативного планирования.

В соответствии с этим можно выделить элементы подсистемы:

- Планирование корпоративной цели предприятия.
- Стратегическое планирование.
- Тактическое планирование.
- Оперативное планирование.

Подробное описание функций и задач стратегического планирования представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Задачи и функции стратегического планирования [4]

<b>Задачи</b>	<b>Функции</b>
1. Выявление факторов внешней среды и их влияние на отрасль, рынков, предприятие, стратегию предприятия. 2. Анализ конкурентных преимуществ предприятия 3. Определение целевой аудитории и ее изучение. 4. Анализ внутренней среды предприятия, сильных и слабых сторон предприятия через производственный, технологический, финансовый, организационный, технический, инновационный, кадровый, инвестиционный, творческий потенциал. 5. Формирование матрицы SWOT.	Выявление сильных и слабых сторон предприятия, определение возможностей и угроз макросреды и микросреды
1. Планирование направлений деятельности предприятия 2. Постановка целей 3. Построение дерева целей 4. Установка показателей по каждой цели	Формирование миссии и целей предприятия
1. Разработка нескольких альтернативных стратегических направлений 2. Выбор наилучшей стратегии развития	Формирование стратегии предприятия

<b>Задачи</b>	<b>Функции</b>
3. Разработка корпоративной стратегии предприятия 4. Создание функциональных стратегий 5. Создание конкурентных стратегий	
1. Построение сбалансированной системы показателей (ССП) для представления корпоративной стратегии 2. Каскадирование ССП на подразделения предприятия 3. Формирование системы бюджетирования на стратегическом и оперативном уровнях 4. Объединение системы бюджетирования и сбалансированной системы показателей 5. Осуществление стратегических изменений 6. Формирование ресурсов для обеспечения реализации стратегии 7. Создание источников финансирования	Реализация стратегии
1. Осуществление контроля сбалансированной системой показателей 2. Осуществление контроля системы бюджетирования 3. Внесение необходимых изменений для эффективной реализации стратегии	Контроль исполнения стратегии (сравнение поставленных целей и полученных результатов)

Ведущая идея разделения стратегического и оперативного планирования заключается в необходимости переноса центра внимания руководства предприятия на окружение для своевременного реагирования на происходящие в нем изменения. Основные различия стратегического и оперативного планирования рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2 – Различия между оперативным и стратегическим планированием [7]

<b>Характеристика</b>	<b>Стратегическое</b>	<b>Оперативное</b>
1. Назначение	Комплекс решений, ориентированных на быстрое реагирование на изменения внешней среды и долгосрочное функционирование предприятия	Обеспечение бесперебойного, равномерного, производства продукции в установленные сроки и в заданных количествах
2. Объект исследования при планировании	Внешняя среда организации, в целях укрепления конкурентной позиции минимизация угроз и использование потенциальных возможностей	Внутренняя среда предприятия, применение концепций «эффект масштаба» и «эффект опыта» для формирования конкурентных преимуществ
3. Фактор времени	Долгосрочное планирование	Краткосрочное и среднесрочное планирование
4. Основы построения системы планирования	С точки зрения системного подхода, организация является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой	С точки зрения системного подхода, организация является сложной системой, которая состоит из таких взаимодействующих подсистем, как структура, функции, технологии, цель, процедуры, персонал
5. Условие эффективности	Достижение стратегических целей, эффективное осуществление стратегии, своевременное реагирование на изменения внешней среды, формирование конкурентных преимуществ, укрепление конкурентной позиции	Достижение оперативных целей, увеличение прибыльности, рациональное использование ресурсов, производство и сбыт

Таким образом, стратегическое планирование – постановка целей, а оперативное планирование – это процесс реализации поставленных целей. Оно основывается на стратегическом планировании и корпоративном управлении и находится в зависимости от выбранной продуктовой концепции.

Оперативное планирование включает в себя следующие виды деятельности [8]:

1. Производство и сбыт продукции, ориентированные на краткосрочный и среднесрочный периоды.
2. Установка производственных мощностей.
3. Планирование программ по производственному и техническому развитию.
4. Распределение обязанностей по структурным подразделениям.
5. Формирование и предоставление необходимого количества ресурсов.
6. Обеспечение персоналом.
7. Осуществление оперативной системы контроля.

В заключение необходимо отметить, что не существует системы планирования в одинаковой мере оптимальной для всех предприятий. Ее приходится создавать заново специально для каждого субъекта, учитывая в качестве специфических особенностей внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

Список использованной литературы.

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2010.
2. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. – М.: 1923.
3. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Инфа-М, 2009.
4. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2012. – 704 с.
5. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. в 2 ч. ч1. Стратегическое планирование. – М.: Высшая школа, 2010.
6. Лопушинская Г. К. Планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: Дашков и Ко, 2011.
7. Рыжакина Т.Г. Интегрированные инструменты планирования в процессе реализации стратегии предприятия: монография. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 144 с.
8. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник. – М.: Дашков и К, 2013 г.
9. Ispravnikov A.A., Serkova N.V., Zeremskaya Yu.A. Planning of organizational changes // Journal of Economics and Social Sciences. – 2014. – № 4. – URL: [jess.esrae.ru/6-86](http://jess.esrae.ru/6-86) (дата обращения: 01.10.2015).