

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**МОМОТ В. М.**

*кандидат технических наук*

**ЦАПЕНКО Л. Ю.**

**Харьков**

**А**ктуальность темы обусловлена тем, что жизнедеятельность фирмы невозможна без планирования, так как «слепое» стремление к получению прибыли приведет к быстрому краху [1].

Внутрифирменное планирование, как функция управления, состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Оно охватывает все основные сферы производственно-хозяйственной деятельности предприятия – сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки [2], опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной рыночной конъюнктуры.

Основной вклад в формирование теоретико-методологических подходов к планированию принадлежит Файоль А., Кернс К., Мескон М. А среди отечественных ученых нужно выделить таких специалистов как: Глухова В. В., Мухина В. И., Черныш Е. А, Морозову Ю. П., Борокова Е. В. [3].

В рыночной экономике, ориентирующей каждого производителя на максимальное удовлетворение потребностей в своих товарах и получение наибольшего дохода, огромное значение приобретает внутрифирменное планирование. В ходе планирования экономической деятельности каждого предприятия необходимо достижение полного объема производства и занятости имеющихся ресурсов. Процесс планирования направлен на оптимальное соотношение между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями.

В настоящее время при организации внутрифирменного планирования широкое применение нашли следующие экономико-математические методы:

- 1) теории вероятности и математической статистики (стохастические модели);
- 2) математического программирования (экономико-математические модели, позволяющие отыскивать условно-экстремальные значения функций или критерии оптимальных планов);
- 3) имитаций (воспроизведение реальной действительности, создание модели реальной ситуации);
- 4) оценки пересмотра планов (система ПЕРТ – сетевая модель, основанная на теории графов).

Каждый из методов имеет свои определенные недостатки. Теория вероятности основана на математическом анализе случайного эксперимента, что не дает более конкретных данных. Недостатком метода математической статистики является то, что затраты средств и времени на выполнение детальной оценки значительно выше [4].

Математическое программирование предъявляет жесткие требования к системе информации, а излишняя сложность и громоздкость модели затрудняют процесс исследования [4].

Имитация представляет собой метод сбора данных, генерируемых ЭВМ с помощью заранее разработанной математической модели, адекватно воспроизводящей поведение объекта исследования. К недостаткам этого метода относится, прежде всего, сложность и трудоемкость создания самой модели, требующая глубокого изучения и формализации причинно-следственных связей между всеми факторами маркетинга, его внешней среды и факторами, определяющими покупательское поведение [4].

Система ПЕРТ является мощным средством, помогающими составлять график сложных проектов и управлять ими. Недостатком данного метода является не такая очевидная взаимосвязь задач и времени в случае сложных проектов [4].

*Целью* исследования является разработка теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию планирования на предприятии, построение модели системы планирования на предприятии, разработка метода оценки состояния планирования на предприятиях исходя из разработанной модели.

**С**истемное планирование на предприятии основано на использовании: стратегического планирования (необходимо для формирования приоритетов деятельности и обеспечения сбалансированного развития предприятия); бизнес-планирования (используемого для разработки комплексного плана деятельности предприятия, а также для оценки экономической эффективности инвестиционных проектов); бюджетного планирования (используемого для разработки плановых показателей на всех уровнях и во всех сферах деятельности предприятия, поскольку позволяет создать механизм реализации принятой стратегии) [5].

Для получения ощутимого эффекта недостаточно использовать современные технологии планирования, важно создать на предприятии необходимые условия для их применения (обучить работников, занимающихся планированием, разработать календарные и функциональные регламенты по разработке планов, провести изменения в организационной структуре управления предприятием, использовать современные программные продукты по планированию). То есть акцент должен

быть сделан не столько на логике плановых расчетов, сколько на причинно-следственных связях, показывающих зависимость качества планов от организации плановой работы на предприятии.

Использование данного подхода к внутрифирменному планированию позволяет не просто разработать для промышленного предприятия набор планов, на его основе становится возможной комплексная проработка вопросов по внедрению регулярного механизма ведения плановой работы.

**П**лановая работа предоставляет предприятию множество преимуществ: дает возможность видеть перспективу развития, проясняет возникающие проблемы, стимулирует менеджеров к реализации своих решений; улучшает координацию действий в организации, создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров, увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией, способствует более рациональному использованию ресурсов, улучшает контроль. Все эти преимущества, в свою очередь, позволяют предприятию повышать эффективность своей деятельности.

В соответствии с этим положением была разработана модель внутрифирменного планирования, которая представлена на рис. 1. В качестве критериев эффективности используются максимизация доходности, минимизация затрат, минимизация времени исполнения, которые и дают возможность принимать решения, повышающие эффективность производства и конкурентоспособность продукции – как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.

Эффективность деятельности предприятия во многом обусловлена правильным формированием состава и структуры экономического потенциала.

Потенциал (от лат. *potentia* – сила, мощь) в широком смысле – средства, запасы, источники, которые имеются в наличии и могут быть мобилизованы для достижения определенной цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи [6].

*Экономический потенциал предприятия* – система, включающая в себя совокупность кадровых, финансовых, производственных, инновационных,

*Кадровый потенциал* – основная часть экономического потенциала, характеризующаяся количественным и качественным составом трудовых ресурсов предприятия, их соответствием уровню используемой техники и технологии, а также способностью к перспективному развитию в соответствии с целями предприятия [6].

*Финансовый потенциал* – раскрывается через исследование количества и качества финансовых ресурсов, определяющих возможности функционирования и развития предприятия. [6].

Под *производственным потенциалом* следует понимать имеющиеся и потенциальные возможности производства к выпуску конкурентоспособной продукции при эффективном использовании основных факторов производства на основе обеспеченности основными видами ресурсов [6].

Каждый из элементов экономического потенциала может оцениваться с различной степенью детализации. Сущность таких методик сводится преимущественно к исследованию загрузки оборудования, технического уровня отдельных его видов, оценке отдельных элемен-

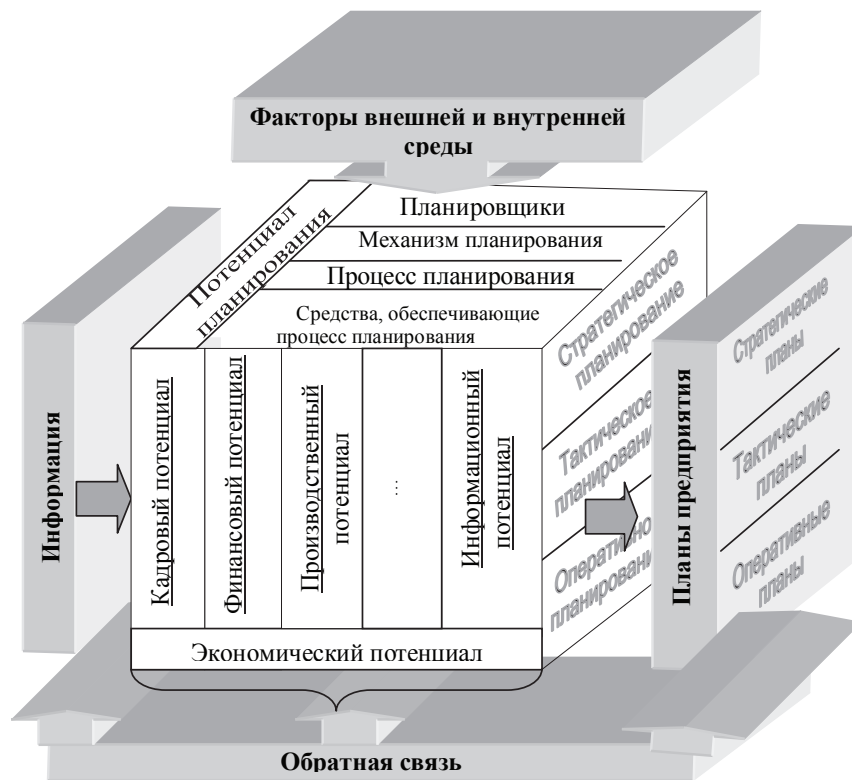


Рис. 1. Модель внутрифирменного планирования информационных и других потенциалов, направленных на обеспечение долгосрочного экономического развития предприятия на основе принятых к реализации стратегий [6]

тов применяемой технологии и т. д. Необходимо также учитывать и рыночную стоимость основного капитала.

Уровень производственного потенциала во многом определяется потенциалом рынка, т. е. абсолютным (относительным) объемом товаров, которые могут быть закуплены или потреблены тем или иным сегментом рынка за определенный временной период.

*Научно-технический потенциал* представляет собой совокупность кадровых, материально-технических, информационных, инновационных и организационных ресурсов, предназначенных для достижения стоящих перед предприятием целей стратегического развития и поддержания конкурентоспособности [6].

Совокупность *инновационного и информационного потенциалов* характеризуется в основном своевременностью периодического обновления производства, сменой или усовершенствованием технологий, разработкой новых продуктов, а также возможностью качественной обработки и анализа проходящей информации. Оценка инновационного потенциала предприятия призвана определить степень обеспеченности конкурентоспособности продукции или услуг предприятия по научно-техническим показателям конкурентоспособности предприятия в целом. Информационный потенциал предприятия выражается в оптимальности использования и скорости прохождения информационных потоков на предприятии. Быстрота реакции на внешнюю информацию и способность эффективно и

своевременно ее использовать в настоящее время позволяют не только предприятиям выжить, но и значительно укрепить свои позиции. Кроме того степень отлаженности информационного механизма напрямую воздействует на производственный процесс.

**П**оскольку практически все управленческие решения затрагивают экономический потенциал – его использование, управление им, возникает необходимость разработки вопросов не только анализа самого экономического потенциала, но и эффективных методов и механизмов его комплексной оценки.

В качестве элементов потенциала планирования необходимо выделить информационное, кадровое, организационное, методическое, нормативное, программно-техническое и финансовое обеспечение. Так как эти элементы берут участие в принятии управленческих решений, являются основными полагающими деятельности предприятия и способствуют повышению конкурентоспособности. Содержание и взаимосвязь элементов потенциала планирования представлены на *рис. 2*.

Развитие планирования на предприятии должно строиться на основе предварительной оценки состояния планирования и выявления факторов, определяющих качество планов. До сих пор не выработано критерия оценки плановой работы. Для решения этой задачи предложен подход к оценке внутрифирменного планирования с использованием элементов потенциала планиро-

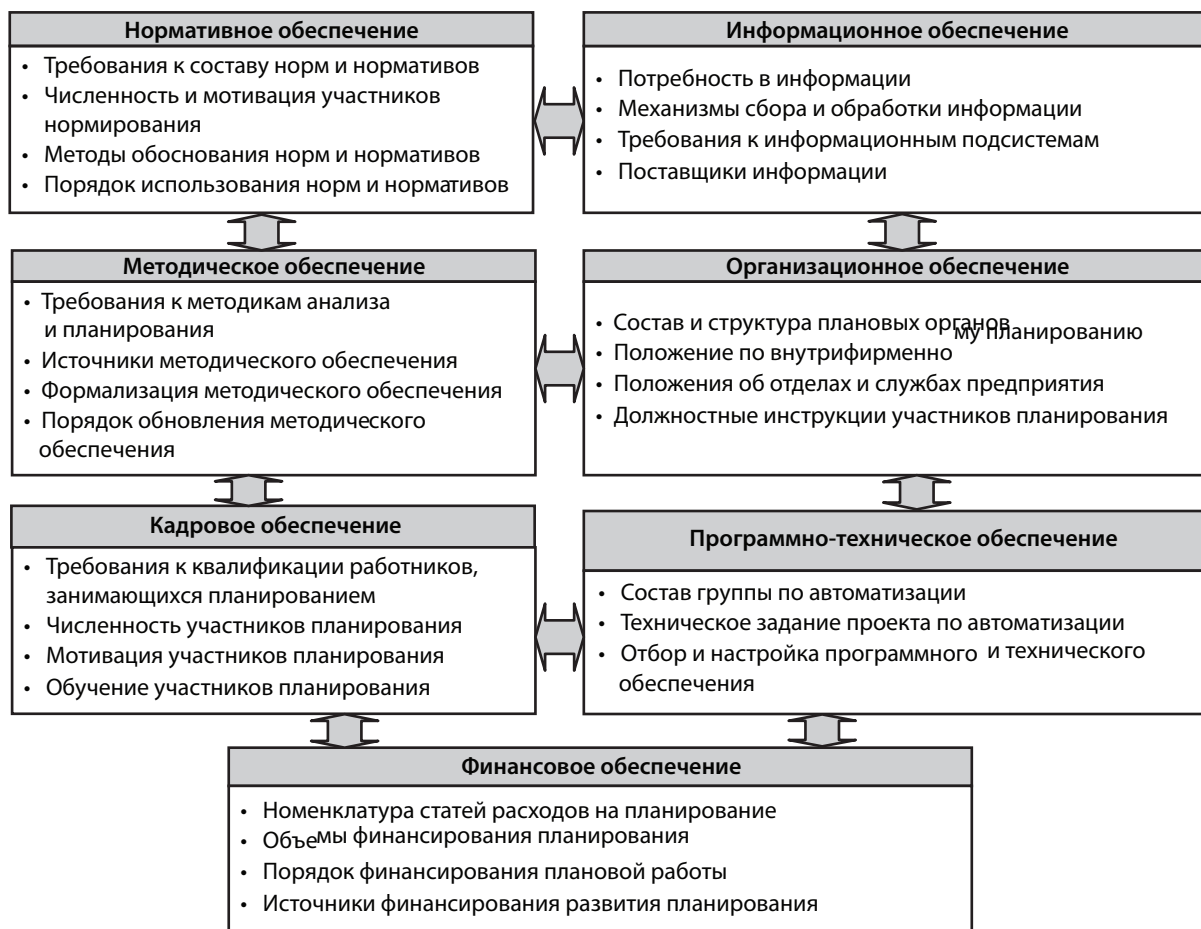


Рис. 2. Содержание и взаимосвязь элементов потенциала внутрифирменного планирования

вания. Идея предлагаемого подхода к оценке состояния внутрифирменного планирования состоит в следующем: система планирования состоит из множества взаимосвязанных компонентов. Можно предположить, что каждый компонент может вносить свой вклад в конечный результат. То есть, от того, в каком состоянии находится каждый компонент системы, зависит способность системы планирования в целом вырабатывать качественные планы. В соответствии с этим подходом были предложены критерии оценки потенциала планирования (рис. 3) и предложена система получения оценки, базирующаяся на использовании комплексной оценки.

Ниже приведена методика комплексной оценки планового потенциала организации. Для начала определяем состав элементов потенциала, по которым будем производить оценку (некий массив  $i = 1, n$ ) и критерии оценки. Элементам потенциала присваиваем коэффициенты весомости, учитывая особенности предприятий.

При этом должно выполняться условие:  $b_i > 0$  и  $\sum_{i=1}^n b_i = 1$ .

Абсолютные значения количественных характеристик ( $K_{ij}$ ) элементов потенциала оцениваем в соответствующих измерителях; а качественные характеристики –



Рис.3. Критерии оценки организации плановой работы на предприятии в разрезе элементов потенциала планирования

в баллах. Баллы будем оценивать по пятибалльной системе. При этом необходимо учитывать, что чем лучше характеристика, тем выше балл. Расчет обобщенного показателя планового потенциала организации осуществляется по формуле:

$$K_j^0 = \sum_{i=1}^n K_{ij} \cdot b_i, \quad (1)$$

где  $K_j^0$  – обобщенный показатель планового потенциала организации;

$n$  – количество элементов;

$K_{ij}$  – абсолютные значения элементов планового потенциала;

$b_i$  – коэффициент весомости элемента в разрезе потенциала планирования.

### ВЫВОДЫ

В работе предложена модель планирования деятельности предприятия, основанная на рассмотрении экономического потенциала предприятия и потенциала планирования, а также предложен подход к оценке

внутрифирменного планирования с использованием элементов потенциала планирования. Применение на практике предложенной модели позволит повысить эффективность планирования производства. ■

### ЛИТЕРАТУРА

1. Ильин А. М. Планирование на предприятии : учебник / А. М. Ильин.– Минск : ООО «Новое знание», 2008.– 640 с.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учеб. пособие / М. М. Алексеева.– М. : Финансы и статистика, 2007.– 304 с.
3. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: учебник / М. И. Бухалков.– 2-е изд.– М. : ИНФРА-М, 2008.– 463 с.
4. Ларионов А. И. Экономико-математические методы в планировании / А. И. Ларионов, Т. И. Юрченко, А. Л. Новоселов.– М. : Высш. шк., 2007.– 412 с.
5. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование / Под редакцией В. А. Богомолова, В. Я. Рейгасс.– М. : МГАП «Мир книги», 2002.– 302 с.
6. Економічний енциклопедичний словник: у 2-х томах. Т. 2 / За ред. С. В. Мочерного.– Львів : Світ, 2006.– 568 с.