**3.**

**Типы и виды планирования на предприятии**

**3.1.**

**Структура планов предприятия**

Структура планов определяется функциями предприятия и его внутренней административно-хозяйственной структурой.

Вследствие того, что план - центральное звено хозяйственного управления, с целью упорядочения руководства каждый цех, отдел, лаборатория разрабатывают свой план, который увязывается с общим планом предприятия. Сбалансированность внутрипроизводственных планов - одна из наиболее сложных задач планирования.

Предприятие имеет, на первый взгляд, несовместимый конгломерат различного рода структур: десятки цехов разнообразного профиля, отделов, лабораторий, сотни разноименных профессий, которые по горизонтали почти или совершенно не связаны между собой. Их усилия планомерно объясняются общей конечной целью. В плане поэтапно устанавливаются все необходимые вертикальные и горизонтальные связи между подразделениями на весь планируемый период.

Параллельно действующие структуры, как правило, независимы друг от друга и не осведомлены о положении дел в смежных цехах и отделах. Они выполняют задание, указанное в плане, который и служит системой связи.

Система планирования обеспечивает наибольшую отдачу и выгоду предприятию при выполнении следующих правил:

* пунктуальная обоснованность каждого элемента и каждого этапа плана;
* точное исполнение плановых заданий всеми его участниками;
* наличие сплошного непрерывного учета, контроля и корректировки исполнения плана.

Разнообразную по характеру и срокам исполнения деятельность структур и персонала можно измерить, учесть и проконтролировать с помощью не одинаковых, а разнообразных показателей, методов организации и выполнения плана.

Планы при этом группируются:

По срокам исполнения:

* оперативно-календарные;
* текущие;
* среднесрочные;
* долгосрочные;
* стратегические.

По функциям назначения:

* производственные (изготовление продукции);
* коммерческие (сбыт готовой продукции и материально-техническое обеспечение предприятия);
* инвестиционные и способствующие техническому развитию производства;
* планы по труду, заработной плате, социальной поддержке персонала;

По уровням управления предприятием:

* общефирменные;
* цеховые;
* планы работ функциональных отделов и лабораторий;
* планы работ участков и бригад.

По видам изделий и работ, в том числе по продукции:

* освоенной производством;
* находящейся в процессе освоения;
* проектируемой с учетом освоения в будущем

**3.2.**

**Перспективное внутрифирменное планирование**

В современных условиях стали уделять все большее внимание развитию **перспективного планирования** как инструменту централизованного управления. Такое планирование, охватывающее период от 10 до 20 лет (обычно 10-12 лет), предусматривает разработку общих принципов ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития); определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия в международном масштабе:

* определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
* внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;
* диверсификация производства и обновление продукции;
* формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;
* совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития мирового рынка крайне неопределенна, перспективное планирование не может ориентировать предприятие на достижение количественных показателей и поэтому обычно ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в программах или прогнозах. Через них осуществляется координация перспективных направлений развития всех подразделений предприятия с учетом их потребностей и ресурсов. На основе программы разрабатываются среднесрочные планы, которые уже содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств для реализации целей, намеченных в рамках перспективного планирования.

В системе перспективного планирования в зависимости от методологии и целей обычно различают долгосрочное планирование и стратегическое планирование.

В системе долгосрочного планирования используется метод экстраполяции, т.е. применение результатов прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период.

**Стратегическое планирование** ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период.

В основу при разработке плана кладется:

* анализ перспектив развития предприятия, задачей которого является выяснение факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
* анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении того, насколько конкурентоспособна продукция предприятия на разных рынках и что оно может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;
* выбор стратегии на основе анализа перспектив предприятия в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;
* анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых, более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

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 **долгосрочного планирования** цели претворяются в программы действий, бюджеты (годовой план), планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений предприятия. Затем программы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Как видно из схемы, перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют подразделения предприятия в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности; стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегический план выражен стратегией предприятия. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

**3.3.**

**Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование**

**Среднесрочное планирование** охватывает пятилетний срок как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия предприятия в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента); стратегия сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта); финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровая политика (состав и структура штатов, их подготовка и использование); определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по видам продукции; данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений в международном масштабе, в частности программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение персонала. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включают показатели по экспорту продукции, заграничному лицензированию, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому подразделению - центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план. Бюджет формируется на основе прогноза сбыта (главным образом, обеспеченности заказами и распределения ресурсов), что необходимо для достижения намеченных финансовых показателей (например, таких, как объем продаж, чистая прибыль и норма прибыли на инвестированный капитал). При его составлении прежде всего учитываются показатели, разработанные в перспективных или оперативных планах. Через бюджет осуществляется взаимоувязка между перспективным, текущим и другими видами планирования.

**3.4.**

**Оперативно-календарное планирование**

В обязанности работников службы оперативно-календарного планирования (ОКП) входят обеспечение каждого рабочего информацией о его рабочем месте и задании на текущую рабочую смену, на ближайшие дни, неделю, месяц, обеспечение его исправно работающими приборами, оборудованием, инструментом, материалами, заготовками, а также организация согласованной работы всего коллектива, при которой каждый рабочий дополняет другого.

ОКП является развернутым продолжением текущего планирования производства и включает:

* детализацию текущего плана предприятия и доведение его заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на квартал, месяц, декаду, сутки, смену, а иногда на каждый час;
* организацию доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструмента, вывоз готовой продукции, отходов производства, обеспечение исправности оборудования, подачу энергии, топлива, сжатого воздуха, организацию контроля качества;
* обеспечение сплошного контроля за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев работы на каждом рабочем месте.

Одной из самых распространенных, важных и наиболее сложных функций ОКП является распределение работ по рабочим местам. Оно осуществляется поэтапно: в цехах, затем на участках и, наконец, в бригадах. Основная задача распределения - обеспечение полного и четкого выполнения заданий производственной программы и сохранение ритмичной работы предприятия, его цехов, участков, бригад и рабочих.

Более сложным является распределение работ на серийных, мелкосерийных и единичных производствах ввиду необходимости учета различной индивидуальной производительности действующего оборудования и труда рабочих, так как одну и ту же работу рабочие одной и той же профессии, даже имея одинаковый квалификационный разряд, с помощью различных технических средств выполняют за разное время. Объясняется это тем, что производительность рабочего места определяется множеством факторов, включая профессиональные навыки и индивидуальные способности рабочих, исправность оборудования, наличие инструмента и др.

Очевидно, что каждый из возможных вариантов распределения будет отличаться от любого другого как величиной суммарных трудовых и денежных затрат, так и промежутком времени (длительность цикла), в течение которого будут выполняться работы. Оптимальный вариант распределения по критерию максимальной производительности может быть получен только при использовании экономико-математических методов, т.е. при объективном распределении работ по рабочим местам с использованием соответствующих моделей, выверенных норм и нормативов.