

ЛИТЕРАТУРА

1. Мовсисян А.Г., Огневцев С.Б. Интернет-экономика // Экономика XXI века. 2000. – №8. – С.109–122.
2. Иващенко А.А. Товарная биржа. – М.: Международные отношения, 1994. – 340 с.
3. Рожков М. Котировка цен. Теория и практика. – М.: Материально-техническое снабжение, 1995. – №11.

УДК 338.26

Г.Г. Тришин, ст. преподаватель

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ С УЧЕТОМ ОТЕЧЕСТВЕННОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

This article is about perfection system of planing at enterprises with application of national and foreign experience

Реформирование и перевод экономики Республики Беларусь на рыночные отношения потребовали коренного изменения ранее действовавшей системы централизованного планирования на всех уровнях, включая предприятия. Однако этот процесс оказался сложным, продолжительным и незавершенным до настоящего времени. В условиях затянувшегося переходного периода для планирования деятельности предприятий их руководителям и специалистам приходится пользоваться методами, присущими и административно-директивной системе, и рыночной экономике. Необходима разработка общих принципов и подходов к системе планирования на предприятиях, ее структуры, задач и содержания в условиях переходного периода. В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть вопросы совершенствования данной системы с учетом уже накопленного отечественного, а также зарубежного опыта.

Ознакомление с практикой планирования на ряде предприятий промышленности строительных материалов и химико-лесного комплекса Республики Беларусь свидетельствует о том, что в настоящее время на большинстве предприятий не разрабатываются не только стратегические планы на длительные периоды (5–10 лет), но и среднесрочные перспективные планы на 2–3 года (за исключением инвестиционных проектов). Для планирования производственно-хозяйственной деятельности на ближайший и отдаленный периоды в начале реформ бизнес-планы разрабатывались на срок до 3–5 лет. При этом основные плановые показатели рассчитывались для первого года на каждый месяц, для второго года — поквартально, а начиная с третьего — на год. Таким образом, была сделана попытка объединить в одном документе все виды планов. Однако в настоящее время основным видом подобных разработок стал бизнес-план, разрабатываемый, как правило, на один год. Такой подход к системе планирования не отвечает всем общепринятым принципам и может стать одной из причин убыточности и банкротства предприятий, которые при отсутствии перспективных планов не могут своевременно подготовиться к изменяющимся требованиям рынка.

Изучение зарубежного опыта показало, что в целом система внутрифирменного планирования в странах с развитой рыночной экономикой включает разработку взаимосвязанных планов: стратегического, тактического и оперативного.

При стратегическом планировании формируются и обосновываются направления и цели деятельности на перспективу, а также определяются пути их достижения. Пери-

од перспективного планирования составляет от 3 до 10 лет, например в США – 10 лет, в Италии – 5 лет, в Японии – 3 года.

Тактическое планирование представляет собой разработку развернутой годовой программы деятельности фирмы, направленной на выполнение задач стратегического плана.

Оперативное планирование является продолжением стратегического и тактического, а также завершающим этапом всей системы планирования. Основная его цель — обеспечение ритмичного выпуска продукции за короткие промежутки времени (за месяц, декаду, неделю, день, смену).

В основе планирования деятельности зарубежных фирм лежат следующие принципы: ориентация на потребности рынка, непрерывность и гибкость планирования, оптимальность плановых решений и обеспечение прибыли при реализации планов.

Высокая эффективность планирования достигается при соблюдении вышеперечисленных принципов, практическая реализация которых осуществляется различными методами. Одним из таких методов, получивших широкое распространение в ряде зарубежных стран, является гибкое непрерывное планирование деятельности фирм. Его сущность состоит в том, что по прошествии каждого месяца необходимые изменения вносятся в квартальные и годовые планы. При завершении каждого квартала к годовому плану добавляются новые три месяца (с откорректированными, в необходимых случаях, плановыми заданиями) и работа предприятия снова оказывается спланированной на год, но уже с соответствующими поправками. По окончании каждого года к стратегическому плану добавляется один год и весь план корректируется с учетом фактических результатов деятельности фирмы за прошедший год и ожидаемых изменений в перспективном периоде. Такой подход к планированию обеспечивает тесную увязку и согласованность всех планов (стратегического, тактического и оперативного), непрерывность процесса планирования, гибкость в принятии плановых решений, их оптимальность и экономическую эффективность.

Рассматривая вопросы совершенствования системы планирования в целом применительно к предприятиям вышеназванных отраслей Республики Беларусь, работающим в сложных и нестабильных условиях переходного периода, нами прежде всего рекомендуется восстановить в полном объеме и составе эту систему, предусматривая и осуществляя разработку перспективного, годового и оперативного планов. Кроме того, необходимо разрабатывать на общегосударственном или отраслевом уровнях основные принципы планирования в переходный период. Нами, например, предлагаются следующие принципиальные подходы к планированию в этих условиях: учет директивных заданий и потребностей рынка, альтернативность перспективных направлений деятельности, непрерывность и гибкость в планировании, инновационность и оптимальность плановых решений, безубыточность и прибыльность их реализации. Для обеспечения согласованности и своевременной корректировки всех видов планов, непрерывности и гибкости в планировании может быть рекомендован вышеприведенный метод непрерывного планирования с некоторыми изменениями. Предполагается, в частности, его применение только при учете в будущих плановых периодах изменений, происшедших в отчетном месяце и с достаточной степенью вероятности ожидаемых в перспективе. Границы временных плановых периодов (квартал, полугодие, год и т.д.) остаются неизменными, поскольку они должны соответствовать срокам планирования и отчетности, установленным органами Госстатистики, министерствами и ведомствами Республики Беларусь.

Требуют совершенствования, с нашей точки зрения, и методы разработки каждого плана (перспективного, годового и оперативного). Так, при перспективном планировании представляется целесообразным определение стратегии предприятия для различных ситуаций, наиболее вероятных в планируемом периоде, с более детальной проработкой и обоснованием наиболее реального варианта. Такой подход к разработке перспективного плана позволит руководству и коллективу предприятия иметь представление о возможных альтернативных стратегических направлениях деятельности, по возможности готовиться к ним для снижения (предупреждения) отрицательного воздействия изменившихся внешних и внутренних факторов на производственные и экономические показатели работы предприятия. Для этого может быть использован нормативный подход к выбору возможных вариантов стратегии. Суть такого подхода заключается в том, что рассматриваемые различные ситуации и сценарии действий коллектива должны обеспечивать достижение главных целей развития предприятия, поэтому из множества возможных событий следует рассматривать только те, которые могут повлиять на достижение стратегических целей.

Для оценки влияния различных внешних и внутренних факторов на технико-экономические показатели деятельности предприятия предлагается осуществлять многофакторный анализ величины прибыли, рентабельности продукции и производства (y) при изменении каждого в отдельности из вышеназванных факторов (x):

$$y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n).$$

Решение данной задачи выполняют в следующей последовательности:

- устанавливают базовые значения рассматриваемых факторов;
- рассчитывают величину прибыли, рентабельности продукции и производства при базовых значениях факторов;
- изменяют один из факторов в соответствии с ожидаемой и прогнозируемой его величиной в перспективном периоде и определяют новые значения показателей прибыльности работы предприятия;
- повторяют предыдущую процедуру последовательно для всех факторов;
- устанавливают факторы, в наибольшей степени влияющие на снижение показателей прибыли, рентабельности продукции и производства;
- разрабатывают меры по снижению отрицательного воздействия установленных факторов на результаты деятельности предприятия, включая снятие с производства нерентабельных видов продукции и изменение направлений его деятельности.

При тактическом планировании уже давно назрела необходимость определения оптимальных плановых решений с целью рационального и эффективного использования всех ресурсов (материальных, трудовых и финансовых). Для этого в зарубежной практике широко используются экономико-математические методы и модели, вычислительная техника и специальные программы оптимального планирования. Применительно к предприятиям Республики Беларусь эти методы могут быть рекомендованы для решения широкого круга задач, в частности для планирования оптимальной производственной программы, рационального и эффективного использования имеющегося технологического оборудования, материально-технических ресурсов и определения их оптимальных запасов, для выбора и обоснования кооперационных связей предприятия и рациональной транспортной схемы доставки сырья, материалов, комплектующих и

сбыта продукции, а также для нахождения оптимальных решений по другим направлениям деятельности предприятий.

Методические подходы к решению перечисленных задач известны: они заключаются в нахождении с помощью математического программирования экстремума (наибольшего или наименьшего значения) целевой функции, например максимума прибыли или минимума затрат ресурсов на производство продукции при имеющихся на них ограничениях. Однако применение экономико-математических методов при тактическом планировании на предприятиях обычно ограничено решением текущих задач (на планируемый год). В целях совершенствования всей системы планирования деятельности субъектов хозяйствования представляется целесообразным включение в их тактические планы заданий по перспективному развитию производства с условием сохранения устойчивого финансового положения.

В условиях переходного периода эта задача является достаточно сложной, но разрешимой. В частности, рекомендуется методический подход к определению оптимальной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции с учетом имеющихся ресурсов и с включением в годовой план заданий по выпуску новой продукции и обновлению ассортимента для повышения ее конкурентоспособности, хотя это связано с дополнительными затратами. При этом одним из ограничений при разработке тактического плана является сохранение и даже увеличение прибыли от производства и реализации продукции.

Математически эту задачу можно описать следующими соотношениями:

$$a_j \leq x_j \leq b_j, \quad a_j > 0, \quad b_j > 0, \quad a_j \leq b_j, \quad j \in J;$$

$$x_j \geq a_j, \quad a_j > 0, \quad j \in I;$$

$$0 \leq x_j \leq d_j, \quad d_j > 0, \quad j \in D,$$

где a_j, b_j – нижняя и верхняя границы возможного выпуска продукции j -го вида; x_j – план производства продукции j -го вида ($j = 1, 2, 3, \dots, n$); d_j – верхняя граница выпуска морально устаревшей и устаревающей продукции; J – множество видов продукции, спрос на которую стабилен и которую следует оставить в планируемом году; I – множество новой, более качественной и конкурентоспособной продукции; D – множество видов продукции, которые следует заменять на более прогрессивные изделия.

Исходя из условия получения максимальной прибыли целевая функция имеет следующий вид:

$$z(x) = \sum_{j \in I, D} \Pi_j x_j + \sum_{j \in I} (\Pi_j + e_j) x_j \rightarrow \max,$$

где Π_j – прибыль от производства и реализации единицы продукции соответствующего вида; e_j – надбавка к цене единицы новой продукции.

При решении рассматриваемой задачи должны быть учтены следующие ограничения:

$$\sum_{j \in I} \Pi_j x_j \geq t \sum_{j \in I, D} \Pi_j x_j, \tag{1}$$

где Π_j – цена единицы j -ой продукции; t – доля новой продукции (в относительных единицах) в общем объеме товарной продукции (в расчетах t принимают равной 0,1; 0,2; 0,3; ...).

$$\sum_{j \in I} e_j x_j \geq S(1 + t), \quad (2)$$

где S – нижняя граница объема финансирования производства новой продукции.

$$\sum_{j \in J, I, D} P_{ij} x_j \leq V_j, \quad i = 1, m, \quad (3)$$

где P_{ij} – норма расхода i -го ресурса на изготовление единицы продукции j -го вида; V_j – количество i -го ресурса, которым располагает предприятие в плановом периоде; m – количество наименований ресурсов, необходимых для изготовления продукции.

$$Z \geq Z_0, \quad (4)$$

где Z – общая величина прибыли при выпуске освоенной и новой продукции; Z_0 – общая величина прибыли при выпуске только освоенной продукции.

Суть первого (1) ограничения состоит в том, что объем товарной продукции в виде новых изделий должен занимать определенную долю в общем объеме всей товарной продукции.

Второе ограничение (2) предусматривает превышение прибыли от производства и реализации новой продукции, получаемой за счет надбавки к цене этой более качественной и прогрессивной продукции, над затратами на ее выпуск и продажу.

Третье ограничение (3) связывает возможные объемы выпуска различной продукции с имеющимися ресурсами.

Четвертое ограничение (4) требует недопущения снижения прибыли при включении в план новой продукции и обеспечения устойчивого финансового положения предприятия.

Решение задачи с учетом перечисленных ограничений позволяет найти значения искомого показателя (прибыли) при различных долях новой продукции в общем объеме и по величине максимальной прибыли выбрать оптимальный вариант тактического плана, ориентированного на решение не только текущих, но и перспективных задач.

В условиях переходного периода необходимо совершенствование и применение новых подходов к оперативному планированию. В настоящее время на большинстве предприятий Республики Беларусь планируются на короткие промежутки времени в основном объемные производственные задания по выпуску продукции или выполнению работ, поэтому эту форму планирования часто называют оперативно-производственной. С учетом зарубежного опыта необходимо объединить производственное и экономическое планирование, то есть осуществлять оперативное технико-экономическое планирование основных показателей производственной и экономической деятельности предприятия. К числу последних следует отнести планирование издержек производства, расчетной цены продукции и работ, дохода, прибыли и рентабельности.

Для обеспечения прибыльной работы отдельные из перечисленных показателей (в зависимости от производства) необходимо планировать не только для предприятия в целом, но и для его подразделений. В частности, для подразделений с законченным производственным циклом, выпускающих готовую продукцию, целесообразно устанавливать плановые задания по объему производства продукции в стоимостном выражении, ее себестоимости и расчетной цене, прибыли и рентабельности. При изготовлении деталей, полуфабрикатов и выполнении других работ, связанных с производством продукции, в качестве основного показателя следует использовать себестоимость изде-

лий и работ, рассчитанную с применением прогрессивных норм расхода материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Для вспомогательных подразделений к числу планируемых экономических показателей следует отнести объемы вспомогательных работ в стоимостном выражении и их себестоимость.

Одной из главных задач системы планирования на предприятии в целом и, прежде всего, оперативного планирования является быстрое реагирование на изменения во внешней и внутренней среде. В связи с этим оперативные планы, наряду с другими, должны характеризоваться гибкостью и своевременностью их корректировки. В условиях переходного периода недоработки ряда предприятий в этом направлении привели к снижению эффективности их деятельности. Прежде всего следует отметить уменьшение объемов реализации продукции и как следствие этого – снижение прибыли и рентабельности. Причинами такого положения явились недостатки в организации и проведении маркетинговых исследований, в планировании объемов продаж (реализации) продукции и ее цены, инфляция, недостаточная конкурентоспособность продукции, несовершенство системы налогообложения и другие причины, включая несоответствие уровня оперативного планирования в целом требованиям рыночной экономики.

С целью повышения этого уровня на основе рыночных подходов к планированию предлагается следующий порядок разработки оперативных планов:

1. Определяют возможный объем продаж (V_p) и равновесную цену (C_p) реализации рассматриваемой продукции путем построения и нахождения координат точки пересечения кривых рыночного спроса и предложения ее производителей на планируемый период (месяц).

2. Находят объем продаж рассматриваемой продукции предприятия (V_n) с учетом его доли (α , в относительных единицах) на рынках сбыта:

$$V_{np} = V_p \times \alpha.$$

4. Вычисляют рентабельный объем продаж (V_{pm}) продукции предприятия по рыночной цене (C_p) с использованием следующей зависимости:

$$V_{pm} = \frac{Inc}{C_p - Inp} \times \left(1 + \frac{R}{100} \right),$$

где Inc – полные условно-постоянные издержки производства рассматриваемой продукции; Inp – условно-переменные издержки на единицу продукции; R – планируемый уровень рентабельности продукции, в %.

4. Сравнивают полученные значения V_{np} и V_{pm} .

В случае $V_{np} \geq V_{pm}$ объем выпуска предприятием рассматриваемой продукции (V) и ее реализации по рыночной цене (C_p) может быть в пределах от V_{pm} до V_{np} .

В случае $V_{np} < V_{pm}$ для увеличения объема продаж и обеспечения рентабельности продукции следует снизить ее цену. Предельная величина снижения цены (ΔC_p) может быть определена по формуле:

$$\Delta C_p = (C_p - Inp) \times \left(1 - \frac{1}{K} \right),$$

где K – коэффициент увеличения объема продаж (может быть равным отношению $\frac{V_{pm}}{V_p}$).

С учетом снижения цены на продукцию объем ее реализации составит:

$$V_c = V_{np} \times K.$$

5. Определенные с учетом потребностей рынка объемы реализации рассматриваемой продукции сравнивают с имеющимися мощностями предприятия по ее выпуску. При этом возможны следующие три ситуации:

– мощность предприятия (M_{np}) меньше установленного возможного объема реализации продукции; в этом случае прежде всего изыскиваются резервы повышения мощности; при отсутствии такой возможности плановое задание по выпуску рассматриваемой продукции (V_{nl}) принимают равным мощности предприятия ($V_{nl} = M_{np}$);

– мощность предприятия равна прогнозируемому объему реализации продукции; в этом случае принимают: $V_{nl} = V$ или $V_{nl} = V_c$;

мощность предприятия больше возможного объема продаж; в этом случае оперативно изыскивают меры по расширению сегментов предприятия на рынках сбыта и осуществляют поиск новых рынков; при невозможности реализации данных мероприятий принимают $V_{nl} = V_{np}$.

Нам представляется, что только при таком подходе к оперативному планированию и при постоянном контроле выполнения оперативных планов и заданий возможно достижение стратегических целей предприятия и успешное решение его тактических задач.

Предложенные подходы к планированию деятельности предприятий в условиях переходного периода конечно полностью не решают сложную проблему совершенствования всей системы планирования и вопросов разработки входящих в нее планов. Вместе с тем рассмотрение опыта зарубежных фирм и ознакомление с состоянием планирования на отдельных предприятиях Республики Беларусь показали, что за последние годы уровень этой работы понизился и его необходимо поднимать. Именно высокой результативностью системы планирования и управления объясняют зарубежные экономисты эффективную работу большинства фирм в странах с рыночной экономикой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 246 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 66 с.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 392 с.
4. Внутрифирменное планирование в США / Под общ. ред. В.И. Седова – М.: Прогресс, 1972. – 387 с.
5. Золотогоров В.Г. Организация и планирование производства: Практическое пособие. – М.: ФУАинформ, 2001. – 520 с.
6. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. Ч.1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО "Мисанта", 1998. – 296 с.
7. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. Ч.2. Тактическое планирование. – Мн.: ООО "Новое знание", 2000. – 415 с.
8. Кузин Б.И., Шахдинаров Г.М., Юрьев В.Н. Моделирование текущей и перспективной производственно-хозяйственной деятельности предприятия в условиях перехода к рыночной экономике: Учеб. пособие. – С-Петербург: С-Петербургский гос. тех. университет, 1992. – 60 с.
9. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Хрипача. – Мн.: НПЖ "Финансы, учет, аудит", 1997. – 448 с.
10. Эклунг К. Эффективная экономика – шведская модель / Пер. со швед. – М.: Экономика, 1991. – 168 с.