

ОП.11 ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ

ЛЕКЦИЯ 18

РАЗДЕЛ 5. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Тема 5.1 Основы планирования в организации (*продолжение*)

1. Система показателей плана
2. Координация планов
3. Оперативно-календарное планирование
4. Сущность и этапы стратегического планирования

Вопросы для самоконтроля

1. Система показателей плана

Система технико-экономических показателей плана должна отражать экономические, социальные и технические задачи, осуществляемые на предприятии в плановом периоде.

Все виды планов содержат ряд показателей, которые в зависимости от их видов, назначения и порядка утверждения делятся на:

1. Количественные показатели плана, которые отражают абсолютную величину ресурсов, участвующих в производстве и результаты производства.

2. Качественные показатели плана выражают относительные величины, характеризующие экономический, технический, организационный уровень производства и его эффективность.

3. Натуральные показатели характеризуют ресурсы производства и полученный результат в натуральном или вещественном выражении (тонны, метры, литры). В ряде случаев при выпуске определенной продукции, но в различных объемах упаковки или расфасовки используют условно-натуральные показатели.

4. Стоимостные показатели выражают объем производства разнородной продукции, уровень производительности труда в стоимостном выражении. При многономенклатурном и широком ассортименте продукции универсальным показателем объема выпуска продукции являются стоимостные показатели.

5. Трудовом выражении (в чел-час. или нормо-час.), особенно для подразделения предприятия, где можно установить трудоёмкость.

6. Расчетные показатели или справочные используются при разработке планов (для проведения расчетов по всем разделам плана).

Система зависит от каждого периода, и от того, кто управляет. Показатели должны сочетать интересы коллектива и руководства.

2. Координация планов

Реализуемый план должен наилучшим образом учитывать взаимосвязи между всеми частными планами, и соответствовать системе целей предприятия. Возникающая при этом проблема **координации** состоит в согласовании всех частных планов между собой с учетом целей предприятия.

Проблема координации может решаться двумя путями:

- **шаг за шагом** – составляются планы на отдельные периоды для функциональных отделов и иерархических уровней, а созданные отдельные планы сводятся в общий план предприятия с учетом требующихся согласований (последовательное планирование);
- для всех функциональных отделов **одновременно** составляется план за один прием планирования с учетом всех существующих взаимозависимостей (*синхронное планирование*).

Три вида форм координации планов:

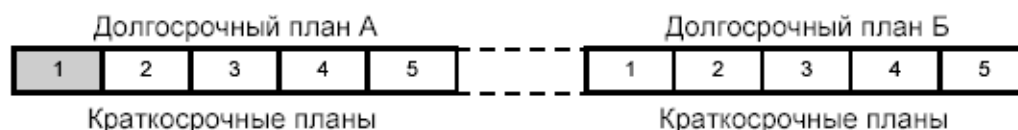
- по **временной координации**: планирование по временной последовательности и временной синхронности;
- по **предметной координации**: планирование по предметной последовательности и по предметной синхронности;
- по **иерархической координации**: планирование в иерархической последовательности и в иерархической синхронности.

Координация во времени

Временной период, на который разрабатывается план, обозначается как **плановый период**. Независимо от абсолютной продолжительности, плановый период может быть разбит на несколько частных периодов. Если частные периоды планируются в определенной последовательности, друг за другом и таким образом, что результаты планирования в уже пройденных по плану периодах рассматриваются как обязательные данные для последующих периодов, то речь идет о **последовательном** планировании. Например, при плановом периоде в пять лет последовательно составляются пять отдельных планов, причем вначале составляется план на первый год, опираясь на его результаты и данные, составляют план на второй год и т.д. (рис. 1а).

Если же, составляют общий план на все пять периодов одновременно с учетом временных взаимозависимостей, то речь идет о планировании, **синхронном во времени** (рис. 1б). Его можно обозначить так же, как синхронное многопериодное планирование.

а) Последовательное планирование



б) Скользящее планирование

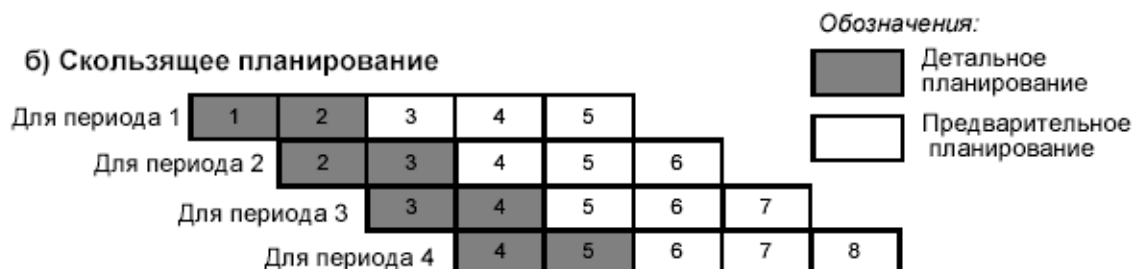
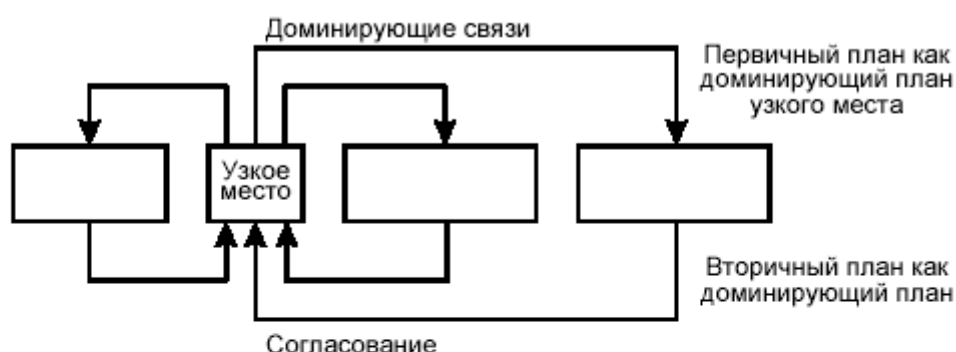


Рис.1. Виды планирования во временной интеграции

Предметная координация

Предметная координация планирования предполагает, спланировать деятельность нескольких или всех функциональных отделов в рамках единого процесса. При **предметном планировании**, как правило, необходимо несколько туров планирования с изменениями частных планов отделов, которые разрабатывались вначале (рис. 2а).

а) Предметное планирование



б) Предметно-синхронное планирование

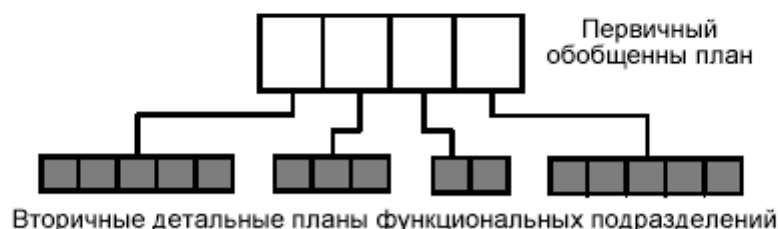


Рис.2. Предметная координация

Для уменьшения количества этапов планирования предлагается начинать с планирования работы функционального отдела с наименьшей производительностью, т.е. с планирования «узких мест», и дополнить общее планирование частными планами, которые базируются на планах «узких мест». Таким образом, планируют деятельность всех функциональных

отделов, а затем полученные частные планы могут быть сведены в один общий план. Если при предметном последовательном планировании выявляются два или несколько узких мест, то неизбежны многократные этапы частного планирования.

Целью **предметно-синхронного планирования** является составление одного общего плана с одновременным охватом всех функциональных отделов в их взаимозависимости на один или несколько периодов (рис. 2б).

Синхронное планирование проводится в большинстве случаев централизованно в отделе планирования и требует наличия модели синхронного планирования, охватывающей экономические и технические данные, переменные, ограничения и цели. Эта модель планирования может быть **точной оптимизационной моделью** или **приближенной моделью**. Общий план предприятия, который составлен при помощи предметного синхронного планирования, ведет к **оптимальному решению** общей проблемы, однако этот путь планирования требует чрезвычайно высоких затрат на подготовку и переработку информации. С другой стороны, требуемые модели планирования еще недостаточно разработаны, чтобы их применение на многих малых и средних предприятиях оказалось бы приемлемым с экономической точки зрения. И, действительно, только немногие из крупных предприятий используют синхронные модели планирования. Все другие предприятия применяют по традиции или вынужденно последовательное планирование. При синхронном планировании также необходимы многократные расчеты в тех случаях, если изменяются отдельные параметры и нужно определить, как эти изменения влияют на оптимальную плановую альтернативу. Целесообразно использовать в этом случае **структурно– параметрические плановые расчеты и сетевые модели**, которые особенно хорошо отвечают такой постановке задачи.

Иерархическая координация

Известны три метода иерархического планирования (рис.3):

- Традиционный метод (его называют также централизованным планированием «сверху–вниз»);
- прогрессивный метод (его называют также децентрализованным планированием «снизу–вверх»);
- комбинированный метод (его называют также встречным планированием).

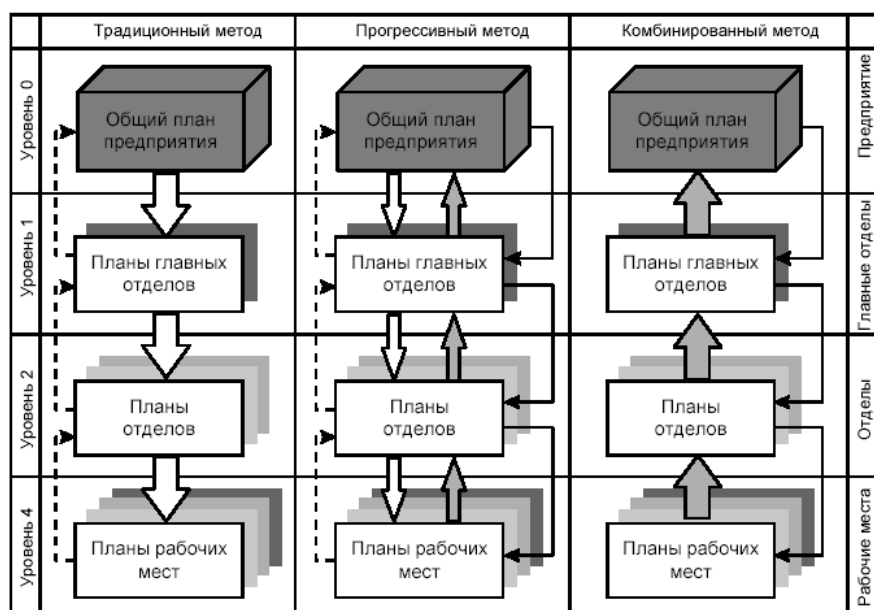


Рис.3. Виды планирования по иерархической координации

По сути все три метода координации представляют одно **последовательное** согласование иерархически разделенных планов предприятия. **Традиционный** метод выводит из общего плана предприятия частные планы отделов и рабочих мест, **прогрессивный** способ, наоборот, шаг за шагом объединяет планы рабочих мест в вышестоящие планы отделов и в общий план предприятия. **Комбинированный** метод связывает централизованный и децентрализованный способы и использует достоинства обоих способов в едином ходе планирования.

3. Оперативно-календарное планирование

Оперативно-календарное планирование тесно связано с тактическим планированием и является его продолжением.

Основная цель оперативно-календарного плана (ОКП) заключается в конкретизации заданий тактического плана, доведении их до исполнителей (структурных подразделений и рабочих мест) и организации ритмичной работы предприятия. ОКП обеспечивает планомерное движение всех предметов труда в пространстве и во времени с целью выполнения показателей тактического плана по выпуску и реализации готовой продукции в запланированные сроки с намеченной эффективностью.

Особенность оперативно-календарного планирования состоит в том, что разработка плановых показателей и доведение их до подразделений сочетается с организацией их выполнения.

Оперативно-календарное планирование выполняет две основные функции: календарное планирование и оперативное управление ходом производства — диспетчирование.

Календарное планирование — это разработка и доведение до структурных подразделений и рабочих мест оперативных плановых заданий по выпуску продукции и обеспечению их необходимыми для этого ресурсами.

Оперативное управление ходом производства осуществляется путем текущего учета, анализа, контроля за выполнением оперативных планов и принятия мер по устранению причин, нарушающих ритмичный ход производства и реализации продукции.

Для того чтобы **оперативно-календарное планирование** решало поставленные задачи, оно **должно быть построено на основе следующих принципов.**

1. Принцип специализации означает, что структура и показатели системы оперативно-календарного планирования зависят от действующей на предприятии формы организации производственного процесса. Каждому типу производства (массовое, серийное, единичное) должна соответствовать своя система ОКП.

2. Принцип ритмичности. Основная задача ОКП — обеспечить ритмичную работу всех структурных подразделений, участвующих в производстве и реализации продукции.

3. Принцип гибкости. ОКП должно реагировать на любые изменения, происходящие в процессе производства и реализации продукции.

4. Принцип защиты и устранения помех. Помехи в производственном процессе — это непланируемые события, которые приводят к расхождению действительного и запланированного хода производства. Необходимым инструментом защиты от помех является прогнозирование их появления и предупреждение, а в случае их наступления — скорейшая ликвидация, предотвращающая появление необратимых негативных процессов.

5. Принцип контроля. Контроль в системе оперативно-календарного планирования должен охватывать все стадии и элементы процесса производства и реализации продукции, например контроль наличия и продвижения ресурсов, присутствия рабочей силы, исправности оборудования, качества сырья и готовой продукции и т.д.

6. Принцип интеграции основных, вспомогательных и обслуживающих производственных процессов в единый процесс как объект оперативно-календарного планирования.

7. Принцип минимизации незавершенного производства предполагает сведение к минимуму заделов на всех стадиях производства.

8. Принцип равномерности загрузки оборудования и рабочих предусматривает синхронизацию работы рабочих мест таким образом, чтобы исключить простои в работе и пролеживание полуфабрикатов.

9. Принцип экономичности предполагает соизмерение затрат на ОКП с эффектом от обеспечения ритмичности, сокращения перерывов в движении предметов труда по отдельным стадиям производства, равномерности и комплексности загрузки площадей, оборудования и рабочих.

4. Сущность и этапы стратегического планирования

С ростом сложности экономических взаимоотношений и накоплением экономических знаний особую актуальность приобрело стратегическое планирование. Его отличие от оперативного состоит в том, что в рамках этого процесса определяются базовые, наиболее важные и глобальные предпосылки развития предприятия на длительную перспективу, цели, которые необходимо достичь, и средства, при помощи которых это можно сделать.

Наиболее общее определение стратегии, данное в работе американских ученых М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, гласит, что **стратегия представляет собой «детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ей целей»**. Формирование такого плана и является главной целью стратегического планирования.

Стратегический план должен описывать три компонента - начальное состояние бизнеса, желаемое (конечное) состояние бизнеса и средства, связывающие эти два состояния.

В процессе стратегического планирования можно выделить **три основные стадии** - определение целей, стратегический анализ и формирование стратегических опций.

Детализация, внедрение и контроль результатов хотя и представляют собой важные стадии процесса, но на них не осуществляется планирования как такового. Эти стадии являются больше логическим продолжением планирования и подготовкой к новому циклу.

Таким образом, можно выделить несколько этапов процесса стратегического планирования в компании:

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Выполнение стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

Вопросы для самоконтроля

- 1.. Что должна отражать система технико-экономических показателей плана?
2. Какие существуют три вида форм координации планов?
3. В чем заключается основная цель оперативно-календарного плана?
4. Какова особенность оперативно-календарного планирования?
5. В чем состоит отличие стратегического планирования от оперативного?
6. Какие три стадии можно выделить в процессе стратегического планирования?
7. Перечислите этапы стратегического планирования?