

# ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

 **EKSMO**  
EDUCATION



**ХИТ  
сезона**

# ЭКЗМЕН

В КАРМАНЕ

**Галина Афонасьевна Маховикова  
Иван Иванович Дрогомирецкий  
Евгений Лазаревич Кантор**

**Планирование на  
предприятии: конспект лекций**

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=604315](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=604315)*

*Маховикова Г.А. Кантор Е.Л. Планирование на предприятии. Конспект лекций: Эксмо; Москва; 2007  
ISBN 978-5-699-21183-8*

**Аннотация**

Планирование деятельности предприятия в условиях рыночной экономики помогает сделать работу предприятия стабильной, уменьшить негативное влияние внешних и внутренних рисков. В настоящей книге рассматриваются различные виды, принципы, методы и технология планирования, способствующие помимо максимального извлечения прибыли увеличению объема продаж, улучшению качества выпускаемой продукции, повышению оплаты труда и пр. Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта. Материал изложен в компактной форме, что позволит быстро усвоить основные знания по

предмету, качественно подготовиться к семинару, зачету или экзамену. Предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, а также может быть использовано предпринимателями и специалистами плановых и управленческих служб предприятий.

# Содержание

Введение	5
Тема I. Основы планирования деятельности предприятия	10
Лекция 1	10
1.1. Сущность и функции рыночного планирования	10
1.2. Планирование как функция управления предприятием	13
1.3. Виды и содержание внутрифирменного планирования	14
1.4. Оценка качества разрабатываемых планов	19
1.5. Организация плановой работы на предприятии	22
Лекция 2	25
2.1. Виды и формы планов	25
2.2. Принципы планирования	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

**Галина Афанасьевна  
Маховикова**

**Евгений Лазаревич Кантор**

**Иван Иванович  
Дрогомирецкий  
Планирование  
на предприятии:  
конспект лекций**

**Введение**

Долгое время в экономической литературе было принято считать, что план и рынок – взаимоисключающие понятия. В интересах развития рыночной экономики в начале 90-х гг. система планирования в нашей стране была фактически ликвидирована. Первоначально предполагалось, что за ликвидацией планирования автоматически последует экономический рост. Однако в последнее время отечественные

предприятия столкнулись с рядом проблем, что заставило пересмотреть данную точку зрения. Стремясь гарантировать свою деятельность, уменьшить негативное влияние внешних и внутренних рисков, многие предприниматели вынуждены вернуться к планированию своего бизнеса.

Планирование является естественной формой целеполагающей человеческой деятельности в любой ее сфере, функцией управления действиями благодаря способностям человека воспринимать и отражать в своей жизнедеятельности влияние на условия своего существования цикличности и последовательности развития природных процессов и явлений, стихийных и других угроз со стороны окружающего мира и т. п.

История и опыт развития российской, советской, современной отечественной и зарубежной экономик убедительно показывает, что пренебрежительное отношение к планированию, к общепризнанным ценностям теории и практики отечественного планирования, недоучет в планировании традиций, условий и особенностей страны, факторов политического, общегосударственного и социального значения ведут к принятию ошибочных, необоснованных плановых решений и являются предпосылкой усугубления или появления новых экономических проблем во всех уровнях и звеньях экономики.

На микроэкономическом уровне это приводит к убыткам предприятий и их банкротству. Поэтому грамотная эконо-

мическая политика включает всемерное использование планирования как один из важнейших инструментов управления бизнесом.

В теории и организации планирования отечественная экономическая мысль обогатила мировую науку трудами виднейших ученых в области планирования. Это Л. Канторович, Н. Д. Кондратьев, В. В. Леонтьев и др. Сегодня эти знания и опыт крайне нужны отечественному производству.

Планирование в масштабах общества осуществляется на всех пространствах и уровнях хозяйственной деятельности: общемировом, государственном (федеральном), региональном, местном территориальном и на микроэкономическом уровне: на предприятиях (фирмах), у частных предпринимателей без образования юридического лица и в домашних хозяйствах.

На макроэкономическом уровне планируются:

- структура, объемы и процессы деятельности экономики страны и ее секторов;
- производство и структура валового внутреннего продукта (ВВП – общая стоимость всех произведенных в течение года товаров и услуг);
- издержки на его производство;
- валовой национальный доход (ВНД – общая стоимость всех конечных товаров и услуг, произведенных в течение года), плюс чистый доход от собственности за границей (процентная рента, дивиденды и прибыли);

- внутренние и внешние инвестиции, рациональное и комплексное использование ресурсов и т. д.

На микроэкономическом уровне экономической наукой исследуются проблемы производства отдельных благ, планируется их производство, реализация, издержки производства с учетом эффективного использования ресурсов, влияние на окружающую среду, финансовая и воспроизводственная деятельность. Успешно работающие предприятия осуществляют не только стратегическое (долгосрочное) планирование, но и детальную разработку оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту. Календарные планы (месячные, декадные, квартальные, полугодовые), конкретизирующие цели и задачи предприятия, включают сведения о заказах, об обеспеченности их материальными ресурсами, о степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом срока исполнения каждого заказа. Предприятия широко используют преимущества планирования в конкурентной борьбе.

Планирование деятельности предприятия иногда рассматривают как обработку информации по обоснованию предстоящих действий и определение наилучших способов достижения намеченных предприятием целей<sup>1</sup>. Данное определение можно соотнести с подготовительным этапом планирования, на котором действительно обрабатывается

---

<sup>1</sup> Егоров Ю. Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии. М.: Инфра-М, 2001. С. 4.



исходная информация и определяются наилучшие способы достижения целей. В плане используется уже обработанная и проверенная информация, а содержание плана как процесса составляют выбранные способы достижения целей. В принятом к исполнению плане может иметь место, например, оперативная вариантность принятия решений в рамках запланированных способов достижения целей предприятия.

На уровне предприятия в целом планирование заключается в интеграции (обобщении) плановых показателей и разработке сводного плана функционирования и развития предприятия в плановом периоде.

# **Тема I. Основы планирования деятельности предприятия**

## **Лекция 1 Роль и значение планирования в экономике**

### **1.1. Сущность и функции рыночного планирования**

**Планирование** как общее понятие – это процесс моделирования вариантов развития объекта (явления) на определенный период, оценки, сравнения, выбора и разработки промежуточных и конечных показателей реализации плана.

Как справедливо отметил профессор Токийского университета Сабуро Окито, автор плана удвоения национального дохода Японии, «любое крупное преобразование должно быть тщательно подготовлено, т. е. ему должна предшествовать разработка плана или программы преобразований». Это положение можно отнести к любому уровню управления народным хозяйством – к национальной экономике в целом,

отрасли, предприятию, фирме, организации.

**Экономическое планирование** на предприятии – это способ моделирования развития предприятия, показателей среды его деятельности: производства и поставок продукции, потребления и использования ресурсов, рынка продукции и цен, затрат и результатов, денежных потоков и эффективности функционирования.

Результат планирования – оформленный и утвержденный руководством предприятия план.

**План** – это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

Планирование на предприятии подчинено целевым установкам (ориентирам), которые наряду с конечной целью максимального извлечения прибыли включают и другие, например:

- увеличение объема и улучшение структуры продаж;
- повышение эффективности выпускаемой продукции, ее номенклатуры и ассортимента;
- повышение технического уровня производственных фондов и технологических процессов;
- снижение негативного влияния предприятия на окружающую среду и ликвидация его последствий;
- улучшение структуры капитала;
- улучшение оплаты труда и повышение его эффектив-

ности;

- повышение эффективности использования природных и материальных ресурсов и т. д.

Таким образом, сущность планирования заключается в научном обосновании предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности; выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

О важности функции планирования в фирмах в западной литературе по бизнесу приводится такое утверждение: «Планирование – не самое главное, планирование – это все».

Процесс планирования проходит обычно несколько стадий (этапов). Принято выделять четыре основных этапа планирования: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их исполнением.

## **1.2. Планирование как функция управления предприятием**

Планирование внутрифирменной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Применяемая в современном менеджменте классификация общих управленческих функций была впервые сформулирована его основателями Ф. Тейлором, А. Файо-лем, Г. Эмерсоном и дополнена многими зарубежными и отечественными учеными. Она представляет собой систему организационно-управленческих функций, каждая из которых непосредственно относится к плановой деятельности всех фирм и предприятий: обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль за ходом работ, оценка результатов, корректировка цели, изменение планов и т. п.

Рыночное планирование как целенаправленная внутрихозяйственная деятельность позволяет рассматривать одновременно множество взаимосвязанных экономических, социальных, организационных, инвестиционных, управленческих и других проблем как единую целостную систему. Поэтому планирование на предприятии служит основой организации и управления производством, является нормативной базой для выработки и принятия рациональных органи-

зационных и управленческих решений.

План является руководством к действию, к исполнению. Он используется для утверждения предпринимательской идеи, ее перспективности, для обоснования финансового оздоровления предприятия и реальности возврата полученных кредитов с целью пополнения оборотных средств. Причем план необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям.

Руководители предприятия должны учитывать, что планирование – это экономический метод управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование базируется на данных прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе.

### **1.3. Виды и содержание внутрифирменного планирования**

Внутрифирменное планирование позволяет соединять в общей экономической системе взаимные интересы государства, отдельных предприятий, корпораций или фирм и домашних хозяйств.

Между внутривозможным планированием и государственным регулированием существует механизм экономического взаимодействия, основанный на свободных рыночных отношениях, равновесии спроса и предложения. На взаимо-

действии спроса и предложения построена не только система рыночного саморегулирования, но и теория планирования экономического развития, в том числе и на уровне предприятий (фирм).

Таким образом, планирование на предприятии является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором. Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Это главные вопросы современного рынка, определяющие в сущности основное содержание внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом; они заключаются в следующем:

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?
2. Сколько продукции выгодно предприятию производить и какие экономические ресурсы следует использовать?
3. Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?
4. Кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
5. Как предприятие может приспособиться к рынку и как оно будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка?

Из этих фундаментальных вопросов, поставленных перед рыночной экономикой, вытекает, что основным объектом внутрихозяйственного планирования на предприятиях служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей, характеризующих процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов.

В отечественной хозяйственной практике всегда было принято выделять два основных вида внутрифирменного планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства, выбираются необходимые производственные ресурсы, устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т. п.

Оперативно-производственное планирование представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса произ-



водства и т. п.

В ходе внутрифирменного планирования и в процессе выполнения плановых показателей возникает необходимость не только оценки правильного выбора основной цели развития того или иного подразделения предприятия, но и степени достижения запланированной цели. Однако стратегические и оперативные цели могут быть различными как на разных предприятиях, так и на одном и том же предприятии в разные периоды развития. В зависимости от вида и величины предприятия, его места и роли на рынке, состава и профессионализма персонала и других конкретных факторов внутрифирменное планирование выполняет различные функции. К важнейшим функциям внутрифирменного планирования относятся:

1. *План как экономический прогноз*. Руководство предприятия независимо от его вида и назначения должно знать, какие объемы производства и экономические результаты оно может запланировать на предстоящий период деятельности. При этом одни группы специалистов предусматривают минимальные планы, другие – завышенные показатели. К тому же во многих случаях необходимо знать, какие экономические ресурсы, в каких количествах и когда понадобятся предприятию. Иными словами, всякий план как предстоящий прогноз должен быть соответствующим образом обоснован.

2. *План как основа контроля деятельности*. По ме-

ре выполнения запланированных показателей предприятие должно регистрировать полученные фактические результаты. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять текущий бюджетный контроль. При этом необходимо уделять внимание не столько анализу самих фактов отклонения показателей, сколько установлению причин полученных отклонений. Подобный контроль может свидетельствовать как о неудовлетворительной работе того или иного подразделения предприятия, так и о необоснованности исходных плановых показателей. В том и в другом случае экономисты-менеджеры должны быть заинтересованы в получении объективной информации и принятии правильных оперативных решений по улучшению работы персонала и по корректировке планов.

3. *План как средство управления фирмой.* План предприятия представляет собой выраженную в стоимостном измерении программу действий персонала в области закупок ресурсов, производства и продажи товаров, приема и расстановки персонала и т. д. В этой программе должна быть обеспечена соответствующая временная и функциональная координация работы разных категорий персонала и подразделений предприятия. Показатели выполнения плана служат основанием для принятия управленческих решений.

4. *План как основа выработки стратегии и целей фирмы.* Разработка плана на следующий очередной период производится обычно до начала нового планового года. Новый план

должен создаваться на основе постановки новых целей развития предприятия с учетом хода выполнения текущих планов. Степень выполнения нынешнего плана в большинстве случаев может служить ориентиром для принятия на будущий год новых повышенных или пониженных плановых показателей. В то же время не исключается возможность оптимизации или сбалансированности основных разделов нового плана предприятия.

## **1.4. Оценка качества разрабатываемых планов**

Для оценки качества планов необходимо иметь систему показателей, характеризующих их реальность и напряженность, обоснованность и оптимальность, степень точности и уровень риска и т. д.

*Реальность* планов означает возможность их осуществления в ближайший отрезок времени. Критерий реальности планов может быть установлен на основе анализа действительного положения хозяйства и возможностей его стихийного развития, с одной стороны, и анализа имеющихся объективных средств воздействия на этот ход развития, с другой. Реальность планов является выражением желательных результатов хозяйственного строительства в пределах имеющихся возможностей их достижения. В конечном счете, первым признаком реальности планов может служить уровень

их фактического выполнения в конкретных внешних и внутренних условиях.

Важным оценочным показателем качества разрабатываемых на предприятии планов служит уровень их *напряженности*. Данный показатель является универсальным и может применяться для оценки качества планов на всех этапах их существования. Напряженность планов служит одной из основных характеристик степени рационального использования планируемых экономических ресурсов в процессе производства продукции и услуг. В общем виде коэффициент напряженности планов можно определить путем сравнения соответствующих показателей с установленной мерой или существующим эталоном. В качестве подобного эталонного норматива или стандарта могут выступать научно обоснованные или оптимальные плановые показатели. Тогда коэффициент напряженности планов будет выражен соотношением установленных плановых и действующих нормативных показателей:

$$K_{\text{н}} = A_{\text{пл}} / A_{\text{э}},$$

где  $K_{\text{н}}$  – коэффициент напряженности плана;  $A_{\text{пл}}$  – планируемый или фактический показатель;  $A_{\text{э}}$  – эталонный или нормативный показатель.

Приведенный способ расчета коэффициентов напряженности планов может быть использован для оценки разнообразных разделов или показателей планов: производства про-

дукции, потребности ресурсов, продажи товаров, получения доходов, распределения прибыли и т. д. На стадии разработки плановых показателей необходимо обеспечить их равновесие с эталонными, что достигается при коэффициенте напряженности, равном единице. При оценке напряженности выполнения планов обычно сравниваются фактические и эталонные показатели. Чем больше значение расчетного коэффициента, тем выше уровень напряженности оцениваемых плановых показателей. Превышения планируемыми или фактическими показателями соответствующих нормативных или эталонных значений в нормальных условиях работы предприятия, как правило, не должно происходить. Подобный случай – это скорее всего признак некачественного составления плана или свидетельство невозможности его выполнения. При его возникновении следует, во-первых, скорректировать плановые показатели до равновесного значения с производственными возможностями предприятия или, во-вторых, расширить предложение до уровня рыночного спроса.

*Сбалансированность* многих показателей является необходимым условием качественной разработки первоначальных планов, например плана производства и плана продаж, плана численности персонала и плана материального вознаграждения, плана доходов и расходов и т. д.

При оценке качества составления и выполнения планов наибольшая сложность состоит в выборе объективных нор-

мативных показателей, которые должны стать эталонами, стандартами или критериями равной напряженности планов.

Сравнивая соответствующие плановые или фактические показатели с нормативными, можно установить не только коэффициенты напряженности планов, но и степень *риска* плановой деятельности.

Степень риска в условиях рыночной неопределенности можно оценить как нормальную при отклонении фактических данных от запланированных показателей до 10%, высокую – 20, чрезмерную – 40 и недопустимую – свыше 50%. Если фактические показатели коэффициентов напряженности или риска находятся в пределах так называемого нормального коридора, то это служит признаком соответствующего уровня качества планов.

## **1.5. Организация плановой работы на предприятии**

Планирование и управление экономической деятельностью предприятия тесно связаны между собой следующими общими функциями производственного менеджмента: выбором целей, определением ресурсов, организацией процессов, контролем исполнения, координацией работы, корректировкой задач, мотивацией персонала, оплатой труда и т. д. В их выполнении участвуют многие категории персонала

– руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители и др. Основные функции *высшего руководства* предприятия состоят в установлении единой стратегии развития или в обосновании цели планирования, выборе основных способов ее достижения, определении методов и технологии разработки планов. *Руководители остальных звеньев управления*, а также *специалисты плановых служб* разрабатывают все текущие и тактические планы. В их функции входят также анализ внутренней и внешней среды предприятия, составление прогнозов развития своих подразделений, расчет и оценка необходимых ресурсов, плановых показателей и т. д. *Руководство планово-экономических служб* предприятий осуществляет общие, научные, методологические и другие главные функции по управлению всей текущей и перспективной плановой деятельностью. Персонал службы планирования совместно с высшим руководством принимает участие в разработке стратегии фирмы, выборе и обосновании экономических целей, создании необходимой нормативной базы, анализе и оценке плановых и фактических результатов конечной деятельности. Вместе с менеджерами плановики участвуют в составлении прогнозов развития производства, обучении персонала предприятия новым методам разработки различных планов, проведении консультаций в линейных подразделениях и функциональных органах фирмы, участвующих в составлении общих планов или их отдельных разделов.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия – как производственные, так и функциональные. В цехах и отделах организуются планово-экономические бюро или профессиональные группы. Структура планово-экономических служб предприятий зависит прежде всего от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности, уровня платежеспособности и т. д. При бесцеховой структуре управления плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. Каждое предприятие самостоятельно выбирает структуру своих планово-экономических органов.



# **Лекция 2**

## **Методологические основы планирования на предприятии**

### **2.1. Виды и формы планов**

Все виды планов на предприятии могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

По **содержанию** планов следует выделять технико-экономическое, оперативно-производственное, организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное планирование, а также бизнес-планирование и т. д. Каждый из этих планов предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т. д.

По **уровню управления** в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды планирования, как *фирменное, корпоративное, заводское*

или иные системы планов, относящихся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. На среднем уровне управления применяется, как правило, цеховая система планирования, на нижнем – производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования (участок, бригада, рабочее место и т. д.).

По **методам обоснования** находят применение следующие системы планирования: *рыночное*, *индикативное* и *административное*, или *централизованное*. На предприятиях с государственной, федеральной, муниципальной и другими формами общественной собственности преобладает централизованная система планирования. *Централизованное* планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов.

В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. *Рыночное* планирование основано на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги. *Индикативное* планирование – это по существу государственное регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других макроэконо-

мических показателей.

По **времени действия** планы бывают долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными и текущими. *Долгосрочные* планы разрабатываются на длительный период (10 и более лет) и призваны определить долговременную стратегию функционирования предприятия. *Среднесрочные* планы разрабатываются на период от года до 3–5 лет. Иногда они имеют форму скользящих планов: первый год детализируется до уровня плана текущего года и осуществляется их ежегодная корректировка. *Краткосрочные (текущие)* планы разрабатываются на срок от одного года и – в зависимости от комплексности, объектов планирования – до одних суток.

По **сфере применения** планирование подразделяется на *межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное*; объектами планирования в том или ином случае служат соответствующие производственная система или подразделение предприятия.

По **стадиям разработки** планирование бывает *предварительным* и *окончательным*. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу закона.

По **степени точности** планирование может быть *укрупненным* и *уточненным*. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров

или плановиков-исполнителей.

По **типам целей**, учитываемым в планировании, оно может быть определено как оперативное, тактическое, стратегическое или нормативное.

*Оперативное* планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач.

*Тактическое* планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей.

*Стратегическое* планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

*Нормативное* планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы.

По **содержанию** разрабатываемые на предприятии планы классифицируются как технико-экономические, оперативно-производственные и бизнес-планы инвестиционных

проектов. Соответственно и планирование делится на *тех-  
нико-экономическое* (ТЭП), *оперативно-производственное* (ОПП) и *бизнес-планирование инвестиционных проектов*.

С помощью ТЭП разрабатываются планы деятельности предприятия, его структурных подразделений по всем технико-экономическим и социальным показателям. С помощью ОПП осуществляется задание параметров производственного процесса, наблюдение за ним и его регулирование.

Бизнес-планирование инвестиционных проектов дает оценку целесообразности осуществления какого-то проекта и привлечения для этого инвестиций.

Рассмотренная классификация планов соответствует реальной действительности. На большинстве российских промышленных предприятий имеются стратегические, долгосрочные и среднесрочные планы, текущие технико-экономические и оперативно-производственные планы, планы работы предприятий и их структурных подразделений, бизнес-планы инвестиционных проектов.

Различия между ТЭП и ОПП представлены в табл. 1<sup>2</sup>.

### *Таблица 1*

**Различия между технико-экономическим и оперативно-производственным планированием**

---

<sup>2</sup> Афитов Э. А. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. 2-е изд. Минск: Вышэйшая школа, 2006. С. 19.

Технико-экономическое планирование	Оперативно-производственное планирование
I. Объекты планирования:	
Вся деятельность предприятия и его структурных подразделений	Производственный процесс как совокупность операций. Строгая их (операций) увязка в пространстве и во времени
II. Измерители:	
Объемные, укрупненные: штуки, рубли	Физически детализированные: детали-операции
III. Периоды планирования:	
Год, квартал, месяц	Квартал, месяц, декада, неделя, сутки, смена, час
IV. Связь с ресурсами:	
Объемная, путем сопоставления ресурсов с потребностями	Объемно-календарная, с учетом запуска-выпуска
V. Методы воздействия на ход производства:	
Путем доведения заданий по выпуску продукции, норм расхода, затрат	Путем доведения планов-графиков хода процессов до линейных руководителей
Путем анализа состояния объекта и разработки рекомендаций линейному руководству	Путем непосредственного приведения системы в равновесие, к заданным параметрам

В зарубежной науке и практике планирования будущего корпораций принято выделять четыре основных вида временной ориентации, или типологии составления планов. По классификации Р. Л. Акоффа, планирование бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным. У одних плановиков преобладает ориентация на прошлое (реактивная), у других – на настоящее (инактивная), у третьих – на будущее (преактивная). Четвертый вид ориентации предполагает взаимодействие (интерактивизм) прошлого, настоящего и будущего как различных, но неразделимых видов планирования.

*Реактивное* планирование базируется на анализе предше-

ствующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.

*Инактивное* планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства.

*Преактивное* планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий.

*Интерактивное* планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскания путей его построения.

## 2.2. Принципы планирования

В теории планирования выделяют следующие принципы планирования: (по А. Файоллю): единства, непрерывности, гибкости, точности. Р. Акофф позже обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип участия.

*Принцип единства* предопределяет системность планирования, что означает существование совокупности структурных элементов объекта планирования, находящихся во взаимосвязи и подчиненных единому направлению их развития, ориентированного на общие цели. Единое направление пла-

новой деятельности, общность целей всех элементов предприятия становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.