

И. П. ВОРОБЬЕВ, Е. И. СИДОРОВА

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОТРАСЛИ

Курс лекций



Елена Сидорова

**Планирование на предприятиях
отрасли. Курс лекций**

«Издательский дом “Белорусская наука”»

2015

УДК 658:005.51(075.8)
ББК 65.290-2я73

Сидорова Е. И.

Планирование на предприятиях отрасли. Курс лекций /
Е. И. Сидорова — «Издательский дом “Белорусская наука”», 2015

ISBN 978-985-08-1813-3

В книге рассмотрены вопросы стратегического, тактического и оперативно-производственного планирования. Предназначена для студентов экономических и неэкономических специальностей, изучающих экономико-управленческие дисциплины. Ее могут использовать практические работники, преподаватели, аспиранты, магистранты и другие специалисты, желающие изучить средства и методы принятия плановых решений на предприятиях всех форм собственности, сформировать навыки и умения по разработке стратегических, тактических и бизнес-планов.

УДК 658:005.51(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-08-1813-3

© Сидорова Е. И., 2015
© Издательский дом “Белорусская наука”, 2015

Содержание

Предисловие	6
Лекция 1. Предприятие как объект планирования	7
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Иван Воробьев, Елена Сидорова

Планирование на предприятиях отрасли. Курс лекций

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *М. К. Жудро*,

доктор экономических наук, профессор *А. С. Сайгаков*

© Воробьев И. П., Сидорова Е. И., 2015

© Оформление. РУП «Издательский дом «Беларуская навука», 2015

Предисловие

Устойчивое развитие субъектов разных форм собственности и хозяйствования, отраслей, регионов и государства в целом определяется сложной разноуровневой системой факторов: природно-климатических, организационно-экономических, технико-технологических, инновационно-инвестиционных, правовых, социальных и других, направленных на рациональное использование ресурсного потенциала с целью получения средств для расширенного воспроизводства конкурентоспособных жизненных благ.

Успешное решение данной проблемы возможно при условии овладения специалистами и руководителями глубокими и разносторонними знаниями во всех областях жизнедеятельности, среди которых важнейшая роль отводится планированию деятельности субъекта хозяйствования.

Любой специалист, в достаточном объеме владеющий экономическими знаниями, всегда самодостаточен и самостоятелен в своих действиях, своевременно и грамотно сможет принять эффективные управленческие действия и спрогнозировать последствия принимаемых решений применительно к данному объекту в данной ситуации.

Предлагаемый курс лекций по дисциплине «Планирование на предприятиях отрасли» предназначен для студентов экономических и неэкономических специальностей, изучающих экономико-управленческие дисциплины. Его могут использовать практические работники, преподаватели, аспиранты, магистранты и другие специалисты, желающие изучить средства и методы принятия плановых решений на предприятиях всех форм собственности, сформировать навыки и умения разрабатывать стратегические, тактические и бизнес-планы.

Авторы выражают искреннюю благодарность и признательность рецензентам – доктору экономических наук, профессору М. К. Жудро и доктору экономических наук, профессору А. С. Сайганову.

Лекция 1. Предприятие как объект планирования

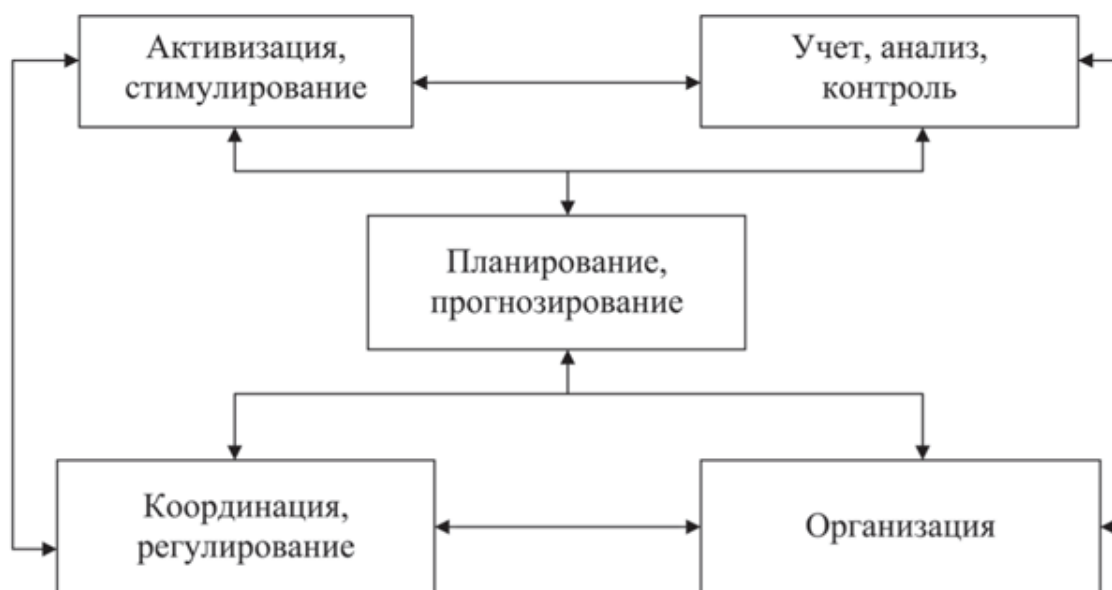
1. Роль и место планирования в управлении предприятием
2. Планирование как наука, вид деятельности и искусство
3. Сущность и структура объектов планирования на предприятии
4. Предмет планирования

Вопрос 1. Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно подумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться невыполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождения способов ее выполнения. Именно к стадии постановки цели можно отнести предвидение, прогнозирование, планирование. Конечным результатом этой стадии является построение рациональной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

Процесс управления предприятием складывается из многих функций, в число которых входят: планирование и прогнозирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование.

Каждая функция характеризуется присущим ей технологическим процессом обработки информации и способом воздействия на управляемый объект.

Связь планирования с другими функциями управления показана на схеме:



Функции управления всегда направлены на достижение поставленных целей. Поскольку цель управления формируется в рамках функции планирование-прогнозирование, можно сказать, что данная функция в системе функций управления предприятием является центральной. Функции управления в своей основе объективны и являются формами реализации управленческих отношений, через которые, в свою очередь, реализуются требования экономических законов развития производства. Поэтому процесс управления выступает как объективно предопределенная система функций, которая носит название *управленческого цикла*, а сами функции называются *стадиями управленческого цикла*.

Функция **планирования** служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

Организация как функция управления – это деятельность, направленная на создание или развитие структуры хозяйственной системы. В зависимости от объекта различают организацию производства, труда и управления. Организация управления включает регламентацию отдельных элементов процесса управления (стадий управленческого цикла, процедур и операций управления), установление времени выполнения работ, состава исполнителей, прав, ответственности, технического и информационного обеспечения и т. п.

Координация заключается в обеспечении необходимой (предусмотренной проектом организации) согласованности действий работников. Цель координации – устранить дублирование в работе.

Функция **регулирования** состоит в сохранении режима функционирования хозяйственной системы. В силу различных причин производство может отклоняться от заданных параметров. В этих условиях путем регулирования устраняются отклонения и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов.

С помощью **учета** осуществляется сбор информации о состоянии хозяйственной системы. Учет служит базой для **анализа** – комплексного изучения производственно-хозяйственной деятельности с целью контроля и повышения эффективности функционирования производства путем выявления и мобилизации имеющихся резервов. Роль **контроля** как функции управления обусловлена тем, что он является средством осуществления обратных связей в системе управления. Посредством контроля проверяется выполнение принятых плановых решений и оцениваются их последствия.

Активизация – это интенсификация трудовой и общественной деятельности работников на основе повышения творческого потенциала личности и коллектива. Активизация достигается комплексным применением методов морального и материального **стимулирования**. В основе материального стимулирования лежат материальные, а в основе морального – социальные потребности личности (в общении, уважении, признании заслуг и т. п.).

Перечисленные функции управления носят название общих. Кроме них в системе управления выделяются конкретные функции, которые учитывают влияние на них объекта управления, что находит свое отражение в объекте и предмете планирования.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

- разработку общих целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

Планирование всегда опирается на данные прошлых периодов деятельности предприятия. Оно осуществляется для того, чтобы определять и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность плана зависит от точности фактических показателей прошлых периодов.

Тем не менее планирование на любом предприятии базируется на неполных данных, даже если имеется хорошо налаженная система бухгалтерского и статистического учета. Проблема состоит в том, что некоторые аспекты функционирования экономической системы не

поддаются оценке, например, действия конкурентов, экономические циклы, забастовки, политические обстоятельства и т. д. Показатели конъюнктуры рынка являются исходными для составления плана предприятия. Поэтому планирование, как правило, тем легче, чем крупнее предприятие (хотя на небольших предприятиях некоторые факторы производства оказываются более обозримыми для руководства, чем на крупных). Данные обстоятельства придают планированию вероятностный характер.

Поскольку предприятие не только не может располагать всей необходимой информацией для составления надежного плана, а часто и не знает о существовании каких-либо базовых данных, качество плановых решений существенно зависит от компетентности и профессионального уровня плановых работников. Отсюда следует, что систему планирования на предприятии необходимо структурировать таким образом, чтобы использовать все имеющиеся факторы: экономико-управленческий инструмент, опыт и знания сотрудников.

С точки зрения формализации процедуры планирование представляет собой алгоритмизированный процесс подготовки решений в противоположность спонтанному, ситуативному принятию управленческих решений. Противоположностью планирования является импровизация, когда решение принимается на основе сложившейся ситуации и опыта планирования. Четкий алгоритм принятия импровизационных решений отсутствует. Планирование эффективно там, где одной интуиции недостаточно для того, чтобы принять решение, где требуется улучшить качество принимаемых решений путем преодоления сложности проблемных ситуаций, обусловленной большим количеством взаимодействующих факторов и причинно-следственных связей, а также несогласованностью мнений экспертов, принимающих решение относительно сценария развития планируемых процессов и событий.

Несмотря на важность и видимые преимущества планирования, оно не может заменить собой импровизацию. В практике управления предприятием спланировать все случаи принятия решений невозможно, да и нецелесообразно. Причиной тому могут быть два фактора: несоизмеримость затрат на планирование с результатами реализации плана; отсутствие объективной, достоверной и достаточной для разработки плана информации. В этих случаях приходится вступать на путь импровизации и таким образом реагировать на возникшую ситуацию. Соотношение между запланированными и импровизированными решениями на конкретном предприятии зависит от многих факторов, среди которых можно выделить:

- полноту и достоверность информации о внешней среде и внутренней структуре предприятия;
- личностные качества, специальные знания, склонность к риску и гибкость плановых работников;
- мотивацию (гармонизацию желаний и интересов исполнителей с целями плановых решений);
- правомерность (собственные возможности и предоставленные плановому работнику специальные средства должны позволить осуществить все мероприятия, связанные с подготовкой и реализацией планового решения);
- информированность (лица, которым поручена подготовка плана, должны знать цели и особенности принятия и реализации планового решения);
- допустимость (мероприятия, предусмотренные плановым решением, не должны нарушать норм права и морали);
- наличие формализованного инструментария планирования: экономико-математических моделей, ЭВМ, технических средств и т. д.

Процесс планирования характеризуется рядом специфических черт.

Во-первых, планирование имеет две стороны: социально-экономическую и организационно-техническую.

Организационно-техническая сторона обуславливается кооперацией труда и зависит от уровня развития средств и методов планирования. *Социально-экономическая сторона* определяется социально-экономическими условиями общества. Поэтому сущность планирования производства необходимо оценивать с двух позиций: его организационно-технических характеристик и социально-экономических условий. Иначе нельзя раскрыть многие причинно-следственные связи и зависимости, определяющие цели, формы и методы планирования.

С точки зрения организационно-технической стороны планирования страны с развитой рыночной экономикой имеют больше опыта. Применяемый там арсенал технических средств и методов значительно богаче. Отсюда следует, что уровень организации производства и управления в рамках отдельных предприятий там выше, чем в странах бывшего Советского Союза. Значит, имеется большая возможность в использовании организационно-технического опыта планирования развитых зарубежных стран и ограниченная возможность применения социально-экономического опыта планирования. Еще один важный вывод из этого анализа: социально-экономическая сторона планирования должна быть ведущей в постановке целей планирования и выборе средств их реализации.

Во-вторых, планирование как элемент управления носит информационный характер. В процессе производства перед органами планирования непрерывно возникают проблемы. Поэтому первой стадией в плановом цикле является выявление и формулировка проблем, включая сбор и обработку информации, а также оценку последствий возможных вариантов плановых решений. На этой основе принимается плановое решение. Затем оно реализуется. Информация о полученных результатах по системе обратной связи передается в плановый орган. Последний на ее основе оценивает происходящее, формулирует новые проблемы, и весь цикл планирования повторяется. Формулирование проблем, принятие плановых решений, оценка результатов всегда подчинены достижению определенной цели. Поэтому планирование всегда строго целенаправленно.

В-третьих, планирование на предприятии выступает как один из важнейших организационных факторов интенсификации производства. Еще А. Смит заметил, что эффект совместных действий группы людей, организованных в коллектив, больше суммы эффектов их индивидуальных действий. Этот дополнительный эффект он приписал разделению труда и объяснил следующим:

- возрастаям умения каждого работника;
- экономией времени на переход от одного вида деятельности к другому;
- специализацией и возможностью автоматизации процесса производства.

Источником дополнительного эффекта в процессах специализации и кооперации труда является планомерность. Именно присущая кооперации планомерность (сознательно устанавливаемая планом связь) рождает новую производительную силу (синергический эффект).

Создание системы планирования на предприятии требует затрат, но эффект от рациональной организации производства должен превышать эти затраты.

Вопрос 2. Планирование как самостоятельная отрасль знаний является наукой, специализированным видом управленческой деятельности (профессией) и искусством.

Под наукой вообще понимается сфера человеческой деятельности, задачей которой является выработка и теоретическая систематизация объективных знаний о действительности.

Понятие «наука» включает:

- деятельность по получению нового знания;
- результат этой деятельности (сумму полученных к данному моменту научных знаний).

Цели науки – описание, объяснение и предсказание процессов и явлений действительности (теоретическое отражение действительности).

Планирование как наука представляет собой совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем. Наука планирования – многоотраслевая. Отдельные ее разделы, например оперативно-календарное планирование, всесторонне разработаны. Менее разработано тактическое и стратегическое планирование на предприятии. Это говорит о том, что наука планирования в целом пока находится в стадии формирования и развития. Тем не менее роль науки планирования, как и потребность в ней со стороны общественного производства, возрастает. К факторам, обуславливающим возрастающую роль науки планирования, можно отнести:

- рост числа управленческих кадров, который усиливает требования к уровню организации их работы и подготовке;
- рост масштабов общественного производства, усложнение хозяйственных связей, что требует улучшения координации процессов производства, распределения, обмена и потребления;
- расширение и усложнение международных связей;
- изменение методов хозяйствования, переход к рыночным отношениям, что требует кардинальной перестройки системы планирования на всех уровнях управления экономикой;
- развитие научно-технического прогресса;
- морально-политические аспекты, связанные с необходимостью преодоления культов личности, застоя в общественной жизни, повышения моральной и материальной заинтересованности работников и т. д.

Как наука планирование имеет свой предмет, объект и методы исследований.

Предмет определяет, чем занимается наука, какова сфера ее приложения.

В качестве предмета науки планирования (не путать с предметом планирования как управленческой деятельности) выступают отношения, которые складываются между участниками производственного процесса по поводу установления и реализации приоритетов, целей, пропорций и комплекса мероприятий, обеспечивающих их достижение.

Эти отношения проявляются:

- в кооперации труда различного вида и масштаба;
- в производственно-хозяйственных процессах, совершающихся в экономических системах.

Планирование охватывает все сферы жизни общества. В каждой из них люди рационализируют свою деятельность. Однако основу существования общества составляет материальное производство. Отношения по поводу производства определяют общественное бытие людей. Внутри общественного производства решающая роль принадлежит его главной сфере – непосредственному производству, которое является объектом данной науки.

Процесс планирования наука планирования исследует в двух разрезах:

- применительно к первичным звеньям производства (предприятиям, производственным объединениям);
- применительно к производству в масштабе всей страны.

Последний аспект является определяющим в теории планирования, поскольку позволяет исследовать хозяйственные процессы во взаимосвязи на народно-хозяйственном уровне. Проблема состоит в том, что планирование на уровне предприятия или даже отрасли не охватывает всей совокупности экономических связей и отношений, которые выявляются на макроуровне в системе народно-хозяйственного оборота.

Планирование как наука имеет собственные методы исследований.

Метод дает вытекающее из теории науки описание того, как должна проявляться научная и практическая деятельность людей в сфере ее приложения. Методы науки планирования призваны выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений дей-

ствительности в области планирования в социально-экономических объектах. В состав методов планирования входят следующие.

1. *Конкретно-исторический подход.* Предусматривает изучение отношений планирования как процессов, находящихся в стадии развития и изменения под влиянием действующих на них факторов. Все процессы планирования рассматриваются в тесной взаимосвязи с конкретной исторической обстановкой той или иной страны. В этой связи можно отметить, что организация планирования в странах Запада, например США, принципиально отличается от стран Востока, например Японии.

2. *Системный подход.* Позволяет подходить к исследованию количественных и качественных параметров протекания вероятностных процессов в сложных социально-экономических системах с системных позиций. Системный подход предполагает: во-первых, рассмотрение системы планирования производством как единого целого, со всеми законами развития; во-вторых, возможность расчленения системы на подсистемы и исследования их взаимодействия, поскольку каждая подсистема воздействует как на все другие подсистемы, так и на систему в целом. Тем самым создается возможность вскрыть закономерности в связи подсистем, их соотношение и субординацию, дать не только качественные, но и количественные оценки.

Суть системного подхода вытекает из его принципов:

- динамичности системы;
- взаимодействия, взаимосвязи явлений и элементов системы;
- комплексности;
- целостности;
- иерархичности;
- главного звена.

3. *Комплексный подход.* Так же, как и системный, он предполагает рассмотрение явлений в их связи и взаимосвязи. Однако комплексный подход является более широким понятием, поскольку реализуется с помощью системного.

Комплексный подход предусматривает:

- совместное использование методов исследований нескольких наук;
- рассмотрение всей совокупности целей планирования по уровням;
- рассмотрение различных проблем планирования с точки зрения временных интервалов

и т. д.

4. *Эксперимент.* Представляет собой метод поиска или уточнения взаимосвязи социально-экономических явлений опытным путем. В планировании эксперимент, как и моделирование, служит для апробации намеченных решений.

Преимущества эксперимента:

- возможность специально вызвать изучаемое явление, не ожидая его естественного появления;
- возможность повторения опыта и накопления данных для количественного анализа изучаемых явлений.

Недостатки эксперимента:

- трудность искусственного создания условий, тождественных естественным;
- ограниченная возможность воздействия на социально-экономические объекты в исследовательских целях.

Необходимые условия эксперимента:

- недопустимость ущемления интересов населения;
- хозяйственная значимость планируемого нововведения;
- обратимость результатов (контролируемый характер эксперимента);
- возможность возврата к исходному состоянию;

- наличие контрольного объекта;
- создание экспериментальной ситуации (обеспечение чистоты эксперимента с целью выделения основного содержания эксперимента и исключения побочных обстоятельств).

5. *Моделирование.* Сущность моделирования заключается в создании такого аналога планируемого процесса, в котором выражены, с точки зрения цели исследования, свойства и опущены второстепенные черты.

В планировании моделирование применяется в следующих случаях:

- когда необходимо разработать проект системы, не создавая ее в реальной жизни;
- когда необходимо совершенствовать имеющуюся систему, а эксперимент в реальной системе невозможен или экономически не оправдан, например, в силу больших затрат;
- когда эксперимент в условиях реальной системы связан с ее разрушением.

В планировании моделирование не дает никакого решения, а лишь позволяет получить аналог реального процесса или объекта, выбрать не оптимальный, а реальный или рациональный вариант планируемого процесса. Для этого применяются различные типы моделей: графические, числовые, логические, табличные и др.

б. *Методы специальных исследований.* В планировании имеются процессы, поддающиеся количественному измерению. Есть и такие, которые не поддаются количественной оценке (например, влияние моральных стимулов на рост производительности труда). Оценка таких явлений требует проведения социологических исследований. Они могут проводиться с помощью анкетирования и интервьюирования, а также других методов.

Наличие предмета, объекта и методов исследования в науке позволяет разработать ее теорию. Наука о планировании призвана создать методологию и теорию путем выявления законов и закономерностей, определения принципов планирования и создания соответствующего категорийно-понятийного аппарата.

Задачи теории планирования:

- объяснить (исследовать) механизм отношений, возникающих в производстве в процессе планирования;
- находить пути и способы эффективного решения конкретных хозяйственных задач;
- изучать и разрабатывать пути комплексного применения методов воздействия на людей в процессе планирования производства и т. п.

Разделы теории планирования включают:

- методологические основы планирования производства. Здесь раскрываются сущность, содержание, законы, закономерности и принципы планирования;
- учение о системе планирования. В этом разделе исследуются организационные формы, функции и структура, сочетание отдельных видов планирования;
- учение о механизме и методах планирования как о совокупности средств и рычагов воздействия;
- учение о процессе планирования. Рассматриваются свойства, динамика, типология частей, цели, методы процесса планирования; программное, техническое и информационное обеспечение планирования;
- учение о качестве и эффективности планирования. Освещаются культура и стиль планирования, научная организация планирования труда, методология оценки экономической эффективности плановых решений.

Задача науки планирования состоит в том, чтобы за внешней видимостью отношений путем теоретического анализа вскрыть их сущность, определить направления развития, возможности наилучшего использования для повышения эффективности производства.

Планирование является также специфическим видом управленческой деятельности, широко распространенным в производстве.

Планирование производства как особый вид управленческой деятельности обеспечивает целенаправленность и согласованность работы всех участников производственного процесса. Планирование обособилось в самостоятельный вид деятельности в ходе разделения труда, возникновения кооперации и увеличения масштабов производства.

Хотя элементы планирования присущи любому процессу труда, планирование выделилось в самостоятельную функцию общественного труда лишь на определенной ступени развития производства. Однако выделение особой функции планирования как вида деятельности не совпадает по времени с возникновением науки планирования, которая оформилась в самостоятельную отрасль знаний в начале двадцатого столетия.

В настоящее время в связи с переходом к рыночным методам хозяйствования в науке и практической работе идет переосмысление места и роли планирования в управлении экономикой. Планирование как функция может занимать в управлении различное положение. В зависимости от этого принято различать два типа управления: базирующееся на принципах централизованного планирования и основанное на рыночных механизмах регулирования.

Сущность концепции, базирующейся на принципах централизованного планирования, сводится к жесткому целенаправленному воздействию на человека, коллектив и общество. Планирование из одной, пусть даже важнейшей, функции превращается в цель и содержание процесса управления. Более того, в условиях иерархической и жестко централизованной системы управления такая трактовка придавала функции планирования и контроля гипертрофированную роль, дающую основание для усиления администрирования и укрепления исполнительского, а не творческого характера управленческого труда. В силу этого другие функции, например активизация и стимулирование, превратились в формальность, имеющую сугубо идеологическое назначение.

Рыночная концепция управления основана на том, что управление является деятельностью субъекта хозяйствования, в процессе которой происходит упорядочение его структурных элементов на основе рыночных механизмов регулирования хозяйственных процессов. Основой данной концепции является стратегическое планирование, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, обеспечивает своевременную реакцию субъекта хозяйствования на любые изменения, происходящие во внешней среде, позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Таким образом, необходимость реформирования планирования вообще и внутрифирменного планирования в частности обусловлена несоответствием структуры сложившейся системы планирования рыночному механизму хозяйствования, что является важнейшей народно-хозяйственной научной и практической задачей.

Планирование – это искусство. Деятельность руководителя и специалиста, занимающихся решением проблем планирования, имеет свои особенности, которые вытекают из творческого характера их труда. Процесс принятия плановых решений, как правило, сопровождается переработкой больших объемов управленческой информации, связан с решением проблем достоверности и неопределенности информации, необходимостью организации коллективного труда и поиском групповых критериев предпочтений при формировании и оценке альтернативных вариантов решений.

Разработка планов происходит, как правило, в условиях дефицита времени и других ресурсов. При принятии плановых решений приходится согласовывать противоречивые интересы различных предприятий, организаций, должностных лиц. Плановая работа многими своими сторонами связана с сильным нервным напряжением, большими физическими и эмоциональными нагрузками, риском, ответственностью не только за свою личную судьбу, но и судьбу коллектива. Плановик должен уметь держать в поле зрения одновременно многие вопросы и знать, сможет ли он в критических ситуациях оперативно и обоснованно принимать плановые

решения. Он должен обладать высоким профессионализмом и компетентностью. В конечном счете деятельность планового работника должна быть направлена на поиск новых сфер выгодного вложения ресурсов, осуществление новых комбинаций ресурсов в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов, обоснованный риск.

Реализовать требования могут руководители и специалисты, обладающие необходимыми знаниями и опытом практической работы. На эти процедуры влияют психологические особенности человека: темперамент, своеобразие познавательных психических процессов, характер и т. п. Отсюда можно утверждать, что принятие плановых решений – не только наука, но и искусство. Как искусство планирование тесно связано с мыслительной деятельностью человека и в основе своей неповторимо.

Вопрос 3. Объектом планирования на предприятии являются его функции. Основными функциями (видами деятельности) предприятия являются:

- исследования и разработки. На этой стадии рождаются идеи создания новых или улучшения существующих изделий и процессов;
- маркетинг, обеспечивающий надежный прогноз спроса и реальные заказы на продукцию;
- формирование и использование ресурсов;
- производство, в процессе которого происходит превращение исходных ресурсов и идей в конечную продукцию;
- сбыт товара, перемещение продукции в места, где ее может купить потребитель или откуда она может быть ему доставлена.

Чтобы процесс производства и реализации продукции осуществлялся непрерывно, необходимо скоординировать все его стадии во времени и пространстве, что может быть достигнуто только на основе единого плана. Поэтому планирование охватывает разработку системы сбалансированных показателей, характеризующих взаимосвязи процессов производства и реализации продукции на намеченный период как в целом по предприятию, так и по его структурным подразделениям.

Планирование охватывает все функции деятельности предприятия. Формы планирования и виды планов зависят от конкретных объектов планирования. С организационной точки зрения каждая функция разделяется на планируемые функциональные процессы. Например, производство включает производственные и управленческие процессы.

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.