Содержание

Введение

Глава 1. Значение планирования в современной экономике

1.1 Процесс планирования в организации

Глава 2. Перспективное планирование как единая система управления предприятия

2.1 Сущность перспективного планирования

2.1.1 Задачи перспективного планирования

2.2 Система перспективного планирования. Виды планов

2.3 Перспективное планирование как основа стратегического управления предприятием

2.3.1 Этапы перспективного планирования

2.3.2 Анализ информации и прогнозирование

2.4 Проблемы перспективного планирования

2.5 Недостатки и препятствия перспективного планирования, встречающиеся на предприятии

Глава 3. Перспективное планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия

Глава 4. Экономический анализ и перспективное планирование предприятия на примере Минпромэнерго РФ

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Перспективное планирование является одним из наиважнейших процессов, от которого зависит эффективность деятельности предприятия.

Сам термин "планирование" представляет собой функцию управления. Сущность этого процесса заключается в логичном определении развития предприятия, постановке целей для любого сектора деятельности и работы каждого структурного подразделения, что необходимо в современных условиях [1].

При осуществлении перспективного планирования ставятся задачи, определяются материальные, трудовые и финансовые средства для их достижения и сроки исполнения, а также последовательность их реализации.

Кроме того, анализируются и выявляются факторы, имеющие влияние на развитие деятельности предприятия, для своевременного предотвращения их на стадии возникновения в случае их негативного влияния.

Таким образом, можно сказать, что перспективное планирование как функция управления означает стремление учитывать заблаговременно все внешние и внутренние факторы, которые обеспечивают подходящие условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно также определяет разработку комплекса мероприятий, устанавливающих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее результативного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятиям.

Перспективное планирование охватывает как текущий, так и перспективный временной период и осуществляется в виде прогнозирования и программирования [2].

Процесс перспективного планирования подразумевает постановку определенных целей, разработку мероприятий по достижению этих целей, а также политику предприятия на долгосрочную перспективу.

Большое влияние в целом на планирование оказывает грамотность руководства, квалификация специалистов, вовлеченных в данный процесс, достаточность ресурсов, необходимых для осуществления процесса (компьютерная техника и пр.), информативная база [3].

Конечно, иногда факторы, оказывающие влияние на процесс планирования на предприятии, зависят от специфики деятельности, от региональной принадлежности, но при наличии квалифицированного кадрового состава и компетентного руководства все недостатки могут быть ликвидированы в короткие сроки.

Актуальность темы курсовой работы вытекает из решения таких проблем, как: использование стратегической направленности развития планирования для достижения наибольших экономических, финансовых и социальных результатов; рационализация соотношений результатов осуществления целевой комплексной программы и стратегии социально-экономического развития предприятия; обеспечение целенаправленности предпринимаемых мер в составе разделов стратегического плана.

Актуальность темы исследования - практическая потребность предприятия в создании эффективно функционирующей системы перспективного планирования, которое способствует долгосрочному развитию предприятия, рационализации взаимодействия элементов механизма активизации планирования, определения цели, задачи и объекта исследования.

Основной целью курсовой работы является разработка теоретических и методических основ создания и эффективного функционирования системы перспективного планирования для развития предприятий.

В соответствии с целью в курсовой работе сформулированы и поставлены для решения следующие задачи [3]:

определить и обосновать функциональную ориентацию и роль перспективного планирования в системе управления предприятиями;

раскрыть и исследовать особенности перспективного планирования бюджетных предприятий и организаций РФ;

сформировать концептуальные подходы к системной стратегической ориентации на экономический рост структурных составляющих предприятия;

осуществить стратегический анализ функционирования отраслевых составляющих сферы услуг и предложить комплексные меры противодействия влиянию негативных факторов макро-, микросред;

обосновать перспективные направления повышения экономического результата и эффективности использования ресурсов предприятий.

Объектом исследования выступают бюджетные организации и предприятия РФ.

Теоретическая значимость курсовой работы, заключается в том, что предлагаемые в нём решения теоретических и методических проблем имеют практическую направленность на повышение экономических и социальных результатов текущей деятельности и перспективного развития предприятий, эффективности функционирования системы перспективного планирования социально-экономического развития бюджетных предприятий и организаций РФ.

## Глава 1. Значение планирования в современной экономике

Современная экономика - это среда, где развита конкуренция, где все более быстрыми темпами растет уровень подготовки персонала, и совершенствуются информационные технологии.

Вследствие чего современная экономика - это среда, где планирование необходимо вне зависимости от масштабов деятельности предприятия.

К сожалению, во многих компаниях планированию уделяется очень мало внимания или оно не уделяется вообще, в связи, с чем происходят такие нежелательные явления, как недостаток денежных средств для обязательных платежей или недостаток товарно-материальных ресурсов, что приводит к замедлению процесса производства и срыву договорных сроков.

Современная экономика устанавливает определенные правила игры, которым необходимо следовать, чтобы получить предельный результат от финансово-хозяйственной деятельности. Это имеет значение для любого предприятия независимо от формы собственности, объемов производства или региональной принадлежности [4].

Исходя из вышесказанного, управление компанией ставит определенные задачи, которым и должно соответствовать развитие экономики. Для предотвращения стихийных процессов, которые могут привести к неблагоприятному результату, необходимо планирование, направляющее экономику в то русло, по которому предприятие идет к прибыли. Прибыль в данном случае - конечная цель движения. Любая финансово-хозяйственная деятельность осуществляется для получения максимального финансового результата.

Развитие экономики происходило под влиянием субъективного фактора. Причем любые действия имели под собой какую-то основу, т.е. запланированный результат. Ведь даже физические лица в основном строят планы на будущее, что же можно говорить о хозяйствующем субъекте, целом механизме, который функционирует для какой-то поставленной цели и в котором участвуют трудовые, материальные и финансовые ресурсы [4].

Основными элементами построения плана являются: определение перспектив, анализ сложившейся ситуации и определение программы мероприятий для достижения поставленных целей. Взаимосвязь этих элементов направлена на процесс прогнозирования и даже, можно сказать, предвидения [1].

Обладание достаточным объемом знаний и опыта, умение анализировать сложившуюся ситуацию и проектировать ее на будущее позволяет предвидеть и прогнозировать финансово-хозяйственное развитие.

Экономическая система многогранна, это целый механизм процессов, которые и представляются как факторы, влияющие на устойчивость и планомерность финансово-хозяйственной деятельности компании. Планирование призвано проанализировать все эти факторы и отразить их для полноты представления состояния и возможности развития предприятия. Вот почему требования к процессу планирования чрезвычайно жестки [3].

## 1.1 Процесс планирования в организации

Процесс планирования в организации включает в себя:

Деятельность по планированию (рис.1).

Система планов строительной организации.

Стратегический план.

 1 2 3

Процесс планирования

Выполнение планов

Контроль результата

Система планов

Итоги выполнения

 планов

 4 5

Рис.1.1. Деятельность по планированию.

Деятельность по планированию включает следующие этапы:

Процесс планирования;

Выполнение планов;

Контроль результата*.*

В результате выполнения 1-го этапа рождается 4 этап, который называется "система планов". В результате выполнения 2-го этапа появляется 5 этап - "итоги выполнения планов".

1. Процесс составления планов, т.е. принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов.

2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации.

3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении. Контроль устанавливает эффективность планового процесса в организации [5].

Процесс планирования состоит из ряда этапов:

Анализ и оценка внутренней и внешней среды организации (сбор информации о компонентах организационной среды, прогноз будущего состояния среды, оценка состояния фирмы);

Определение стратегических целей. Фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей;

Стратегический анализ и определение альтернатив. Фирма сравнивает цели (желаемые результаты) и результаты исследования факторов внешней и внутренней среды, ограничивающих достижение желаемых результатов, определяет разрыв между ними и формируются различные варианты стратегического развития;

Выбор стратегии. Производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка;

Подготовка окончательного стратегического плана. Дается окончательный стратегический план;

Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы;

Краткосрочное планирование. На основе стратегического плана и его результатов фирма разрабатывает среднесрочные планы;

Реализация планов.

Контроль результата.

Эти этапы определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать: что организации удалось сделать; каков разрыв между фактическими и плановыми показателям [2].

## Глава 2. Перспективное планирование как единая система управления предприятия

## 2.1 Сущность перспективного планирования

При переходе к рыночной экономике, прежде всего, меняется субъект планирования. Принимать план может только собственник или уполномоченный, им работающий по контракту и ответственный за результаты хозяйственной деятельности предприниматель. Это значит, что государство может планировать лишь то, что оплачено бюджетными инвестициями, федеральными, региональными и муниципальными программами и контрактами, либо выполняется бюджетными организациями. Для большинства предприятий в государственном плане содержатся лишь прогнозы и ориентиры, указывающие наиболее целесообразные и стимулируемые с помощью налоговых и иных льгот направления развития.

В настоящее время сущность перспективного планирования приобрела весомое значение. Этот вид планирования имеет отличие от других. Перспективный план - это план, разрабатываемый на период 10 - 20 лет (наиболее распространенный вариант - 10-летний план). Перспективное планирование предусматривает прогноз долгосрочного характера, т.е. развитие предприятия в перспективе [2].

## 2.1.1 Задачи перспективного планирования

Основные задачи, которые помогает решать перспективное планирование, выглядят следующим образом:

1. Выделение источников финансирования инвестиционных вложений, их размеры и направления;

2. Внедрение передовых разработок техники и технологий;

3. Диверсификация производства;

4. Капиталовложения в международном масштабе в случае расширения рынка;

5. Совершенствование управленческой структуры, кадровой политики [2].

## 2.2 Система перспективного планирования. Виды планов

В современных условиях, когда развитие экономики может происходить стихийно и непредвиденно, перспективное планирование призвано определять количественные показатели в отличие от других видов планирования, отражающих качественные показатели.

Система перспективного планирования включает в себя такие виды планов, как долгосрочные и стратегические. В системе долгосрочного планирования используется метод применения фактических результатов за истекшие периоды с оптимистическим прогнозом, с некоторым завышением показателей на будущее. Стратегическое планирование предусматривает комплексное изучение проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, на основании чего и формируются плановые показатели [6].

При разработке планов за основу берутся:

1. Анализ перспектив с учетом факторов, влияющих на результат производства;

2. Анализ конкурентоспособности продукции;

3. Выбор стратегии и определение приоритетов для достижения эффективности деятельности предприятия;

4. Анализ существующих видов деятельности и анализ новых, более результативных видов [6].

При разработке стратегии необходимо учитывать возможности предприятия.

При долгосрочном планировании разрабатываются планы действий и финансовых результатов, к которым необходимо стремиться в течение планового периода. По истечении отчетного периода, фактические показатели сравниваются с плановыми, выявляются отклонения и факторы, повлиявшие на эти отклонения.

Долгосрочное планирование подразумевает прогноз финансового состояния на долгосрочный период, и это достаточно трудоемкий процесс, так как здесь необходимо учитывать не только план развития предприятия, но и развитие экономики в целом [5].

Именно от полноценного анализа и учета всех (даже самых незначительных) деталей зависит успех перспективного планирования. Текущее планирование определяет развитие предприятия в краткосрочном периоде. Стратегический план формируется на основе стратегии предприятия, что подразумевает решения относительно сфер и направлений деятельности. Такие планы разрабатываются руководством высшего звена.

## 2.3 Перспективное планирование как основа стратегического управления предприятием

Объект прогнозирования и планирования, который до 90-х годов был практически единым снизу доверху, при переходе к рынку принципиально различается на макро-, микро - и первичном уровне. В первом случае прогнозируются структурные сдвиги и основные пропорции в экономике страны или крупного региона, во втором - научно-технический уровень производства и конкурентоспособность фирмы в целом, ее инвестиции и их окупаемость, прибыль и ее распределение, в третьем - процесс производства конкретных товаров от закупки сырья до сбыта готовых изделий и услуг [7].

Существенно меняется и роль планирования в управлении предприятием. Выполнение плана - не самоцель, а средство эффективной организации работы фирмы. План может и должен корректироваться с учетом ситуации на рынке. Работа цехов и участков оценивается не по процентам выполнения или тем более перевыполнения планов, а по выполнению графиков поставок, качеству продукции (число дефектов на 100 изделий), использованию производственной мощности, уровню и динамике издержек производства и прибыли (по внутрифирменным расчетным ценам на детали, полуфабрикаты, услуги и т.д.).

По содержанию перспективное планирование предприятия в новых условиях обычно включает долгосрочный прогноз на 5 - 15 лет (обоснованное вероятностное предположение об изменениях в структуре и запросах рынка, технике и технологии производства и их социально-экономических последствиях), план развития на 3 - 5 лет с разбивкой по годам и целевые программы решения важнейших проблем.

На многих предприятиях принята следующая структура перспективного плана (5-летнего):

1. Цели развития предприятия;

2. Инвестиции и обновление производства;

3. Улучшение использования ресурсов;

4. Совершенствование управления;

5. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия и пути их решения;

6. Распределение ресурсов между структурными единицами фирмы и стратегическими проектами;

7. Перспективные ориентиры фирмы и задания ее структурным единицам по эффективности производства [5].

Цель такого планирования - согласование различных направлений развития предприятия.

Перспективное (средне-, долгосрочное) планирование, находясь в тесной взаимозависимости с текущим планово-расчетным обоснованием деятельности предприятий сферы услуг, реализуемое в течение 2 - 5 лет и более на основе результатов текущего планирования, своим функциональным предназначением, тем не менее, отличается от текущего планирования, так как направлено на планово-расчетное обоснование динамики изменения (роста) экономического результата и эффективности использования всех видов имеющихся ресурсов предприятия (Рис.2.1) [8].

К примеру, рассмотрим перспективное планирование развития производственной мощности государственного строительного предприятия, которое складывается из следующих направлений [9]:

Направление экономической работы, где следует:

изучить рынок строительной продукции;

изучить перспективы технической политики предприятия;

провести анализ основных факторов, влияющих на производственную мощность;

Направления развития производственной мощности, где следует по-возможности пересмотреть:

изменение профиля работ;

передислокацию производственных подразделений;

изменение структуры внешних связей;

изменение поставок строительных материалов.

Так же существуют и предпосылки планирования развития производственной мощности, к которым следует отнести:

Изменения в структуре работ.

Новые виды строительной техники.

Новые виды строительных материалов.

Новые технологии и т.д.

## 2.3.1 Этапы перспективного планирования

Перспективное планирование на предприятии включает следующие этапы:

1. Прогноз развития предприятия на основе маркетинговых исследований и оценки ее конкурентоспособности.

Рис. 2.1. Схема взаимодействия текущего, перспективного и стратегического планирования социально-экономического развития предприятия.

1. Текущее планирование

2. Перспективное (средне-, долгосрочное) планирование

3. Стратегическое планирование

Функциональное предназначение

1.1. Обоснование требуемого уровня объективности результатов и затрат в деятельности хозяйствующих субъектов сферы услуг на сбалансированной и ресурсообеспеченной основе

2.1. Планово – расчетное обоснование динамики роста экономического результата и эффективности производства, оказания услуг предприятий сферы услуг

3.1. Плановые обоснования достижения наибольшего экономического и социального результатов, эффективности производства, оказания услуг, занятия приоритетного (лидирующего) места на рынке

Целевая ориентация на:

1.2. Извлечение прибыли, достижение обобщающего и частных показателей результатов и эффективности производства, оказания услуг

2.2. Достижение экономического роста, эффективности производства, оказания услуг в пределах установленных и экономически приемлемых интервалов

3.2. Сохранение достигнутых и повышение темпов экономического роста, эффективности производства, оказания услуг, занимаемого места на сегменте рынка

Информационная основа, условия и тенденции осуществления

1.3. Ретроспективная и текущая информация об экономических результатах и эффективности деятельности предприятий сферы услуг, действующих тенденциях и условиях

2.3. Экстраполяционная основа тенденций и условий развития предприятий сферы услуг

3.3. Информация о результатах состояния внешней и внутренней сред, условиях развития для принятия и реализации обобщающей и частных стратегий

2. Выявление основных проблем, сдерживающих улучшение рыночных позиций, обоснование вариантов их разрешения, оценка возможных последствий того или иного выбора.

3. Разработка долгосрочного плана, устанавливающего цели развития и соответствующие нормативные показатели.

4. Целевые программы по стратегическим зона хозяйствования [2].

Рассматривая зарубежные предприятия, можно увидеть, что перспективное планирование ведется снизу вверх или сверху вниз. Где в первом случае руководство предприятия выдвигает стратегические идеи и разрабатывает общий прогноз развития, а небольшой плановый отдел устанавливает единую форму плановых документов, методику расчетов и экономических обоснований, а также координирует работу структурных единиц. Такой порядок распространен в крупных акционерных компаниях [6].

Во втором же случае плановый отдел сообщает цехам и производствам исходную информацию для разработки планов и устанавливает задания по важнейшим показателям (объем реализации, лимит расходов, прибыль).

## 2.3.2 Анализ информации и прогнозирование

Планирование и прогнозирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность прогнозирования зависит от точности полученной и обработанной информации - фактических показателей прошлого.

Анализируя деятельность предприятия, составляя прогноз его функционирования, аналитик не всегда располагает информацией, достаточной для прогнозирования, а иной раз высшее руководство фирмы попросту не понимает сложных методов количественного прогнозирования, что, в любом случае, требует применения качественных методов прогнозирования [10].

Возможные разновидности прогнозов можно представить в виде следующего ряда:

1. Экономические прогнозы - носят преимущественно общий характер и служат для описания состояния экономики в целом по компании или по конкретным изделиям.

2. Прогнозы развития конкуренции - характеризуют возможную стратегию и практику конкурентов, их долю на рынке и так далее.

3. Прогнозы развития технологии - ориентируют пользователя относительно перспектив развития технологий.

4. Прогнозы состояния рынка - используются для анализа рынка товаров.

5. Социальное прогнозирование - исследует вопросы, связанные с отношением людей к тем или иным общественным явлениям.

Из всей совокупности возможных методов анализа одним из наиболее перспективных является балловый метод. Его можно использовать не только для прогнозирования, но и для планирования и для анализа. Этот метод позволяет объективизировать совокупность субъективных мнений [10].

## 2.4 Проблемы перспективного планирования

При решении задач перспективного планирования российских предприятий неизменно в качестве ключевого ограничивающего фактора встает проблема стратегической нестабильности социально - экономической среды.

Стратегическая стабильность определяется предсказуемостью отношений складывающихся между хозяйствующими субъектами и органами власти, наличием ясно обозначенных и выполняемых взаимных обязательств. Отсутствие ясности и предсказуемости провоцирует предприятия на реализацию близоруко-эгоистичной стратегии максимизации "ближайшей экономической выгоды" [11].

Узкий горизонт планирования сам по себе ведет к утрате значительных деловых возможностей. Еще большие потери порождаются психологическим климатом эгоизма и агрессии по всему спектру социальных и деловых отношений. Попытка ограничить указанные негативные проявления за счет расширения и ужесточения государственного контроля есть воздействие на следствия, а не причины.

Массированный контроль не может обеспечить высокого качества среды, но существенно увеличивает издержки общества и предприятия, питает коррупцию, что в свою очередь поощряет стратегию "ближайшей выгоды". Возникающий порочный круг формирует самоподдерживающуюся социально-экономическую среду низкого качества [9].

## 2.5 Недостатки и препятствия перспективного планирования, встречающиеся на предприятии

Проводимая в России экономическая реформа предоставила экономическую свободу предприятиям, и многие руководители попытались частично или даже полностью (главным образом это относится к средним и малым предприятиям) освободиться от планирования, считая его оковами для себя. Неустойчивость сегодняшней российской экономики часто не позволяет осуществлять нормальное планирование. Такая экономическая ситуация используется многими производителями для оправдания отсутствия четкой системы планирования, отсутствия производственного (внутреннего) бизнес-плана предприятия.

Однако принятие решений на базе интуиции, импровизации, как правило, не приводит к оптимальным результатам и в условиях нормальной, некриминальной экономической деятельности. Тем более, в условиях развития рыночных отношений, роста и усиления конкуренции возрастает роль планирования.

Конечно, внешняя среда очень изменчива, множество таких факторов, как инфляция, спад производства, налоги, льготы делают экономическую ситуацию на предприятии в значительной мере неопределенной. Все это, действительно, существенно усложняет систему планирования, но никак не отрицает ее необходимость. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений, поэтому и в рыночной экономике от него не отказываются.

На сегодняшний день у большинства российских предприятий отсутствуют базовые элементы оперативного планирования, притом, что технология планирования процесса весьма существенно варьируется с учетом отраслевой специфики предприятия.

Наиболее остро проблема внедрения эффективного механизма планирования стоит перед промышленными предприятиями. В промышленности цикл оборота капитала является наиболее "представительным" по сравнению со всеми другими отраслями экономики: здесь присутствуют и стадии снабжения (закупка материальных ресурсов), и стадии производства, и стадии хранения и сбыта произведенной продукции, а также расчетов с контрагентами как по закупаемым сырью и материалам, так и по реализованной продукции. Этим промышленные предприятия отличаются, например, от банковской сферы и торговли, где производственный процесс отсутствует [11].

Планировать необходимо. Часто бывает, что технологически на предприятиях просчитывается безупречно, однако экономические расчеты не выполняются, что и приводит к неудачам. Необходимо заранее составлять план экономической деятельности предприятия. Важно экономически грамотно разработать план закупки сырья, материалов, топлива, комплектующих деталей и полуфабрикатов. От этого зависят эффективность производства, размер налога на добавленную стоимость, оборачиваемость оборотных средств, рентабельность производства. Непродуманная политика закупок ведет к переплате НДС, неэффективному использованию оборотных средств. Неправильно спланированные реальные затраты на производство и реализацию продукции приводят к банкротству хозяйствующего субъекта.

К несчастью, жизнь администрации предприятия не всегда проходит гладко. Существуют препятствия, которые нужно выявлять, а затем обходить или устранять.

К наиболее распространенным препятствиям можно отнести [11]:

стратегию предприятия, разработанную не полностью на самом высоком уровне, так что цели для подразделений и отделов будут не совсем ясны;

высшее звено руководства не предоставляет достаточной информации о целях предприятия, что позволило бы отделам подготовить свои собственные конкретные предложения;

технологи или другие квалифицированные рабочие на более низких уровнях не считают выполнение плана своей обязанностью, поскольку они не принимали участия в их разработке;

планы скучны и неинтересны и не вызывают у рабочего персонала стремления их выполнять;

беспокойство управляющих тем фактом, что планирование делает более легким определение достигнутых результатов. Это может быть опасной перспективой для тех, кто не уверен в своей работе;

опасение очевидной жесткости плановой системы, управляющие чувствуют, что планирование осуществляется специалистами, у которых нет настоящего понимания реальной жизни отделов.

## Глава 3. Перспективное планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия

Предприятия для осуществления своей деятельности используют различные экономические ресурсы, включающие основные производственные фонды и оборотные средства. Для производства своей продукции предприятие должно своевременно приобрести у своих поставщиков необходимые ресурсы в таком количестве, которое оно считает необходимым.

Перспективное планирование потребности различных ресурсов на каждом предприятии должно ориентироваться на удовлетворение имеющегося спроса на продукцию и соответствующего предложения с максимально возможной эффективностью производства [12].

Существует два подхода к совершенствованию перспективного планирования ресурсов:

1. Необходимость применять в стратегическом планировании укрупненные методы определения потребности экономических ресурсов;

2. Возможность использовать натуральные показатели (измерители) расхода производственных ресурсов.

В процессе планирования потребности ресурсов длительного пользования должны решаться следующие задачи:

определение состава необходимых входных ресурсов и их группировка по видам, функциям, способам закупки, срокам хранения и другим признакам;

установление обоснованных сроков закупки требующихся ресурсов;

выбор основных поставщиков по видам необходимых предприятию ресурсов;

согласование с поставщиками основных требований производства к качеству входных ресурсов;

расчет потребных ресурсов, размера транспортных партий и числа поставок материалов и комплектующих изделий;

определение издержек на приобретение, транспортировку и хранение материальных ресурсов [12].

Планирование потребности входных ресурсов на многих предприятиях является наиболее разработанной стадией внутрипроизводственного управления. Оно должно воздействовать на все остальные процессы производства, распределения и потребления, материальных благ и находиться, в свою очередь, под воздействием каждого из них.

Вместе с тем на большинстве наших предприятий, как и на зарубежных фирмах, определение потребности ресурсов сводится в основном лишь к финансовому планированию. Деньги не являются единственным и наиболее важным ресурсом в перспективном или стратегическом планировании. Многие экономисты-плановики полагают, что при наличии денег все другие ресурсы можно будет приобрести по мере необходимости [9].

Однако на предприятиях это не всегда именно так происходит, например, ни за какие деньги нельзя купить в нужное время технологическую энергию или профессиональную квалификацию персонала, которых нет в наличии или их потребность не была ранее запланирована. В любом случае более вероятно, пишет Р.Л. Акофф, что квалифицированные специалисты быстрее привлекут деньги, а не деньги привлекут их. Кроме того, критический дефицит нефинансовых ресурсов, по меньшей мере, столь же вероятен, как и критическая нехватка денег [13].

Следовательно, сказанное подтверждает необходимость более широкого использования в планировании известных натуральных измерителей потребности ресурсов. При планировании входных ресурсов, производственных сооружений, технологического оборудования, а также различных категорий персонала и других ресурсов длительного применения экономисты-плановики обычно рассчитывают следующие важнейшие показатели [13]:

1. Сколько потребуется ресурсов каждого вида, когда и где они будут использоваться?

2. Какое количество ресурсов будет в наличии в необходимом месте и в планируемое время, если поведение предприятия и среды останется в будущем неизменным?

3. Каков разрыв между требующимися и имеющимися ресурсами на предприятии?

4. Как устранить этот разрыв, и какие источники лучше для этого использовать?

5. Каковы будут затраты на устранение разрыва в потребности различных ресурсов?

Рассмотрим более подробно перспективное планирование различных ресурсов на примере швейного предприятий. Планируемая потребность входных ресурсов определяется обычно произведением годовых объемов выпуска продукции и норм расхода соответствующих материалов на одно изделие. В ходе планирования перспективной потребности в материальных ресурсах необходимо учитывать их наличие в будущем, а также ожидаемый рост рыночных цен. В планируемой перспективе потенциальный дефицит и рост цен на отдельные виды ресурсов могут часто сочетаться. В мировой практике существуют три способа, которые предприятия и фирмы могут противопоставить дефициту и высокой стоимости ресурсов: замена материала, вертикальная интеграция, изменение технологии.

При планировании перспективной потребности входных ресурсов следует также учитывать, что ни ранее рассчитанные показатели, ни выработанные плановые решения, ни основные источники снабжения не следует в будущем принимать как нечто неизменное или постоянное. Предварительные допущения, используемые при оценке потребностей в ресурсах, необходимо периодически пересматривать, чтобы знать степень реальности изменяющихся со временем потребностей и возможность появления лучших поставщиков и эффективных способов выполнения поставок [12].

Перспективное планирование потребности предприятия в технологическом оборудовании может осуществляться двумя приближенными методами:

соотношением общей трудоемкости выпускаемой продукции и эффективного фонда времени работы единицы оборудования;

делением совокупного объема производства продукции, работ или услуг на производительность одного изделия [12].

Выбор метода планирования потребности производственного оборудования зависит от применяемых исходных данных. В первом случае необходимо иметь годовые, квартальные, месячные или недельные показатели трудоемкости производимой на соответствующем оборудовании продукции. Во втором - объемные натуральные показатели изготовления изделий на данных типах машин [2].

Планируемая потребность предприятия в производственных площадях, сооружениях зависит от количества дополнительно вводимого оборудования. Зная число машин и занимаемую одной машиной площадь, можно рассчитать и общую производственную площадь, а также решить вопрос о возможности ее аренды или сооружения в перспективном плане.

Плановые решения, связанные с производственными сооружениями и технологическим оборудованием, всегда зависят от оценок будущего спроса. Поскольку такие оценки содержат некоторые неточности и возможные ошибки, то необходимо предусматривать плановые меры предосторожности, позволяющие в дальнейшем использовать оборудование в более широких целях, чем первоначально планировалось. Гибкость планов и способность к расширению деятельности предприятия являются наиболее очевидными защитными мерами против неопределенности перспективного планирования производственных ресурсов, в том числе и трудовых.

Трудовые ресурсы как экономическая категория - это совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда. Они включают в свой состав все работоспособное, экономически активное население соответствующего территориального, отраслевого или иного уровня, например всей страны, отдельного региона, определенного промышленного комплекса. Таким образом, трудовые ресурсы - это часть населения соответствующего рабочего возраста, обладающего физической и интеллектуальной способностью к труду.

Состав трудовых ресурсов страны или региона характеризуется многими количественными и качественными показателями. Первые отражают численность трудоспособного населения по полу, возрасту или регионам, вторые - по уровню профессионального образования, квалификационному составу, производственному опыту и т.д. Соотношение трудовых ресурсов по отдельным категориям определяет соответствующие их характеристики или показатели по составу и структуре [13].

Для анализа возрастной структуры трудовых ресурсов в отечественной практике принято выделять четыре их группы: молодежь - от 16 до 29 лет, средний возраст - в пределах 30 - 49, предпенсионный - соответственно 50 - 55 и 50 - 60 для женщин и мужчин и пенсионный возраст. В научных и практических целях могут быть установлены и другие возрастные интервалы, к примеру, через 5 или 10 лет [13].

Основой для определения количественных и качественных характеристик трудовых ресурсов служат следующие исходные данные: общая численность населения, средняя продолжительность жизни человека, установленный период рабочего возраста, доля трудоспособного населения, среднее количество отработанных часов, основные показатели трудовых затрат и уровня квалификации рабочей силы и т.д. Численность населения относится к наиболее общим показателям людских ресурсов и служит базой для расчета количества трудоспособных лиц. Из общей численности людей рабочего возраста вычитается число обучающихся и нетрудоспособных лиц. Численность трудоспособного населения обычно устанавливается по данным периодически проводимой переписи с последующей корректировкой полученных результатов.

На основе количества трудоспособного населения в городах и населенных пунктах отделы кадров предприятий могут прогнозировать численность необходимого персонала для вовлечения его в трудовую деятельность конкретного предприятия [13].

Планируемые натуральные показатели перспективной потребности разнообразных экономических ресурсов служат основой для определения необходимых капитальных вложений или инвестиций в предприятие [2].

## Глава 4. Экономический анализ и перспективное планирование предприятия на примере Минпромэнерго РФ

Долгое время, примерно до конца 90-х годов, российские власти были заняты решением вопросов, касающихся скорее того, что досталось нам от прошлого, чем того, что ожидает страну в долгосрочной перспективе, полагая, что рыночная экономика сама решит, в конечном счете, все вопросы. Однако к 2003-2004 году, когда удалось достичь относительной макроэкономической стабильности, предельно очевидным стал тот факт, что без участия государства в решении ключевых задач инфраструктурного, инвестиционного и инновационного характера отечественная промышленность не сможет выйти на необходимый уровень конкурентоспособности. Не сможет обеспечить свою конкурентоспособность не только на внешнем, но и на внутреннем рынке [14].

Потребовался переход от вынужденной ориентации на решение задач преимущественно текущего, узкоотраслевого характера, к стратегическому государственному управлению реальным сектором, отвечающему как рыночным условиям, так и условиям, диктуемым интеграцией России в мировое хозяйство.

Не сразу, но был найден эффективный инструментарий, позволяющий в рамках наших национальных интересов сочетать частную инициативу, частный бизнес с современными методами госрегулирования рынков.

Одним из основных инструментов новой промышленной политики стали стратегии и концепции развития основных промышленных комплексов и меры по их реализации. Стратегии рассчитаны на горизонт в 10-15 и более лет, в них определяются основные проблемы и ограничения отраслевого развития, цели и задачи по их достижению, формулируются меры и механизмы, указываются основные результаты их реализации. В настоящее время приняты и действуют Энергетическая стратегия на период до 2020 года, Стратегия развития авиационной промышленности на период до 2015 года, Стратегия развития и реформирования судостроительной промышленности до 2030 года, одобрена Стратегия развития электронной промышленности до 2025 года, ведется разработка Стратегии развития химической и нефтехимической промышленности России на период до 2015 года и ряд других [14].

В апреле 2008 года на расширенной коллегии Минпромэнерго с участием первого вице-премьера С.Б. Иванова обсуждалась Стратегия развития транспортного машиностроения. Естественно, что реализовать в полной мере данные стратегии удастся только при совместных усилиях власти и бизнеса, а это, в свою очередь, зависит от достигнутой в ходе разработки степени согласованности соответствующих "образов будущего".

В ноябре 2006 года Правительство, заслушав доклад Минпромэнерго о металлургической промышленности, приняло решение разработать стратегию развития металлургической промышленности на период до 2015 года и доработать проект плана первоочередных мероприятий на 2007-2008 годы. В частности, предписано обратить особое внимание на стимулирование инвестиционной деятельности, создание условий для устранения инфраструктурных ограничений развития металлургии и совершенствование администрирования налога на добычу полезных ископаемых в отношении руд черных и цветных металлов [14].

В настоящее время завершается доработка и согласование проекта стратегии и плана мероприятий, и до конца текущего квартала (июня 2008 года) они будут представлены в аппарат Правительства Российской Федерации. Разумеется, это только начало большой, многолетней работы всей отрасли.

Большое внимание в Стратегии уделено горно-обогатительной промышленности, поскольку, в силу специфики российской сырьевой базы, от развития первого передела в существенной степени зависит конкурентоспособность многих видов продукции и металлургического комплекса в целом.

Ряд действий в улучшении ситуации с добычей и обогащением сырья уже предприняты. В отношении проблемы инфраструктурных ограничений одним из путей решения служит использование механизма Инвестиционного фонда. Правительственной комиссией по инвестиционным проектам, имеющим общегосударственное значение, одобрены два крупных инвестиционных проекта в металлургическом комплексе России. Первый инвестиционный проект − "Комплексное развитие Нижнего Приангарья" − предусматривает как строительство ряда новых промышленных предприятий (в частности, алюминиевого завода), так и развитие и строительства новых инфраструктурных объектов (прежде всего достройки Богучанской ГЭС).

В рамках второго инвестиционного проекта - "Создание транспортной инфраструктуры для освоения минерально-сырьевых ресурсов юго-востока Читинской области" также реализуются принципы стратегического государственно-частного партнерства: государственное финансирование строительства железнодорожной инфраструктуры, необходимой для освоения крупных месторождений на юго-востоке Читинской области, и частное финансирование, за счет средств ОАО "ГМК "Норильский Никель", освоения месторождений полиметаллических руд и строительство обогатительных комбинатов.

Минпромэнерго и дальше готово поддерживать участие проектов, призванных повысить рудно-сырьевой потенциал металлургии, в конкурсе на получение средств Инвестфонда [14].

Минпромэнерго Правительству РФ заострило внимание на критическую ситуацию с геологоразведкой, суть которой в том, что отрабатываемые и списываемые с баланса запасов объемы руд не покрываются приростом запасов. К сожалению, действующая система платежей за право пользования недрами в целях поиска, оценки и разведки месторождений не стимулирует развитие геологических работ. В связи с этим было предложено активизировать проведение геологоразведочных работ в рамках реализации "Долгосрочной государственной программы изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы России на основе баланса потребления и воспроизводства минерального сырья" [14].

В долгосрочной же перспективе решению данной задачи будет способствовать создание специальных налоговых условий для предприятий, инвестирующих средства в развитие рудно-сырьевой базы и освоение новых месторождений.

Неоднократно отмечалось несовершенство практики начисления налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ), вследствие которой существенно - от 3 до 10 раз - неправомерно возросла налоговая нагрузка на горнорудные предприятия. Согласно статье 336 НК РФ объектом налогообложения признаются "полезные ископаемые", добытые из недр". Однако, начиная с 2005 года, налоговые органы отдельных регионов вместо законного объекта налогообложения - извлеченной из недр железной руды, в качестве добытого полезного ископаемого предписывают налогоплательщикам считать продукты переработки (обогащения) добытой руды - железорудные концентраты, сохраняя при этом налоговую ставку, установленную для сырой руды. Кроме того, налог на добычу полезных ископаемых не учитывает различие географических, горно-геологических, экономических и иных условий разработки месторождений полезных ископаемых.

Правительство услышало озабоченность Минпромэнерго и поручило исправить ситуацию. В настоящее время Министерство разрабатывает и согласовывает соответствующие предложения [14].

Еще одним серьезным сдерживающим фактором развития отрасли в настоящее время является недостаточная конкурентоспособность ряда видов продукции, вызванная устаревшим технологическим уровнем производства и его структурой. По оценкам, на предприятиях комплекса только около половины применяемых технологий соответствует лучшим зарубежным аналогам.

Не приходится сомневаться в том, что без ускоренного массированного инновационно-технологического развития решить эту проблему не удастся. Очевидно также, что и здесь наиболее эффективными инструментами окажутся такие, которые, подобно стратегиям развития отраслей, опираются на "общее видение" перспектив всеми заинтересованными сторонами: правительством, компаниями, научными и инженерными организациями [14].

Методом выработки такого видения служит т. н. "форсайт" ("предвидение"), включающий в себя долгосрочное технологическое прогнозирование, разработку сценариев, опрос экспертов по методу Дельфи и другие методы, позволяющие достичь видения альтернативных путей развития и обеспечить консенсус заинтересованных сторон (государство, бизнес, наука) относительно тех технологий, реализация которых будет иметь наибольший социально-экономический эффект. В целом можно сказать, что форсайт - это не столько предсказание будущего, сколько его создание уже сегодняшними своими действиями.

Форсайт может проводиться на международном, национальном (отраслевом), региональном и корпоративном уровне. Практика форсайта широко используется в Европе, начиная с 90-х годов прошлого века (в том числе по металлургии). И не только европейские страны - Япония проводит форсайт уже более трех десятилетий, Китай - десять лет; ЮНИДО продвигает технологический форсайт в Латинской Америке и других странах.

Коротко говоря, в форсайте важны:

широта участия тех, кто вовлечен во все звенья инновационной цепочки, включая потребителей продукции новых технологий, и особенно - тех, кто принимает решения;

формирование структуры регулярной коммуникации по вопросам инноваций и управления технологическим развитием;

генерирование максимально полного набора сценариев будущего, выявление альтернативных траекторий развития и повышение готовности к непредвиденным обстоятельствам (по-настоящему новое - всегда случается неожиданно);

выработка экспертного знания, способного обеспечить достижение широкого консенсуса, приятие эффективных решений и стратегических обязательств;

определение новых областей исследований и разработок.

Следует заметить, что форсайт не заменяет прогнозирование, стратегическое планирование или проектирование - каждая деятельность играет свою роль и во многих случаях они дополняют и поддерживают друг друга.

В настоящее время Минпромэнерго силами своего Экспертного клуба организует и проводит форсайт по ряду отраслей, включая металлургию. Создана рабочая группа, определен список новых технологий, способных оказать заметное влияние на конкурентоспособность российских производителей, составлена анкета с двумя группами вопросов: о социально-экономическом эффекте и о реализуемости в России тех или иных технологий в разных временных горизонтах [14].

На основе анализа анкет будет проведена работа экспертных групп и разработаны различные сценарии развития событий на перспективу до 2020 года, выбраны наиболее приемлемые для российского металлургического комплекса и страны в целом. Эти сценарии лягут в основу, с одной стороны, программы НИОКР, а с другой - станут основанием для выработки спектра мер, способствующих реализации наилучших для России сценариев.

В заключение можно предположить, что форсайт может стать эффективным инструментом инновационной политики. Конечно, при том условии, что все - власть, наука и бизнес - приложат к нему свои руки и голову.

## Заключение

Динамичный процесс планирования является управленческой функцией. Не используя планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени и обеспечить основу для управления членами организации [2].

Некоторые организации могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Организация, создающая планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации и в этом мы убедились (Глава 3).

Благодаря планированию достигается равновесие между производством и сбытом продукции, спросом и предложением [2].

Исходя из функционального предназначения, целевой ориентации на достижение наибольших экономических, финансовых и социальных результатов текущей деятельности, перспективного развития предприятия, наличия его информационной основы, условий и сложившихся тенденций экономического, финансового и социального характера, перспективное планирование, позволяет достигать основной цели, состоящей в достижении в текущем, средне-, долгосрочном периодах времени наибольших экономических, финансовых и социальных результатов. А также эффективность использования ресурсов как в эволюционном, так и в стратегическом развитии предприятий на основе учета, нейтрализации и нивелирования негативных воздействий факторов внешней среды в неопределенном времени.

В свою очередь, формирование эффективно функционирующей системы перспективного планирования социально-экономического развития предприятия возможно на основе [2]:

сбалансированности взаимодействия ее процедурно-технологических и ресурсных элементов для достижения экономического результата;

противодействия негативным влияниям факторов внешней и внутренней сред предприятия, посредством применения различных по стоимостному объему затрат ресурсов и качеству комплексных мер в составе системы перспективного планирования;

реализации методических подходов к последовательности достижения ориентиров экономической результативности;

соблюдения принципов адекватности и значимости влияния функциональной предназначенности и целевой ориентации взаимодействующих элементов, сбалансированности использования ресурсов, объективизации процесса планирования и обеспечения высокой степени вероятности достижения необходимых экономических результатов, своевременного инициативного реагирования субъекта стратегического планирования на текущие и перспективные изменения состояния макро-, микросред;

осуществления стратегической ориентации предприятия на основе учета достигнутого им этапа своего жизненного цикла, экономической заинтересованности и мотивации персонала предприятия в реализации стратегического плана;

На сегодняшний день совершенствование системы внутрипроизводственного планирования в современных условиях требует широкого применения экономико-математических методов, электронно-вычислительной техники, средств организационной техники и связи. Использование их позволит ускорить сбор, обработку и анализ информации и найти оптимальные решения задач, связанных с планированием производства.

## Список использованной литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы, "Финансы и статистика". М., 1997.

2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. Инфра. М., 1999.

3. Герчикова И.Н. "Менеджмент", Москва, 1997.

4. Кульман А. Экономические механизмы. − М., Прогресс, 1994.

5. Куксов В.А. Планирование деятельности предприятия // Экономист. −1996. - №6.

6. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. − М., 1990

7. Котлер Ф. Основы маркетинга. − С. Петербург: Коруна, 1994.

8. Кохно П.А., Микрюков В.А. Менеджмент. − М.: Финансы и статистика, 1993.

9. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов. − М.: Издательство Приор, 1998.

10. Макконнелл К., Брю С. Экономикс. − М.: Республика, 1993.

11. Осипов Ю.М. Основы предпринимательского дела. − М.: Тригон, 1992.

12. Липатов В.С. Методы исследования трудовых процессов. − М.: МКУ, 1993.

13. Выступление на Всероссийском форуме: "Власть. Бизнес. Общество. Новая правовая среда для экономики России", от 18 Июля 2002, г. Москва, Ю.Т. Рубаник

14. Из доклада заместителя директора Департамента экономического анализа и перспективного планирования Минпромэнерго РФ В. Никитаева на VI Конгрессе обогатителей СНГ, Москва, 2007