СОДЕРЖАНИЕ

Введение 2

1 Оперативное и перспективное планирование на предприятиях 4

1.1 Содержание и задачи оперативного планирования 4

1.2 Разработка оперативных планов производства 6

1.3 Сущность и этапы перспективного планирования 8

2 Зарубежный опыт оперативного и перспективного планирования 11

3 Недостатки отечественного опыта оперативного и перспективного планирования 16

Выводы 19

Список использованной литературы 22

# Введение

Критика командно-административной системы и связанной с ней организацией плановой работы обусловила ситуацию, когда стали бояться использовать термин «планирование» (особенно на первых этапах реформирования, под давлением радикальных демократов, которое большинство "бед России" связывали с плановой системой). Здравый смысл не позволяет принять данную точку зрения. Советский опыт планирования, при всех его недостатках, имел и положительное значение. С определенной степенью допущения можно утверждать, что "планирование" необходимо рассматривать в качестве общемирового достижения (как американскую систему организации производства, японскую и шведскую экономические модели), это элементарная форма организации человеческой деятельности.

Эффективность функционирования предприятия опреде­ляется многими обстоятельствами. Среди них: правильность установления "что, сколько, какого качества и к какому вре­мени производить продукцию или оказывать услуги", с уче­том спроса и предложения; выбор оптимальной технологии и организации производства; своевременное и рациональное ресурсное обеспечение; величина основного и оборотного ка­питалов; формы и методы реализации продукции. В условиях рыночной системы хозяйствования диапазон использования этих факторов чрезвычайно большой. Поэто­му каждое предприятие должно стремиться к их оптималь­ному сочетанию. Это предполагает необходимость применения соответст­вующих форм и методов их внутренней увязки. Такой формой является планирование производственной и хозяйст­венной деятельности предприятия.

Внутрифирменное планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Не используя преимуществ планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс планирования обеспечивает основу для управления подразделениями организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что внутрифирменное планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

На уровне хозяйствующего субъекта осуществляется как стра­тегическое (долгосрочное) планирование, так и текущее технико-экономическое планирование, а также оперативно-производствен­ное планирование как детализация разработок текущих планов предприятия в целом, его крупных цехов и малых производствен­ных подразделений вплоть до рабочего места.

Стратегическое планирование – это видение предприятия в будущем, его места и роли в экономике и общественно-экономическом устройстве страны, а также основных путей и средств достижения этого нового состояния. Оно выражается не в плане с детально разработанными показателями, а в наброске, взгляде в будущее, сделанных на основе различных прогнозов.

Перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач.

Текущее планирование ориентированно на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка, на каждом данном этапе развития. Текущий план развивают, конкретизируют перспективный планы с учетом конкретной обстановки. В текущих технико-экономических планах (годовых, кварталь­ных, месячных) детально конкретизируются цели и задачи, по­ставленные перспективным планом.

# 1 Оперативное и перспективное планирование на предприятиях

## 1.1 Содержание и задачи оперативного планирования

Опе­ративное планирование представляет собой осуществление текущей деятель­ности планово-экономических служб в течение короткого периода, на­пример, разработка годовой производственной программы, составление квартальных бюджетов предприятия, контроль и корректировка полу­ченных результатов и т.п.

Оперативное планирование производства является заверша­ющим звеном плановой работы на предприятии - продолжени­ем и конкретизацией заданий техпромфинплана. Оно заключа­ется в разработке на основе годовых планов конкретных произ­водственных заданий на короткие промежутки времени как для предприятия в целом, так и для его подразделений и в опера­тивном регулировании хода производства по данным оператив­ного учета и контроля. Особенностью этого вида планирования является сочетание разработки плановых заданий с организа­цией их выполнения.

Задачей оперативно-производственного планирования явля­ется организация равномерной, ритмичной взаимосогласован­ной работы всех производственных подразделений предприятия для обеспечения своевременного выполнения государственного планового задания при экономном расходовании ресурсов, и вы­соком качестве продукции, т. е. достижение наилучших конеч­ных результатов производства.

Оперативное планирование складывается из календарного планирования и диспетчирования (оперативного регулирова­ния).

В объем работ по оперативному планированию входит:

* раз­работка прогрессивных календарно-плановых нормативов движения производства;
* составление оперативных планов и графи­ков для цехов, участков, бригад и рабочих мест и их доведение до непосредственных исполнителей;
* оперативный учет и конт­роль хода производства, предупреждение и выявление отклоне­ний от предусмотренных планов и графиков и обеспечение ста­билизации хода производства.

Календарное планирование включает распределение годовых плано­вых заданий по производственным подразделениям и срокам выполне­ния, а также доведение установленных показателей до конкретных ис­полнителей работ. С его помощью разрабатываются сменно-суточные задания, и согласуется последовательность выполнения работ отдельны­ми исполнителями. Исходными данными для разработки календарных планов служат годовые объемы выпуска продукции, трудоемкость вы­полняемых работ, сроки поставки товаров на рынок и другие показате­ли социально-экономических планов предприятия.

При реализации разработанного календарного плана ведется оперативный учет хода его выполнения - осуществляется сбор информации о фактическом выполнении плана, ее переработка и передача соответствующим службам предприятия. На основе полученной информации осуществляется диспетчирование, за­ключающееся в выявлении и устранении намечающихся откло­нений от запланированного хода производства, в принятии мер, обеспечивающих комплектный ход производства, наилучшее использование рабочего времени и материальных ресурсов, вы­сокую загрузку оборудования и рабочих мест.

Оперативное планирование производства по месту его выполнения делится на межцеховое и внутрицеховое. Межцеховое планирование обеспе­чивает разработку, регулирование и контроль выполнения планов производства и продажи продукции всеми цехами предприятия, а также координирует работу основных, проектно-технологических, планово-экономических и других функцио­нальных служб. Содержанием внутрицехового планирования является разработка оперативных планов и составление текущих графиков работы производственных участков, поточных линий и отдельных рабочих мест на основе годовых планов производства и продажи про­дукции основных цехов предприятия.

В современном производстве широко распространены различные системы оперативного планирования, определяемые как внутрифирменными факторами, так и внешними рыночными условиями. Под системой оперативного планирования производства в экономической литературе принято понимать совокупность различных методик технологий плановой работы, характеризующихся степенью централизации, объектом регулирования, составом календарно-плановых показателей, порядком учета и движения продукции и оформления учетной документацией. Обязательным условием эффективного функционирования системы оперативного планирования производством является наличие обоснованной нормативной базы, куда входят, в част­ности: календарно-плановые нормативы, нормы материалоемкости, нормы использования производственных мощностей, нормы материальной обеспеченности производства. Выбор той или иной системы оперативного планирования в усло­виях рынка определяется главным образом объемом спроса на про­дукцию и услуги, затратами и результатами планирования, масшта­бом и типом производства.

Следовательно, планирование – это метод хозяйственного предвидения и программирования, основанных на детальных расчетах. В плане предприятия с одной стороны, содержатся задание на перспективу каждого работника, а с другой – предписания для руководителей об управленческих решениях, которые они должны поэтапно принимать, помогая коллективу достичь поставленной цели.

## 1.2 Разработка оперативных планов производства

Оперативное планирование производства заключается в разработ­ке важнейших объемных календарных показателей производствен­но-хозяйственной деятельности предприятия. Всякий процесс опе­ративного планирования предусматривает выполнение экономиста­ми-менеджерами таких этапов деятельности, как выбор стратегии развития предприятия, обоснование формы организации производ­ства, определение логистической схемы движения материальных по­токов, разработка основных календарно-плановых нормативов, опе­ративное планирование работы производственных подразделений организационная подготовка производства, непосредственная орга­низация оперативной работы, текущий контроль и регулирование хода производства.

В оперативном планировании производства в зависимости от разрабатываемых показателей применяются такие основные методы, как объ­емный, календарный, а также их разновидности: объемно-календарный и объемно-динамический.

Объемный метод предназначен для распределения годовых объе­мов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам — квар­тал, месяц, декада, неделя, день и час. С его помощью формируются месячные производственные программы основных цехов и планируются сроки выпуска продукции или вы­полнения заказа во всех выпускающих подразделениях предприятия.

Календарный метод применяется для планирования конкретных временных сроков запуска и выпуска продукции, нормативов дли­тельности производственного цикла и опережений производства от­дельных работ относительно выпуска головных изделий, предназна­ченных для реализации на соответствующем рынке продукции. Данный метод основывается на использовании прогрессивных норм вре­мени для расчета производственных циклов изготовления отдельных деталей, планируемых комплектов продукции и выполнения сбороч­ных процессов.

Объемно-календарный метод позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ в целом на весь предусмотренный период времени — год, квартал, месяц и т.д. С его помощью рассчитываются продолжительность производственного цикла выпуска и поставки продукции на рынок, а также показатели загрузки технологическою оборудования и сборочных стендов в каж­дом подразделении предприятия.

Объемно-динамический метод предусматривает тесное взаимодей­ствие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции, товаров и услуг. В условиях рын­ка этот метод позволяет наиболее полно учитывать объемы спроса и производственные возможности предприятия и создает планово-ор­ганизационные основы оптимального использования наличных ре­сурсов на каждом предприятии.

В соответствии с рассмотренными методами необходимо разли­чать виды оперативного планирования производства: календарное, объемное и смешанное.

Таким образом, можно сказать, что основная задача оперативного планирования сводится в конечном итоге к обеспечению на предприятии слаженного и ритмического хода всех производственных процессов с целью наибольшего удовлетворения основных потребностей рынка, рационального использования имеющихся экономических ресурсов и максимизации получаемой прибыли.

## 1.3 Сущность и этапы перспективного планирования

Основа стратегического управления предприятием - перспективное планирование. Рыночная экономика отличается от административно-командной не отменой планирования, а коренным изменением его роли, содержания, форм и методов.

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.

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.

Предприятия прогнозируют спрос и цены на различных сегментах рынка, конкурентоспособность зон хозяйствования, объем реализации продукции, а на этой основе выдают структурным единицам ключевые ориентиры по обновлению продукции и технологии, базовую информацию о необходимом качестве и ассортименте продукции. Цель такого планирования – согласование различных направлений развития фирмы, структурные изменения, расширение эффективных и свертывание нерентабельных производств.

На основе стратегического плана разрабатываются функциональные (по ресурсосбережению, компьютеризации управления и т.д.) и рыночно-продуктовые программы, назначаются их руководители, оцениваются затраты по каждой программе, общая потребность в ресурсах. Затем программы ранжируются по эффективности, исходя из возможностей компании отбираются наиболее выгодные из них. После этого распределяются инвестиции между программами и структурными единицами.

Изменения в процедуре (порядке) разработки плана связаны с переходом от одновариантного (исходя из контрольных цифр по поставкам продукции) к многовариантному планированию. При сопоставлении вариантов, отличающихся структурой производства (номенклатурой продукции, технологиями и источниками поставок), используются графики распределения ресурсов по видам продукции или стратегическим сегментам хозяйствования. Они позволяют выбрать вариант с наибольшей суммой прибыли при данном объеме расходов (при ограниченности оборотных активов).

В целом перспективное планирование на предприятии включает следующие этапы:

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

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 зонам хо­зяйствования.

Методы разработки и управления целевыми программами на предприятии рассмотрены в специальных работах. Для руководства программой назначается один из ведущих специалистов.

В соответствующие разделы планов технического развития, материального обеспечения и других направлений деятельности включаются задания, позволяющие достичь соответствующих показателей по каждой программе.

В каждой из программ должны быть ясно сформулированы ее экономические и социальные цели, конечные результаты и поэтапные рубежи их достижения, количественные и качественные показатели по каждому этапу. При этом прогнозируются технические и технико-экономические параметры отдельных технологий и их укрупненных групп, перспективный объем реализации, их трудоемкость, фондоемкость, материалоемкость и капиталоемкость, срок окупаемости инвестиций.

# 2 Зарубежный опыт оперативного и перспективного планирования

В 70-90-х гг. большинство ведущих фирм пошли по пути децентрализации управления и внутрихозяйственного планирования. Так, в США 97% фирм (в Японии – 86%) передали своим структурным единицам (отделениям, филиалам, научно-производственным комплексам) планирование производства, а 91-95% - сбыта продукции, 90% (в Японии – 83%) – маркетинг, 62% (75%) - управление прикладными исследованиями, 77% (53%) -закупками сырья и материалов. В США 82% - 84% фирм передали своим подразделениям управление персоналом и контроль за исполнением решений (в Японии на это пошли лишь 38-40% компаний). В ведении руководства корпораций осталось лишь планирование научно-технической (фундаментальные исследования разработка новых поколений техники и базовых технологий) и финансовой политики (инвестиции, кредиты, выпуск акций, покупка и продажа имущества и ценных бумаг в значительных размерах). Эти функции стратегического управления централизует в США 62-80%, а в Японии - 72-88% фирм.

Таким образом, 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. 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.).

Во многих зарубежных фирмах принята следующая структура перспективного (5-летнего) плана:

1. Цели развития фирмы (базовые, по отдельным группам товаров, по сегментам рынка).

2. Инвестиции и обновление производства (ассортимента продукции, технологии, оборудования, используемых материалов).

3. Улучшение использования ресурсов - снижение трудоемкости, материало- и энергоемкости, фондоемкости (капиталоемкости) товаров, издержек производства и обращения.

4. Совершенствование управления (организационная структура, кадро-вая и техническая база, стиль работы, социальное развитие и климат в коллективе).

5. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия и пути (целевые программы) их решения.

6. Распределение ресурсов между структурными единицами фирмы и стратегическими проектами (программами).

7. Перспективные ориентиры фирмы и задания ее структурным еди-ницам по эффективности производства (производительность труда, себестоимость, фондоотдача, рентабельность продукции, активов, акционерного капитала).

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:

* в американских компаниях главное - это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;
* в английских компаниях - ориентация на распределение ресурсов;
* в японских компаниях - ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

На зарубежных фирмах перспективное планирование ведется снизу вверх или сверху вниз. В первом случае руководство фирмы 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.

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

Производительность труда на предприятиях во многом зависит от эффективности организационной структуры, от сбалансированности различных сфер деятельности внутри предприятия. В западном деловом мире производительность труда рассматривается как отношение между продукцией, производственной системой и затратами на производство этой продукции. В систему вводятся затраты в форме труда (трудовые ресурсы), капитала (материальные и финансовые ресурсы, основные фонды), энергия, информация. Эти ресурсы преобразуются в продукцию.

Планирование производительности труда связано с вопросами управления качеством продукции, процессом оценки экономичности (т.е. измерением трудозатрат и разработкой смет), бухгалтерским учетом и финансовым контролем и кадровой службой (ведающей вопросами качества трудовой жизни).

Для того, чтобы деятельность организации была высокопроизводительной, руководитель должен иметь возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности работников. Это достижимо только в случае справедливого к ним отношения. Одной из составных частей такого отношения является справедливое денежное вознаграждение, важнейшим и решающим элементом которого является заработная плата.

Помимо зарплаты планируются дополнительные льготы, и эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, состав семьи и т.д. Некоторые зарубежные фирмы разработали систему, которую иногда называют “системой вознаграждения по принципу кафетерия”, когда работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает. При явных достоинствах эта система имеет следующие недостатки: общая стоимость предоставляемых льгот при этом повышается, так как влечет за собой дополнительные накладные расходы, а также потому, что некоторые льготы, например страхование персонала, обходятся дешевле, если их приобретают в больших объемах. Также необходима работа по просвещению работников в вопросах выбора и потенциального значения этих льгот. Но, несомненно, большинство работников приветствуют гибкие программы предоставления льгот.

Универсальным регулятором, с помощью которого возможно объективно измерять, а, следовательно, возмещать общественно необходимые затраты труда, является тарифная система. Она призвана обеспечить оптимальное сочетание государственных социальных гарантий с широкими правами предприятий в вопросах оплаты труда. В рыночных экономиках действуют жесткие системы тарифов. В одних странах, как, например, Германия, разряды и оклады устанавливаются отраслевым тарифным соглашением, в других, например, США и Япония - на уровне предприятий. Тарифная система не может не существовать - ведь она является большим стимулом к производительному труду. Если нет оплаты за высокую квалификацию, пропадает стремление ее повышать. Однако уровень тарифов и система их утверждения должны ориентироваться на изменения в экономике.

Управление имуществом включает контроль за стоимостью имущества, активами и распределением прибыли, определение стратегии маркетинга и обновления производства. При этом функция стратегического управления выполняется в штаб-квартире корпорации, а оперативного управления - остается на заводе, передается в низовые ячейки, в цеха, комплексные бригады и другие подразделения. В этом нет различия между американскими и японскими фирмами. Низовые ячейки стали сами заказывать материалы, производить и отгружать продукцию. В результате в США, например, корпорации сократили 25% управленческого персонала.

Усиливается роль финансовых подразделений в выработке стратегических целей. В условиях компьютеризации финансовая служба объединяется с бухгалтерией. При отсутствии электронно-вычислительной техники существенно возросшие объемы работ бухгалтерии начинают тормозить всю работу фирмы. В развитых странах 92 % фирм отказались от ручной выписки документации, расчетов и т.п. По существу, внедряется полная компьютеризация этих процессов. Осуществляется также разделение задач перспективной (на 5 лет и более) и текущей (на 1-3 года) максимизации прибыли.

Благодаря иной стратегической ориентации корпорации Японии существенно потеснили США на мировом рынке. В 80-х гг. они имели превосходство по таким показателям, как фондовооруженность труда (в 2-5 раза), средний возраст металлообрабатывающего оборудования (9,5 лет по сравнению с 17.5), доля затрат на обновление производства (исследования и разработки, маркетинг, дизайн и реклама, развитие рынка после начала продаж), удельный вес новых товаров, затрат на предотвращение брака и т.д. В то же время в корпорациях США выше скорость оборота средств, текущая рентабельность совокупных активов, доля собственного и привлеченного капитала по сравнению с кредитами.

# 3 Недостатки отечественного опыта оперативного и перспективного планирования

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 (осо­бенно малого и среднего бизнеса) 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.

Планировать свое предпринима­тельство необходимо. Часто бывает, что технологически предпри­нимательство просчитывается безупречно, однако экономические расчеты не выполняются, что и приводит к неудачам в предприни­мательстве. Необходимо заранее составить 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.

На сегодняшний день в большинстве российских компаний 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. Оперативное управленческое планирование требует ведения эффективного управленческого учета и планирования движения товарно-материальных и финансовых ресурсов предприятия на всех стадиях финансового цикла. Понятно, что каждая стадия финансового цикла является одним из факторов образования конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия, и чем больше «ступенек» в кругообороте капитала предприятия, тем более сложной и развернутой должна быть технология бюджетного процесса.

Планирование относится к числу наиболее интенсивно исследуемых проблемных областей в теории экономики производства. Оно занимает важнейшее место и в практической деятельности предприятия. Вместе с тем тщательный анализ внутрифирменного планирования свидетельствует о наличии в этой области ряда недостатков, наиболее важные из которых заключаются в следующем.

Во-первых, в рамках стратегического планирования постановка целей на многих предприятиях излишне формализована. Процесс оказывается недостаточно прозрачным в отношении базовых идей и интуитивно выдвигаемых целевых установок. Попытки разработок оригинальной стратегии с помощью бюрократических структур, как правило, не дают желаемого результата.  
      Во-вторых, отсутствует необходимая связь между стратегическим и оперативным планированием. Одна из главных причин этого состоит в недостаточной коммуникации стратегических целей в направлении оперативной сферы деятельности. В результате эти цели оказываются не охваченными оперативным планированием, что затрудняет их реализацию в дальнейшем.  
      В-третьих, в рамках оперативного планирования постановка целей в собственном смысле слова фактически не производится. Оперативные цели базируются, как правило, на показателях предшествующего периода. И, наоборот, слишком много внимания уделяется бюджетным вопросам, польза от решения которых весьма сомнительна из-за отсутствия достаточно четких целеустановок.

# Выводы

Внутрифирменное планирование в западных корпорациях прошло долгий и трудный путь. Главная задача была в том, чтобы приспособить фирмы к условиям экономической конъюнктуры, состоянию товарных, фондовых рынков, рынка технологии и рынка рабочей силы. Адаптация компаний и фирм к окружающей среде шла сложно. Корпоративное планирование оказалось достаточно дорогим удовольствием в условиях его слабой предсказуемости. Однако крупные корпорации от него не отступились. Велся активный поиск тех форм, которые отвечали бы особенностям корпоративной организации.

Парадоксально, но Россия, по всей видимости, является единственным среди развитых стран мира государством, не обеспечивающим свои экономические субъекты эффективными ориентирами будущего развития. И это происходит в стране, которая дала миру "систему планирования" (при всех дефектах ее реализации в СССР).

Опыт многих преуспева­ющих компаний промышленных стран показывает, что в условиях рынка с его жестокой конкуренцией планирование хозяйственно-производственной деятельности является важ­нейшим условием их выживаемости, экономического роста и процветания. Именно оно позволяет оптимально увязать имеющиеся возможности предприятия по выпуску продукции со сложившимися на рынке спросом и предложением.

Оперативное планирование производства, как свидетельствует передовой опыт, играет главную роль в обеспечении своевременного выпуска и поставки продукции потребителям на ос­нове рационального использования ограниченных экономических ресурсов в текущем периоде времени. Оперативное планирование производства продукции в рыночных условиях является ведущей задачей комплексного планирования социально-экономического развития предприятия.

При внедрении того или иного метода оперативного планирования необходимо принимать во внимание характер выпускаемой продукции, тип производства, особенности технологии, парка оборудования, производственную структуру. Особое внимание при применении методов следует уделять человеческому фактору, так как от него в конечном итоге зависит жизнеспособность и эффективность системы.

Дальнейшее развитие опера­тивного планирования на отечественных предприятиях будет способ­ствовать решению следующих организационно-экономических задач:

* достижение согласованной работы всех звеньев производства на основе единой рыночной цели, предусматривающей равномерный выпуск и сбыт товаров;
* совершенствование всей системы внутрифирменного планиро­вания за счет повышения надежности календарно-плановых расчетов и снижения трудоемкости;
* повышение гибкости и оперативности внутрихозяйственного планирования на основе более полного учета требований потребите­лей и последующей корректировки годовых планов;
* обеспечение непрерывности в процессе производственного пла­нирования и достижение более тесного взаимодействия стратегичес­ких, тактических и оперативных планов;
* создание на каждом предприятии системы оперативного пла­нирования производства, соответствующей современным требовани­ям рынка и уровню развития конкретного предприятия. Совершенствование оперативно-производственного планирования на отечественных предприятиях будет способствовать подъему про­изводства и росту эффективности в условиях действующих рыночных отношений.

Совершенствование системы внутрифирменного 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.

Необходимо обязательное разделение функций стратегического и оперативного управления производством. Первые осуществляет руководитель (совет директоров) и штаб (консультативный совет, не имеющий права давать прямые указания исполнителям), вторые - правление, директора по производству, маркетингу и сбыту и т.д., подчиненные им отделы управления. К числу обязанностей руководителя относится определение общих целей на основе анализа и прогнозирования рыночных позиций фирмы, утверждение соответствующих планов и программ, структуры управления, концепции маркетинга, основных направлений НИОКР, разработка кадровой, социальной, финансовой, инвестиционной, закупочной и производственной (что и как выпускать) политики, координация работы структурных единиц и служб управления, подбор непосредственно подчиненных сотрудников. Вмешательство генерального директора в оперативное управление поставками, запасами, календарное планирование неприемлемо в рыночной экономике.

Кон­ку­рент­ная борь­ба, при уме­лом ее ис­поль­зо­ва­ние, яв­ля­ет­ся важ­ным ин­ст­ру­мен­том стра­те­ги­че­ско­го пла­ни­ро­ва­ния фир­мы. Ог­ра­дить се­бя от кон­ку­рен­ции дру­гих фирм, пред­при­ятие мо­жет, раз­ра­бо­тав свою уни­каль­ную тех­но­ло­гию пла­ни­ро­ва­ния ма­те­ри­аль­ных ре­сур­сов, про­из­вод­ст­ва и сбы­та. По­иск тех­но­ло­гии со­сто­ит в вы­бо­ре бо­лее дос­туп­но­го, де­ше­во­го и ка­че­ст­вен­но­го сы­рья, не­же­ли сы­рье, ис­поль­зуе­мое дру­ги­ми фир­ма­ми. Кроме того, в современных рыночных отношениях, которые характеризуются возросшей конкуренцией, планирование экономической деятельности предприятия является одним из самых важных показателей конкурентоспособности.

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

# Список использованной литературы

1. Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы», Москва «Финансы и статистика», 1997
2. Ансофф И. Стратегия управления – М.: Экономика, 1989
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник.- М.: Инфра- М., 1999
4. Герчикова И.Н. «Менеджмент», Москва, 1997
5. Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент.- Л.: Лениздат, 1990
6. Куксов В.А. Планирование деятельности предприятия//Экономист.- 1996.-№6.- С.61-67.
7. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов.- М. : Издательство Приор , 1998
8. Мескон М.Х., Амберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», Москва, 1992
9. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США.- М., 1990