

**Двоеглазов А.В.**

аспирант кафедры Информационных систем в экономике,  
ГОУ ВПО «Марийский государственный технический университет»,  
pavlushazav@mail.ru

# трехцикличная система планирования: аргументы «за»

классификация и оценка  
систем планирования предприятия

## Аннотация

В статье рассматриваются методические аспекты классификации и оценки систем планирования на предприятии, делаются выводы о целесообразности использования сложных плановых систем, включающих в себя элементы стратегического планирования, как инструмента прогнозирования развития предприятия в долгосрочной перспективе на основе научной методологии.

 тсутствие опыта в использовании плановых методов управления в текущих условиях привело к неспособности организаций самостоятельно выбрать правильное направление развития, создать рациональную производственную структуру на долгосрочную перспективу, гибко реагирующую на изменения внешней среды и обеспечивающую высокую эффективность.

В сложной, быстро меняющейся, часто непредсказуемой обстановке, в которой в настоящее время функционируют предприятия, принятие оптимальных стратегических решений становится важной задачей, требующей совершенствова-

ния существующих методик планирования.

Система планирования предприятия представляет собой целеориентированное множество планов, между которыми существуют специфические связи в виде структуры самих планов.

Элементами системы планирования являются:

### **Ключевые слова:**

система планирования;  
стратегическое планирование;  
виды планов;  
метод управления;  
анализ внешней среды;  
бизнес-стратегия

система планирования  
предприятия  
представляет собой  
целеориентированное  
множество планов,  
между которыми  
существуют  
специфические связи  
в виде структуры  
самых планов

- субъекты планирования, то есть менеджеры и специалисты, осуществляющие данный процесс, оснащенные соответствующими вспомогательными средствами обработки информации;
- процессы и операции обработки информации, предполагающие использование соответствующих методов планирования, аналитической и прогнозной информации о развитии внешней и внутренней среды предприятия;
- результаты данного процесса, представленные в виде планов в качестве выходной информации (7).

### **Классификация плановых систем**

В результате обобщения опыта плановой работы российских предприятий в современных условиях реализуется определенная классификация плановых систем, которые можно разделить:

— на одноциклические плановые системы, включающие в себя один плановый цикл разработки прогноза объема продаж и на его основе составления бюджета предприятия;

— двухциклические системы, в которых подготовке бюджета предшествует цикл формирования функциональных планов для различных сфер деятельности предприятия;

— трехциклические системы, в которых функциональному планированию и бюджетированию предшествует стратегическое планирование.

Третья группа плановой системы наиболее полно соответствует рыночным условиям и потребностям крупных и средних предприятий.

Для создания и эффективного функционирования системы планирования в организации должны быть созданы следующие предпосылки:

- 1) кадровые, то есть готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования на основе разработанных стратегических целей;
- 2) организационные — наличие дееспособной организационно-производственной структуры предприятия;
- 3) информационные — наличие инструментария для сбора, обработки и передачи плановой и контрольной информации (3).

### **Виды планирования**

В реальной практике хозяйствования предприятий выделяют следующие основные виды планирования (табл. 1).

Таблица 1

## Сравнительная характеристика видов планирования

Виды планирования				
Показатели	Оперативное	Тактическое	Бизнес-планирование	Стратегическое
1. Цель планирования	Определение конкретных действий подразделения на период	Определение структуры финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, снабжения, персонала и пр.	Обоснование эффективности создания нового или расширения действующего бизнеса	Обеспечение долгосрочного существования и реализацией миссии
2. Субъект планирования	Руководители функциональных подразделений	Средние и низшие уровни менеджмента	Средние и низшие уровни менеджмента	Высший менеджмент
3. Проблемы планирования	Детальные планы не отражают динамику состояния внешней среды	Проблема преобразования миссии и стратегических целей организаций в конкретные функциональные планы	Сложно увязать показатели планируемого проекта с текущей деятельности по организации	Отсутствие надежности и структурирования
4. Горизонт планирования	1 год	1-3 года	3-5 лет	3-7 лет
5. Интервал планирования	Месяц, неделя	Квартал	Год, квартал	Год
6. Охват планирования	Конкретный план отдельного подразделения	Отдельные функциональные области предприятия	В рамках конкретного нового или существующего направления деятельности	Широкий спектр альтернатив
7. Детализация планов	Подробная	Подробная	Средняя	Неточная
	Однократичная	Двухсторонняя		
		ТРЕХСТОРОННЯЯ		
		СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ		

Таким образом, в организации строится многоуровневая система планирования, связанная с определением целей и стратегий по схеме: «стратегическое планирование — бизнес-планирование — тактическое планирование — оперативное планирование» и ориентированная на реализацию задач, стоящих перед организацией на практике. Внедрение сквозной системы планирования позволяет предприятию объединить стратегию, бизнес-задачи, долгосрочные и краткосрочные цели, критерии эффективности и программы действий в единое целое и управлять бизнесом, оперативно реагируя на изменения внешней и внутренней деловой среды (1).

В организации строится многоуровневая система планирования, связанная с определением целей и стратегий по схеме:

«стратегическое планирование — бизнес-планирование — тактическое планирование — оперативное планирование»

## **Эффективность систем планирования**

В рамках исследования был проведен анализ действующих систем планирования на 36 перерабатывающих предприятиях АПК в Республике Марий Эл, результаты которого представлены в табл. 2. Таким образом, 9 предприятий из 36, находящихся в исследуемой совокупности, или 25% от общего числа перерабатывающих предприятий АПК, используют в процессе управления элементы стратегического планирования.

Двухцикличная система планирования применяется на 12 предприятиях (33,3%), реализующих в настоящее время инвестиционные проекты и привлекающие краткосрочные заемные ресурсы для финансирования текущей деятельности.

Большая часть предприятий исследуемой совокупности (41,7%) разрабатывают годовой план развития организации на предстоящий период, основываясь, как правило, на фактические данные отчетного года.

Из данных табл. 2 можно сделать вывод, что предприятия, использующие трехцикличную систему планирования, обеспечивают 69% общей выручки перерабатывающих предприятий АПК в Республике Марий Эл, то есть 91,07% общей прибыли до налогообложения. Средний размер прибыли до налогообложения одного предприятия с трехцикличной системой планирования в 13,2 раза больше уровня прибыли предприятия с двухцикличной системой.

Таким образом, предприятия с трехцикличной системой планиро-

Таблица 2

**Анализ эффективности систем планирования на перерабатывающих предприятиях АПК  
в Республике Марий Эл**

№ п/п	Система планирования	Число пред- при- ятий, ед.	Удель- ный вес, % от реали- зации продукции,	Общий раз- мер выручки от реализации продукции, тыс. руб.	Средний раз- мер выручки на 1 предпри- ятие, тыс. руб.	Общий раз- мер прибыли (убытка) до налогообло- жения, тыс. руб.	Доля прибыли (убытка) до нало- гообложения в общей сумме, %	Средний размер прибыли (убытка) до налогообло- жения по сравне- нию с предыдущим годом, тыс. руб.
1	Одноциклическая	15	41,7%	745 195	49 680	-953	-0,26%	-64
2	Двухциклическая	12	33,3%	1 630 548	135 879	34 263	9,18%	2855
3	Трехциклическая	9	25%	5 337 277	593 031	339 748	91,07%	37750
<b>Итого</b>		36	100%	7 713 020	214 251	373 058	100%	10 363
<b>Отношение п.3/п.1</b>		0,6	-	7,2	11,9	-	-	-

вания имеют более высокие результаты по объемам выручки от реализации продукции и по прибыли до налогообложения по сравнению с уровнем показателей предприятий с одноциклической и двухциклической системами планирования.

Анализ показал, что наибольшие темпы роста развития имеют те предприятия, на которых плановые методы управления применяются стабильно на протяжении нескольких лет. Использование планирования в течение пяти и более лет значительно расширяет рамки успешной деятельности предприятия, повышает производительность труда и финансовые результаты.

### Выводы

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- в современных условиях выделяют следующие плановые системы: одноциклические, двухциклические и трехциклические. Трехциклическая плановая система наиболее полно соответствует рыночным условиям, поскольку в ее структуре присутствует стратегическое планирование;
- предприятия с трехциклической системой планирования имеют более высокие финансовые результаты и темпы развития по сравнению с предприятиями, которые данную систему не используют;
- наибольшие темпы роста развития имеют те предприятия, на которых планирование применяется стабильно на протяжении пяти и более лет;
- основными причинами, сдерживающими формирование трехциклической системы планирования,

являются причины методического и организационного характера (отсутствие центров прогнозирования и стратегического планирования; трудность поиска и доступа к оперативной информации о состоянии и изменениях во внешней среде; отсутствие квалифицированных кадров).

### **Литература**

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 208 с. — ISBN 5-279-03036-1.
2. Драгомирецкий И.И. Стратегическое планирование / И.И. Драгомирецкий, Г.А. Маховикова, Е.Л. Кантор. — М.: Вектор, 2006. — 160 с. — ISBN 5-9684-0367-5.
3. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебное пособие / А.И. Ильин. — Изд. 8-е. — М.: Новое знание, 2008. — 668 с. — ISBN 978-5-94735-138-5.
4. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. — М.: Высшее образование, 2008. — 496с. — ISBN 978-5-9692-0170-5.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Вильямс, 2008. — 665с. — ISBN 978-5-8459-1060-8.
6. Уваров В.В. Стратегический менеджмент: из прошлого к будущему / В.В. Уваров, А.А. Лаптев. — М.: ДиС, 2008. — 208 с. — ISBN 978-5-8018-0379-1.
7. Хан Д. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. Планирование и контроль / Д. Хан, Х. Хунгенберг. — 6-е изд., нем. перераб. и расшир. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 928 с. — ISBN 5-279-03096-1.

**рп**

**Dvoeglazov A.V.**

*post-graduate student, Department of information systems in the economy, Mari State Technical University*

### **Three-cycle planning system: the arguments "for"**

*Classification and evaluation of planning systems of an enterprise*

*Annotattion*

**T**his article discusses the methodological aspects of classification and evaluation of planning systems of an enterprise, draws conclusions about the feasibility of using sophisticated planning systems, which include elements of strategic planning as a tool for predicting the development of enterprises in the long term, based on scientific methodology.