планирование на калужских предприятиях

исследование методов, организации и опыта планирования на российских предприятиях

Аннотация

В статье исследована система планирования в организациях Калуги и Калужской области. Определены основные направления и разновидности системы планирования промышленных предприятий. Проанализированы организация и методология планирования, определены причины несоответствия плановых показателей фактическим.

Ключевые слова: норматив, метод экстраполяции, экспертные методы, производственные графики

Столярова Е.В.
соискатель кафедры экономики предприятия и предпринимательства Всероссийского заочного финансово-экономического института, г. Козельск
evs15@mail.ru

После более чем десяти лет реформ все большее количество российских предприятий на своем опыте приходят к пониманию актуальности и важности планирования. Эти идеи вновь возвращаются в Россию из других стран, помогая нашим организациям успешно работать в условиях рыночной экономики.

Как отмечает Л. Макаревич, планы, формирующие стратегию на российских предприятиях, разрабатываются по одному из трех сценариев: «сверху вниз», «снизу вверх», интерактивное планирование [1, с. 38].

Сценарии Макаревича

Согласно схеме «снизу вверх» информация и предложения накапливаются в подразделениях, там же намечаются цели, стратегия и планы производства. А плановый отдел занимается разработкой общих типовых документов учета.

Планирование «сверху вниз» осуществляется на централизованных предприятиях, где пла-

новые отделы очень крупные и играют роль целых штабов. Эти отделы разрабатывают стратегии для каждого подразделения и всего производства.

И третий сценарий, выделенный Л. Макаревичем, – интерактивное планирование. Идеи, стратегия вырабатываются во взаимодействии высшего руководства, планового отдела и низовых звеньев. То есть формирование стратегии идет и «сверху вниз» и «снизу вверх».

Как правило, долгосрочные планы разрабатываются высшими руководителями, а среднесрочные – менеджерами среднего звена.

Типичная модель долгосрочного планирования на российских предприятиях состоит из пяти частей, к которым относятся:

1) анализ предпосылок;
2) уточнение проблем;
3) долгосрочное стратегическое планирование;
4) среднесрочное планирование;
5) краткосрочное планирование.

Система планирования

Нами было проведено собственное исследование систем планирования на современных средних и крупных промышленных предприятиях, расположенных на территории г. Калуги и Калужской области.

Опрос проводился с коммерческими директорами, начальниками отделов планирования, либо с руководителями предприятий. И первые вопросы, которые задавались респондентам, были о наличии систем долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования на их предприятиях.

Система краткосрочного планирования имеется на всех исследованных предприятиях, среднесрочного – на семи. Долгосрочные планы формируются всего в трех компаниях из десяти изученных, причем самых крупных из всех опрошенных.

На Калужском турбинном заводе (КТЗ) долгосрочные планы разрабатывает руководство завода. В данный момент на предприятии имеется перспективный план до 2020 года. Далее

многие организации полностью отвергли систему планирования вообще, считая её ненужным элементом в системе рыночной экономики

этот план разбивается на более короткие периоды (также руководством) и на их основе формируются среднесрочные планы.
Такая же система планирования существует и в ООО «Сабмиллер Рус». Там разработан стратегический план на 10 лет.
В ОАО «Тайфун» существует бюро управления финансовыми планами. Данное подразделение занимается разработкой стратегических планов и разбивкой их на тактические и оперативные.
Краткосрочные планы, как правило, составляют сами сотрудники либо их формируют начальники отделов. Так, например, в ООО «Группа «Эликор» текущие индивидуальные планы составляют сами сотрудники, а краткосрочные планы работы отделов разрабатывают начальники.
Так как в КТЗ система планирования достаточно жесткая, то и краткосрочные планы составляются начальниками отделов и утверждаются руководителем.
Планирование на более мелких предприятиях, таких как, например, ООО «Серебряное кольцо», осуществляет для всех сотрудников и подразделений сам генеральный директор и далее доводит до сведения персонала.
Планирование во всех организациях является индикативным, так как руководство понимает возможности изменения внешней и внутренней среды. Поэтому нормативы также не являются строго определёнными.

калужский

Плановики

Как было уже определено, на некоторых заводах существуют специальные отделы по планированию. В Калуге для работы в данные подразделения берут только сотрудников с высшим образованием. В городах Калужской области, особенно в южной её части, образование может быть и средним. Это объясняется оттоком населения и нехваткой квалифицированных специалистов в небольших городах, отдалённых от центра.
Планированием в большей степени занимаются молодые сотрудники. На наш взгляд, это

краткосрочные планы, как правило, составляют сами сотрудники либо их формируют начальники отделов

связано с изменением системы планирования в постсоветский период. Многие организации полностью отвергли систему планирования вообще, считая её ненужным элементом в системе рыночной экономики.

С развитием системы стратегического планирования и информационных технологий сотрудники не смогли перестроиться и их места стали занимать более молодые, имеющие соответствующее образование и квалификацию.

Руководство Калужского турбинного завода, осознав всю важность наличия системы планирования, периодически отправляет своих сотрудников на курсы повышения квалификации для повышения эффективности их работы.

планирование во всех организациях является индикативным, так как руководство понимает возможности изменения внешней и внутренней среды. Поэтому нормативы также не являются строго определёнными

Степень выполнения планов

Соответствуют ли плановые показатели реальным? В итоге из опрошенных имеется одна организация, сотрудники которой в общем перевыполняют планы на 10–20%. На наш взгляд, это связано с довольно грамотно и обоснованно построенной системой планирования, её детальной разработкой. Опрос показал: несмотря на то, что все планы составляются руководством, в отделе планирования работает 25 человек, которые корректируют планы и следят за их выполнением.

Планы строительно-ремонтного муниципального предприятия выполняются от 20 до 60% (в зависимости от подразделения). Те работы, которые связаны с самообеспечением (например, строительство и ремонт за счет заказчика), выполняются на 60% и более. Однако большинство работ финансирует городская администрация (которая на данный момент задолжала предприятию около 2 млн руб.). Из-за нехватки средств большинство подразделений выполняет даже годовые и месячные планы всего на 15–20%.

Процент выполнения планов на остальных предприятиях в среднем колеблется от 70 до 90%. Это связано с тем, что, как правило, формирование планов идет «сверху вниз». Руководство заводов или отделы планирования

...менеджеры организаций ещё не до конца осознали всю важность среднесрочного и долгосрочного планирования

не могут предусмотреть всех особенностей работы того или иного подразделения, отдела и отдельного сотрудника.

Помимо этого, проявляется влияние внешней и внутренней среды:

– ненадёжные поставщики, задерживающие доставку грузов, оборудования, материалов;

– потребители, не оплачивающие вовремя продукцию;

– перебои в процессе производства продукции;

– недостаточная квалификация персонала и другие негативные факторы.

Однако главной целью исследования было определить, какими методами пользуются руководители и сотрудники предприятий при определении плановых показателей и формировании планов.

К сожалению, несмотря на наличие обширной методологии планирования в литературе, реально предприятия не используют и половины из них. Причем при опросе некоторые сотрудники вообще не понимали, о чем идёт речь, и какие методы существуют.

каталогизация

Методы планирования

По результатам исследования самым распространённым методом оказался метод экспертных оценок. С его помощью руководители и сотрудники определяют величину показателей планирования, сроки планов и исполнителей.

Половина респондентов планируют производственный процесс и составляют графики Ганта. 40% опрошенных используют метод экстраполяции (при планировании руководители берут итоги прошлых годов и прибавляют либо отнимают определённый процент).

Таким образом, мы с помощью исследования определили, что только 30% опрошенных предприятий формируют планы более чем на 3 года; 70% планируют на период от одного до трех лет. И на всех опрашиваемых предприятиях существует система планирования на месяц и на год.

Как показали беседы с руководителями, наиболее эффективными методами они считают

методы экспертных оценок, а наиболее необходимым видом – планирование на год.
К сожалению, на наш взгляд, менеджеры организаций ещё не до конца осознали всю важность среднесрочного и долгосрочного планирования, стратегического и тактического. А актуальность таких планов и их экономическую эффективность мы можем наблюдать на примере Калужского турбинного завода, где сформирован перспективный план до 2020 года. Это, по мнению самих руководителей, повышает и стимулирует сотрудников предприятия.

Литература

1. Макаревич Л. Корпоративному управлению, стратегическому планированию, маркетингу – системный подход. // Общество и экономика. – 2001. – № 7–8. – С. 35–41.
2. Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

pn

Stolyarova E.V.
Applicant, Chair of Enterprise Economics and Entrepreneurship,
All-Russian State Distance Learning Institute of Finance and Economics,
Kozelsk

Research of Methods, Organization and Planning Experience at Russian Enterprises

Abstract

The article examines the planning system in the organizations of Kaluga and the Kaluga Region. The author defines the main directions and varieties of planning system at industrial enterprises. She analyzes the organization and planning methodology, defines the causes of discrepancy between the planned targets and the actual indicators.

Keywords: standard, method of extrapolation, expert methods, production schedules