

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ю. И. Трещевский, И. В. Гусаров

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 14 октября 2009 г.

**Аннотация:** в статье обосновывается поэтапный алгоритм составления планов в системе текущего планирования предприятия, начиная с производственной программы и заканчивая финансовым планом.

**Ключевые слова:** планирование, производственная программа, текущий план, план производства, план по труду, план материально-технического снабжения, финансовый план, бюджетирование.

**Abstract:** the article gives proof of step-by-step algorithm of plan making in short-term planning system beginning with production program and ending with finance plan.

**Key words:** planning, production program, short-term plan, production plan, labour plan, maintenance supply plan, finance plan, budgeting.

В процессе перехода к рыночной экономике в России в значительной степени оказались утраченными навыки планирования производства на предприятиях. Кроме того, появилась необходимость корректировки существовавшей системы планирования в соответствии с изменившимися условиями. Фактически на сегодняшний день контуры общих требований к порядку формирования взаимосвязанной системы планов промышленного предприятия только сформировались.

Исходным пунктом планирования является в настоящее время план маркетинга на предприятии. В широком смысле — это маркетинговый раздел плана развития предприятия. В узком — перечень тактических мероприятий, позволяющих улучшить положение предприятия на занимаемых сегментах рынка.

Исходя из стратегии развития промышленного предприятия в плане маркетинга необходимо определить ключевые задачи, меры по активизации сбыта продукции, мероприятия по сбору коммерческой информации, подготовке аналитических материалов о наиболее перспективных сегментах рынка, предложения по ценообразованию, ассортименту выпускаемой продукции, отношениям с общественностью.

План маркетинга удобно представлять в табличной форме, причем намечаемые к реализации мероприятия целесообразно разделить на регулярные и разовые.

Примерный план маркетинга промышленного предприятия представлен в табл. 1.

Целесообразный алгоритм разработки плана маркетинга предприятия представлен на рис. 1.

С известной степенью условности формирование и исполнение плана маркетинга можно разбить на 10 этапов:

*Этап 1.* Входная информация для построения плана маркетинга формируется в виде результатов анализа фактической деятельности предприятия.

*Этап 2.* Для формирования или корректировки стратегии предприятия проводятся работы по установлению рыночных целей.

*Этап 3.* Для достижения поставленных целей составляется список стратегических и тактических мероприятий.

*Этап 4.* Разрабатывается проект финансового плана предприятия и бюджеты подразделений и служб.

*Этап 5.* Проводится оценка затрат. Для каждого мероприятия оценивается его эффективность. Затем все проекты упорядочиваются по мере убывания их эффективности. Далее, в зависимости от выделенных средств, принимается одно из трех возможных решений:

— выбрать наиболее эффективные мероприятия в рамках бюджета;

— пересмотреть расходную и доходную части бюджета;

— сформировать новый расширенный список маркетинговых мероприятий.

*Этап 6.* Дополнительно согласовывается бюджет плана маркетинга (в последних двух случаях).

*Этап 7.* Исходя из разработанной стратегии формируется ориентированная на потребителя

План маркетинга промышленного предприятия (вариант)

№ п/п	Статьи бюджета	Ед. измерения	Предшествующий год	Планируемый год			
				1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	Затраты на маркетинг						
1.1	Реклама						
1.2	Организация продаж						
1.3	Доведение продукта до потребителя						
1.4	Другие затраты на маркетинг						
1.5	...						

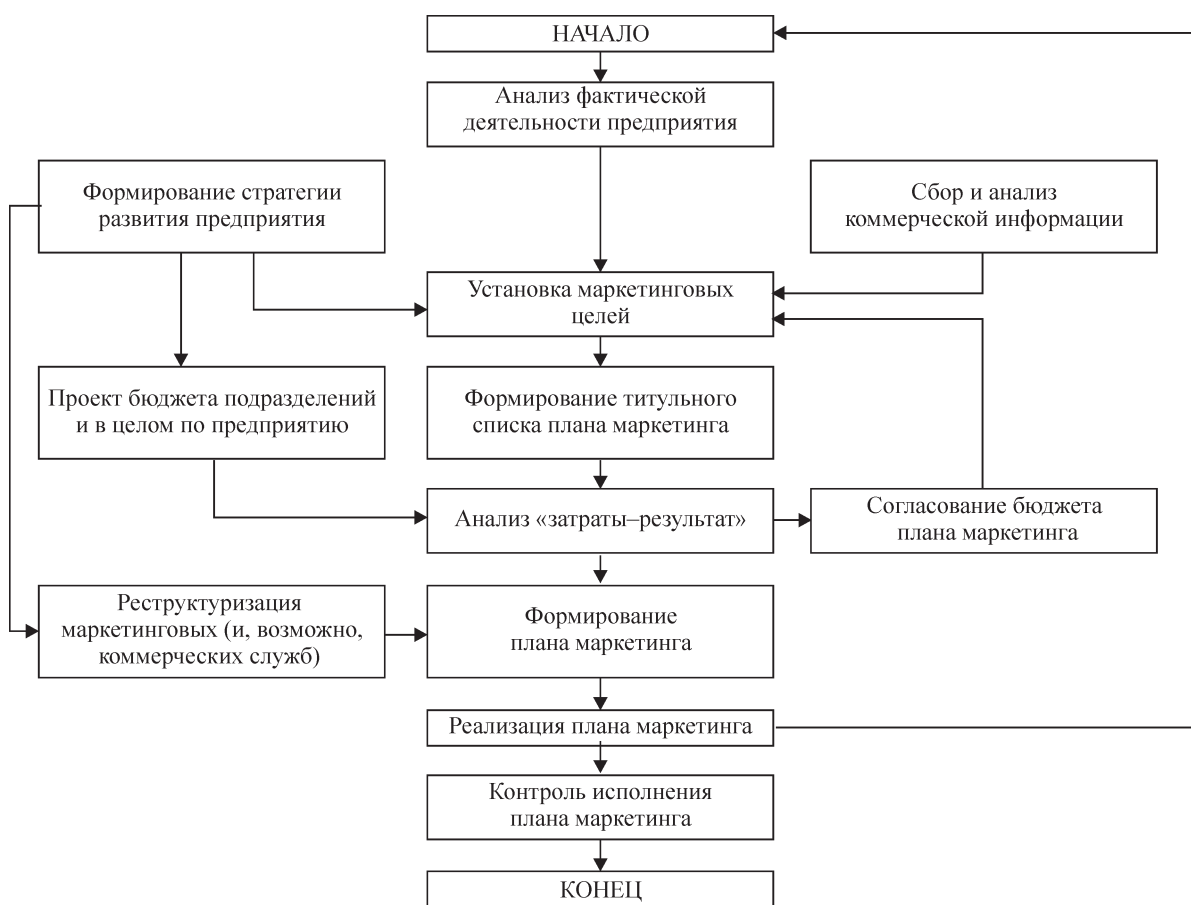


Рис. 1. Алгоритм формирования и исполнения плана маркетинга

структура управления в маркетинговых подразделениях.

Этап 8. С учетом усовершенствованной структуры управления и личностных качеств сотрудников назначаются ответственные за реализацию мероприятий принятого плана, а также за сроки их выполнения.

Этап 9. Намеченный план маркетинга реализуется и корректируется с учетом внешних и внутренних факторов.

Этап 10. Контролируется исполнение плана маркетинга.

После разработки плана маркетинга осуществляется разработка плана производства, который определяет основное направление перспективного роста всех подразделений предприятия, профиль плановой, организационной и управленческой деятельности предприятия, а также главные цели и задачи текущего планирования, организации и управления производством и т.п. Планирование

производства должно быть тесно связанным с разработкой общей стратегии развития фирмы, проведением маркетинговых исследований, проектированием конкурентоспособной продукции, организацией ее производства и реализации, а также с выполнением других функций и видов внутрихозяйственной деятельности. На его основе разрабатываются социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансово-инвестиционные и другие текущие планы. На современных предприятиях количество планов, или разделов плана, а также их название и перечень применяемых показателей могут различаться в зависимости от формы собственности, концентрации производства, размера предприятия, численности персонала, корпоративных особенностей и других факторов.

Возможный вариант плана производства промышленного предприятия представлен в табл. 2.

План производства является центральным разделом системы текущих планов организации и его основная задача — определение производственной программы предприятия.

Производственная программа является основной частью плана производства каждого промышленного предприятия, так как определяет конечную продукцию, а также объем работ всех звеньев предприятия; служит основой для расчета требующихся материально-технических и человеческих ресурсов и разработки всех других разделов плана.

Производственная программа должна отвечать следующим требованиям: обеспечивать своевременное выполнение производственных показате-

лей, быть напряженной, гарантировать ритmicность работы в течение года и обеспечивать задел, создающий возможность непрерывной работы в последующие плановые периоды.

Исходными данными при разработке производственной программы являются: уставные виды деятельности предприятия по производству и реализации продукции (работ, услуг); результаты фактического выполнения производственной программы за предыдущие периоды; данные по спросу на продукцию предприятия; сведения о рекламациях, замечаниях по качеству продукции за предыдущий период; сведения о долях продукции в общем объеме ее выпуска за предыдущий период по уровням качества; сведения об объеме реализации продукции за предыдущий период по его периодам (месяцам, кварталам); расчеты производственной мощности предприятия; прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы; решения высших органов управления предприятия о стратегических перспективах его развития.

Целесообразный алгоритм формирования производственной программы представлен на рис. 2.

На основе программы разрабатываются проекты производства работ по отдельным направлениям и их комплексам, и определяются мероприятия по развитию производственной мощности промышленного предприятия.

Следующим планом, обеспечивающим нормальное функционирование промышленного производства, является план материально-технического обеспечения (МТО). Целью плана материально-

Т а б л и ц а 2

План производства промышленного предприятия (вариант)

№ п/п	Наименование показателя	Ед. измерения	Предшествующий год	Планируемый год			
				1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	Производство 1						
1.1	Изделие 1						
1.2	Изделие 2						
...	...						
1. m	Изделие m						
2	Производство 2						
2.1	Изделие 1						
2.2	Изделие 2						
...	...						
2. m	Изделие m						
N	Производство N						
N.1	Изделие 1						
N.2	Изделие 2						
...	...						
N. m	Изделие m						

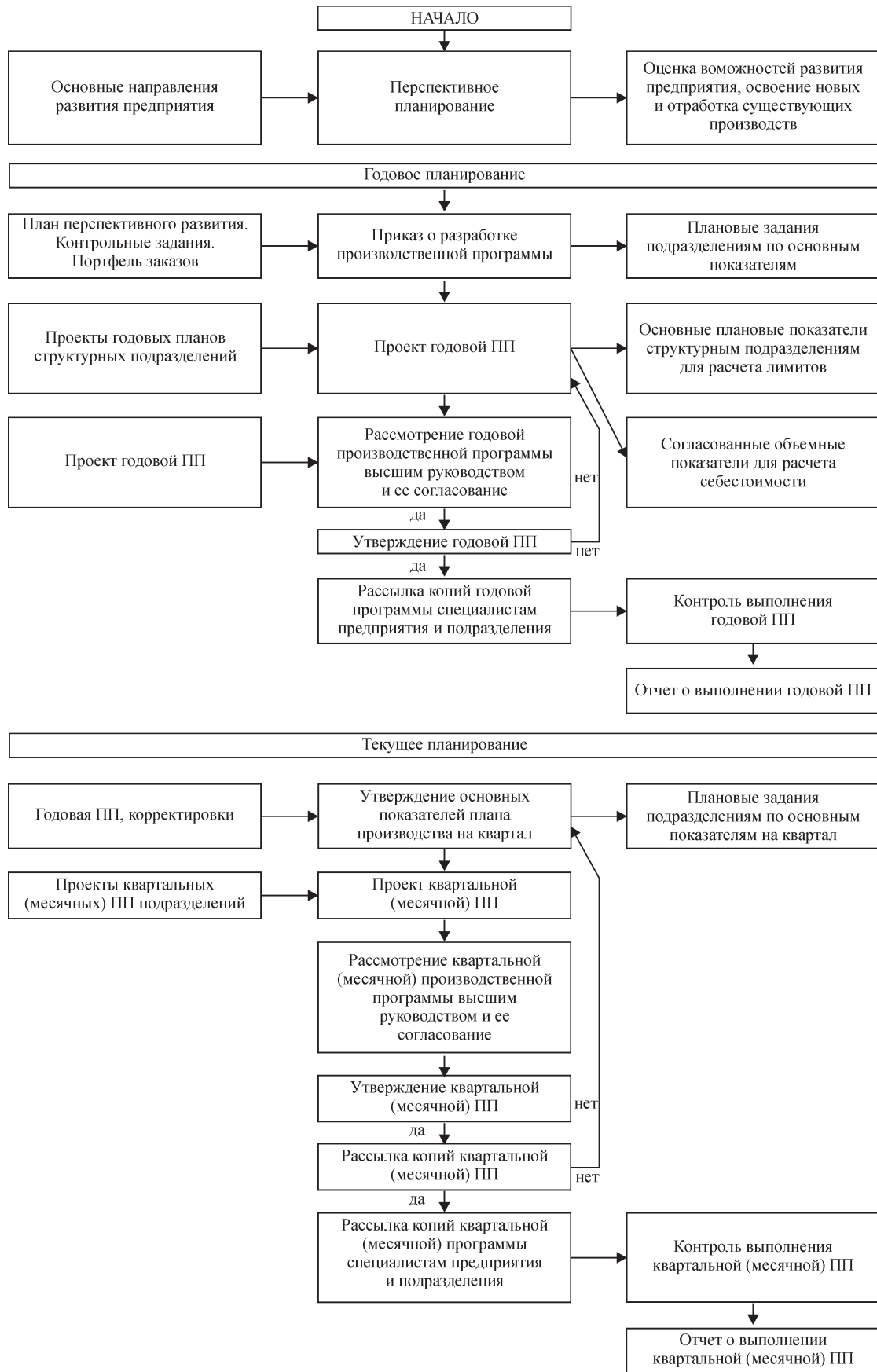


Рис. 2. Алгоритм формирования производственной программы

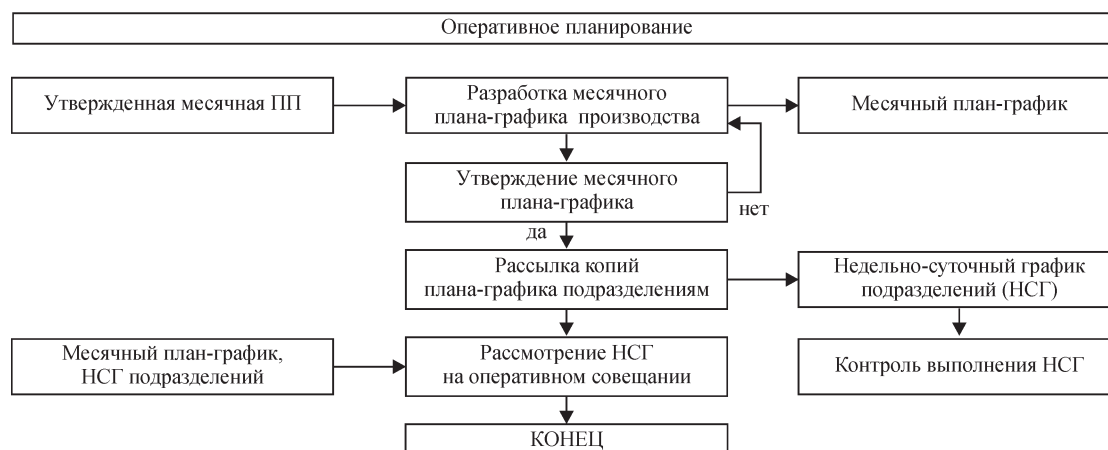


Рис. 2. Алгоритм формирования производственной программы (окончание)

технического обеспечения является бесперебойная, своевременная и комплектная поставка материалов, оборудования и запасных частей.

При планировании материально-технического обеспечения решаются следующие основные задачи: определяется общая потребность промышленного предприятия в материальных ресурсах, объем поставок, источники поставки и поставщики, объем и сроки поставки материальных ресурсов.

Процесс формирования потребности в товарно-материальных ценностях (ТМЦ) осуществляется в несколько этапов. Порядок прохождения этих этапов, исходную информацию и разработку документов, составляющих план МТО, мы предлагаем осуществлять по схеме, представленной на рис. 3.

Исходными данными для планирования МТО на промышленном предприятии являются:

- нормативно-справочная информация (по нормируемым материалам);
- данные о планируемых объемах работ из производственной программы промышленного предприятия;
- данные о поставщиках материальных ресурсов;
- иная информация, необходимая для обеспечения эффективной деятельности по планированию материально-технического обеспечения (план выпуска продукции промышленными предприятиями, лимиты на поставку материалов, заявки и расчеты потребности в материальных ресурсах, цены на материалы, тарифы на перевозку).

На основе этих данных осуществляется расчет потребности в материальных ресурсах на планируемый год по структурным подразделениям и в целом по предприятию, а также определяются

источники покрытия рассчитанной потребности.

Следующим этапом является планирование поставок материальных ресурсов. Бесперебойное обеспечение материалами осуществляется путем создания нормируемых производственных запасов. Планирование производственных запасов начинается с анализа фактических остатков товарно-материальных ценностей с целью выявления излишних и неиспользуемых видов материальных ресурсов. Для этого могут создаваться специальные рабочие комиссии, которые составляют справки о стоимости расхода основных и вспомогательных материалов. Завершив подготовку исходных данных, комиссия приступает непосредственно к расчетам норм производственных запасов. Нормирование начинается с определения номенклатуры потребляемых ресурсов и их расхода за год в натуральном и денежном выражении. Расход материалов, конструкций и деталей устанавливается по группам (например, металлопрокат, трубы), а внутри групп — по видам и разновидностям (например, сортовой и листовой прокат, трубы чугунные и стальные). По основным видам материалов нормы производственных запасов рассчитываются по каждому типу- и сортаменту.

На последнем этапе производится поставка необходимых ТМЦ и обеспечение ими производства.

Планирование потребности организации в человеческих ресурсах, необходимых для выполнения плана производства, осуществляется в плане по персоналу. Одной из главных задач при разработке данного плана является обеспечение заданных темпов роста производительности труда и правильных соотношений между ростом производительности труда и заработной платы.

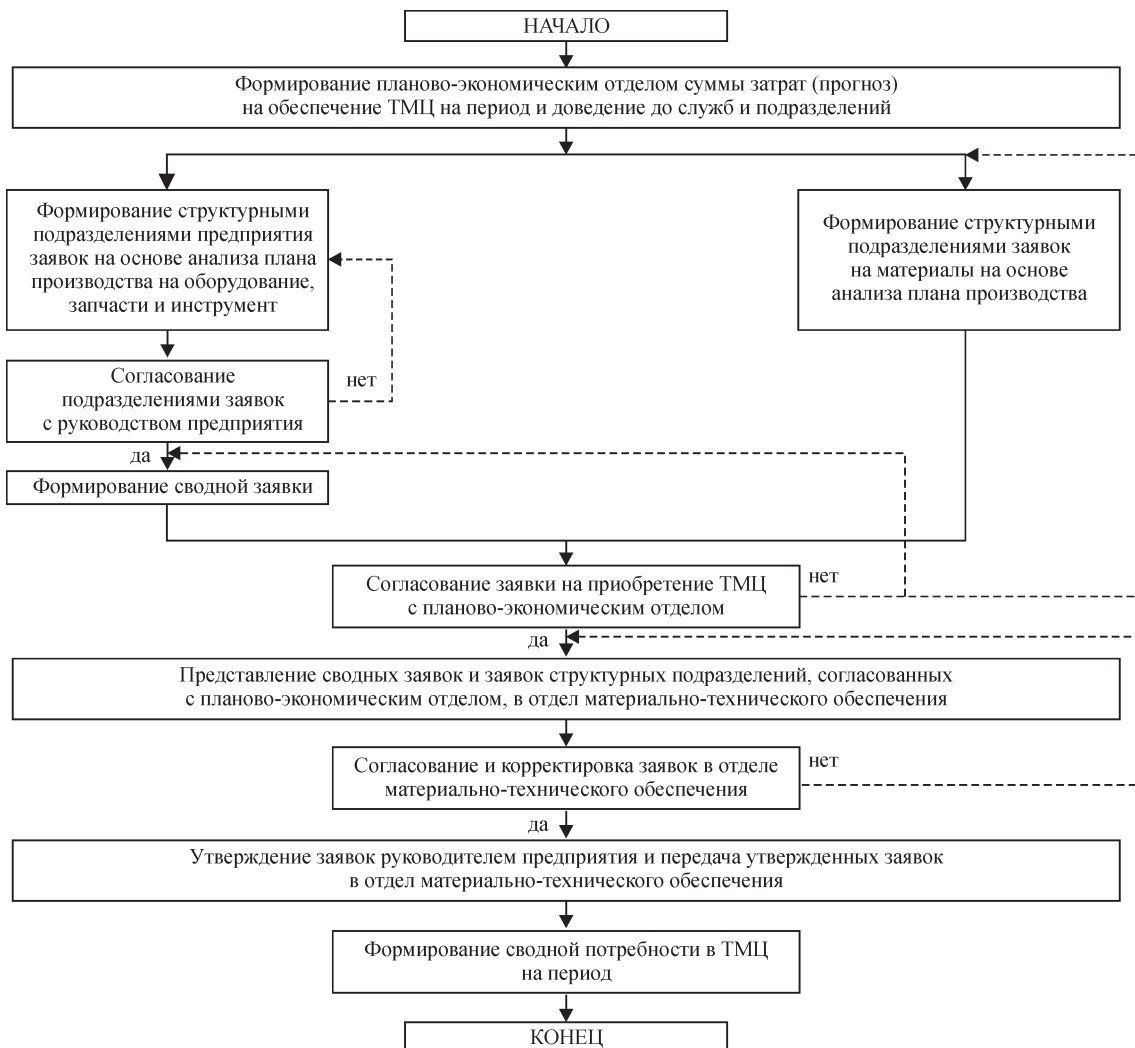


Рис. 3. Алгоритм формирования плана МТО

Основой для разработки плана по персоналу являются производственная программа, план технического развития и повышения эффективности производства, нормативы затрат труда и заработной платы.

Планирование потребности в человеческих ресурсах представлено нами в виде формализованной схемы (рис. 4).

Основные разделы плана по персоналу: темпы роста производительности труда, численность работающих, фонд заработной платы, потребность в рабочих и подготовка кадров.

Расчет уменьшения численности работников и роста производительности труда осуществляется на основе плана технического развития и повышения эффективности производства за счет внедрения новой техники, совершенствования организации промышленного производства, внедрения мероприятий по научной организации труда, со-

вершенствованию нормирования и систем оплаты труда, улучшения подготовки и повышения квалификации кадров.

Повышение производительности труда в планируемом году по сравнению с ее уровнем в предыдущем году в результате осуществления организационно-технических мероприятий измеряется ростом средней выработки и определяется на основе плана технического развития и повышения эффективности производства, в котором рассчитывается возможная экономия затрат труда, обеспечивающая относительное уменьшение числа рабочих.

Численность и фонд заработной платы работников планируются по видам производств и хозяйств и охватывают основные производственные подразделения, вспомогательные и обслуживающие.

Завершается процесс внутрифирменного планирования на предприятии составлением финан-



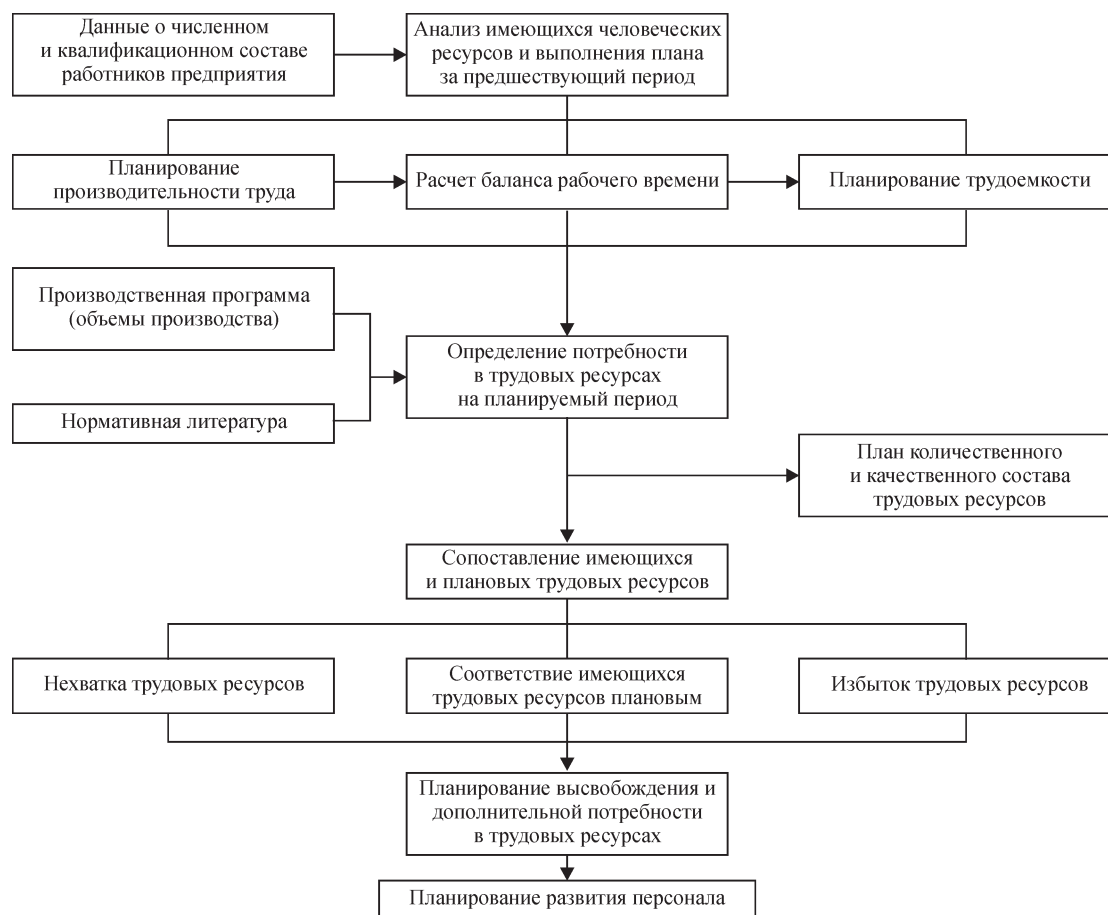


Рис. 4. Алгоритм формирования потребности в человеческих ресурсах

сового плана. В последнее время для этого широко используется понятие «бюджетирование». В связи с тем, что данное направление в нашей стране относительно ново в практике управления, существуют различные мнения о том, что представляет собой бюджетирование и бюджеты. Так, некоторые авторы [1, с. 75] рассматривают понятия «план» и «бюджет» как синонимы. Однако большинство [2, с. 64; 3, с. 82; 4, с. 58] придерживаются мнения (с которым мы согласны), что бюджет — это количественный план в денежном выражении, характеризующий доходы и расходы на определенный период и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей. Иначе говоря, бюджет — это финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности. Таким образом, мы определяем бюджетирование как часть финансового планирования, осуществляемую на текущем этапе, особый инструмент управления, представляющий собой инте-

грированную систему текущего контроля за исполнением принятых бюджетов, учета отклонений фактических показателей от бюджетных и анализа причин существенных отклонений.

Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования организации, является результирующим этапом текущего планирования и одним из этапов финансового планирования, которое осуществляет финансовый отдел предприятия.

Период времени, на который обычно разрабатывается бюджет, — один год. Традиционный годовой бюджет делится на кварталы с разделением первого квартала по месяцам; а другие три квартала оцениваются лишь итоговыми суммами на конец периода. По мере продвижения к концу года каждый следующий квартал также разделяется по месяцам.

Существует и другой вариант — непрерывный бюджет. Первоначально он составляется на двенадцать месяцев, с течением времени к бюджету постоянно добавляется еще один месяц, что и делает его непрерывным. Такой механизм бюджетирова-

ния вынуждает менеджеров четче прогнозировать будущее, кроме того, в расчетах появляется большая точность, бюджетирование начинает носить адаптивный характер. Недостатком непрерывного бюджета является потребность в сравнительно больших затратах времени и средств.

Бюджеты разрабатываются как в целом для организации, так и для ее структурных подразделений или отдельных функций деятельности, в числе которых прежде всего: планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации; координация различных видов деятельности и отдельных подразделений; согласование интересов отдельных работников и групп в целом по предприятию; стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей; контроль текущей деятельности; обеспечение плановой дисциплины.

Основные плановые решения обычно вырабатываются в процессе подготовки программ, а сам процесс разработки бюджета, по существу, является уточнением этих планов, самым детализированным видом планирования, уточняющим основные операции по отдельным подразделениям или функциям компании на ближайший период. При составлении бюджета необходимо учитывать следующие аспекты (справедливо выделенные А. Васильевым):

- бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные цели;
- бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия;
- для оценки приемлемости и достижимости бюджетов применяются инструменты финансового анализа и диагностики;
- диагностика состояния предприятия — это инструмент, который позволяет оценить эффект

(улучшение / ухудшение положения) и эффективность (например, соотношение затраты / объем продаж) принятых бюджетов;

— при составлении бюджетов желательно применять документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности, что значительно облегчит составление бюджетов и упростит сравнение плановых и фактических данных;

— современные компьютерные технологии позволяют значительно облегчить бюджетирование и существенно упростить сценарный анализ [5].

Общий бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для организации в целом. Он является, по существу, текущим финансовым планом и включает в себя три формы: отчет о прибыли, отчет о движении платежных средств и баланс [6, с. 8].

Отчет о прибыли необходим для оценки рентабельности текущей деятельности организации. Важным в отчете о прибыли является редко применяемое разделение затрат на переменные и постоянные, которое необходимо, чтобы понять, как будут изменяться результаты деятельности организации при изменении объемов производства.

Технология текущего планирования, т.е. перечень планов, показатели которых являются основой текущего финансового плана, представлена на рис. 5; взаимосвязь рассмотренных планов и их место в системе текущих планов промышленного предприятия — на рис. 6.

Данная схема отражает центральное место планов по производственной деятельности предприятия: план производства является основой, на базе которой разрабатываются план материально-технических ресурсов, план по персоналу.

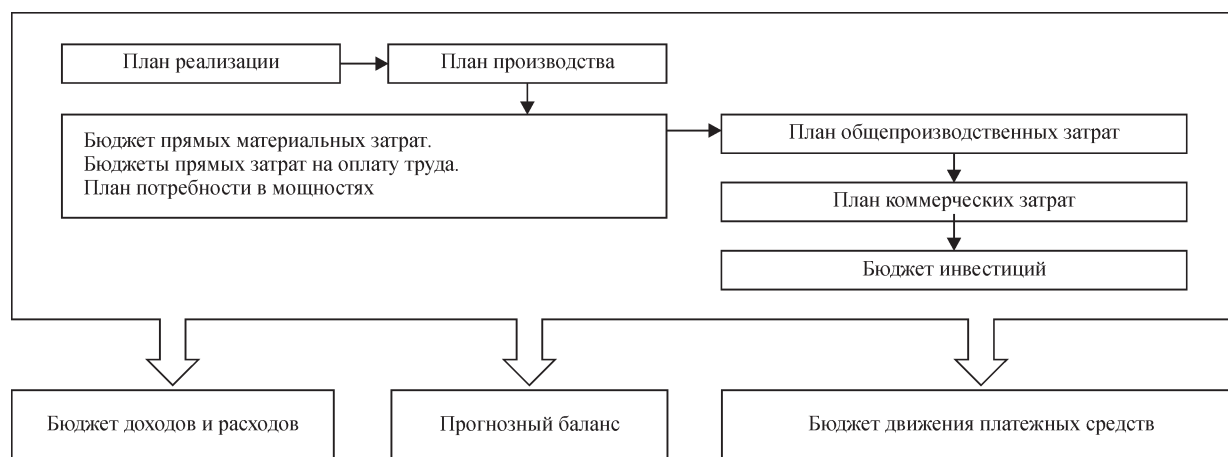


Рис. 5. Технология текущего планирования



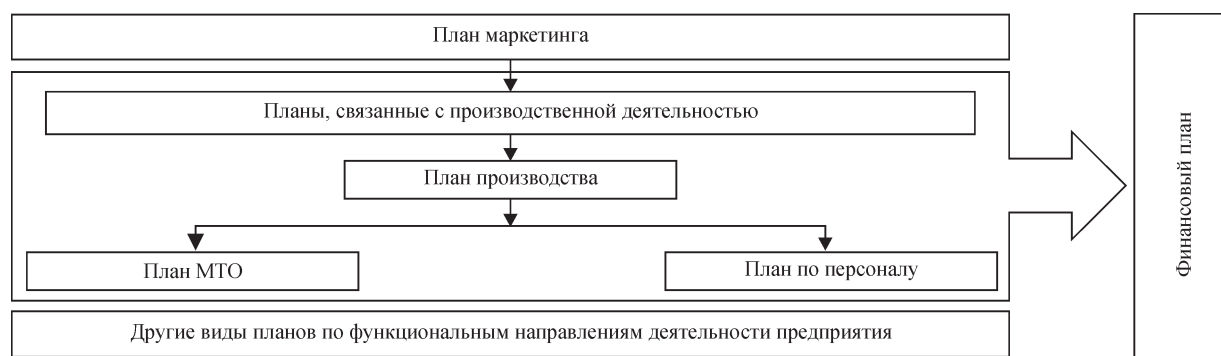


Рис. 6. Система текущих планов промышленного предприятия

В соответствии с планом производства разрабатываются текущие планы по другим направлениям деятельности конкретного промышленного предприятия. Это могут быть: план капитального строительства, план повышения эффективности производства и другие. Разработка этих планов является не менее важной деятельностью в процессе планирования. Однако на начальном этапе формирования системы внутрифирменного планирования на промышленном предприятии, когда необходимо поэтапное внедрение ее элементов, разработка всех видов планов текущей деятельности организации может оказаться тормозящим фактором развития всей системы. Для предприятия на первом этапе целесообразнее будет разработать планы лишь по основной производственной деятельности, чем охватывать сразу все на-

правления и упускать какие-либо значительные детали.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ильдеменов С. В. Реформа предприятия и управление финансами : учеб.-метод. пособие / С. В. Ильдеменов, О. И. Дранко. — М. : ИСАРП, 1999.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. — Киев : Ника-Центр, 1999.
3. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент : российская практика / Е. С. Стоянова. — М. : Перспектива, 1995.
4. Старовойтов М. К. Современная российская корпорация (организация, опыт, проблемы) / М. К. Старовойтов. — М. : Наука, 2001.
5. Васильев А. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий / А. В. Васильев. URL: [www.cis2000.ru/publish/books/book\\_16/](http://www.cis2000.ru/publish/books/book_16/)
6. Дука Б. Эффективность бюджетирования / Б. Дука // Финансовая газета. — 2001. — № 31.

Воронежский государственный университет  
Трещевский Ю. И., доктор экономических наук,  
профессор, заведующий кафедрой экономики и  
управления организациями  
E-mail: [eppd@econ.VSU.ru](mailto:eppd@econ.VSU.ru)

Voronezh State University  
Treshchevskiy Y. I., Doctor of Economics, Profes-  
sor, Economics and Organization Management De-  
partment Chairman  
E-mail: [eppd@econ.VSU.ru](mailto:eppd@econ.VSU.ru)

Гусаров И. В., аспирант кафедры экономики и  
управления организациями  
E-mail: [eppd@econ.VSU.ru](mailto:eppd@econ.VSU.ru)

Gusarov I. V., Postgraduate Student of the Econo-  
mics and Organization Management Department  
E-mail: [eppd@econ.VSU.ru](mailto:eppd@econ.VSU.ru)