

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАНОВЫХ СИСТЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Теоретически обоснована объективная необходимость использования системного подхода к исследованию планирования на предприятиях. Выделены типологические признаки и типы плановых систем, используемых на промышленных предприятиях. Разработана принципиальная схема организационного проектирования плановой системы предприятия.**

**Ключевые слова:** плановая система, элементы плановой системы, типология плановых систем, организационное проектирование

Реализация планирования на предприятии должна быть основана на специальных знаниях и особом творческом отношении руководителей и специалистов, что требуют от них тщательного анализа его теоретических, методологических и организационно-экономических аспектов.

Теория планирования как наука связана с исследованием закономерностей и принципов обоснования плановых решений. В теории существует множество трактовок отечественных и зарубежных учёных содержания понятия «планирование». Они отражают ряд характерных положений, раскрывающих сущность планирования:

- планирование должно применяться в соответствии с объективными условиями экономического развития;
- планирование есть непрерывный процесс принятия решения, в ходе которого устанавливаются и постоянно уточняются во времени цели и задачи развития предприятия;
- планирование связано с выбором из множества альтернатив одной возможной для развития предприятия в будущем;
- реализация выбранной альтернативы в будущем осуществляется на основе решений, принимаемых в настоящем, поэтому всегда существует вероятность ошибки;
- исходным моментом рыночного планирования является условие, согласно которому деятельность предприятия должна быть рентабельной;
- планирование должно применяться в комплексе с другими средствами и методами управления.

Известный американский политолог А. Вилдавски отмечает: «В реальной действительности планирование определяется не для

того, что оно выполняет, а для того, что оно символизирует... Ключевыми словами здесь являются: планирование лучше, потому что оно более **систематично**, чем случайно; эффективно, чем расточительно; координирует больше чем действует как попало; едино, чем противоречиво и рационально, чем беспричинно» [4, стр.129].

Традиционно для изучения сложных процессов и явлений рекомендуется использовать системный подход. Он представляет собой направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

Методическим средством реализации системного подхода служит системный анализ, в котором воплощены методы, способы, инструментарий осуществления этого подхода. Проблемы, выявляемые в ходе проведения системного анализа, заключаются в разработке новых систем или систем, выполняющих свои функции лучше по сравнению с существующими системами; в улучшении функционирования различных сторон деятельности систем; в ликвидации нежелательных ситуаций, вызванных изменением внешних и внутренних факторов, воздействующих на систему.

Объективная необходимость системного подхода к исследованию планирования обусловлена:

- положением диалектического материализма о том, что все явления должны рассматриваться в их взаимосвязи и взаимообусловленности;
- характером объективных экономических законов, которые образуют единую взаимосвязанную систему. При разработке планов развития их содержание должно определяться исходя из требований объективных экономических законов;

- ростом количества связей между объектами планирования;
- единством экономики, постоянно развивающимися связями между отдельными товарными рынками, отраслями, предприятиями и их подразделениями;
- комплексностью проблем и необходимостью их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;
- высокой степенью сложности объектов планирования и решаемых проблем;
- повышением роли координации деятельности органов управления, в целом и планирования в частности, увязки планов развития отдельных направлений деятельности, комплексного решения проблем;
- принципом единства всех планов, необходимостью согласования плановых заданий;
- повышением уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных, управленческих и плановых процессов;
- глобализацией конкуренции, производства, кооперации, стандартизации, высоким динамизмом и турбулентностью экономического развития.

Высокая степень сложности такого объекта планирования как промышленное предприятие определена тем, что оно само является системой социально-экономической, открытой, адаптирующейся, самоорганизующейся и саморазвивающейся и, в тоже время, сознательно управляемой. При планировании его деятельности необходимо:

- рассматривать предприятие как целостность с особыми свойствами, состоящую из элементов и подсистем со специфическими свойствами;
- определять «границу» предприятия и его внешней среды, в составе которой выделять её части. Это необходимо, чтобы выявить, в каких формах предприятие, как открытая система, взаимодействует с внешней средой, как воздействует на среду, а также как среда влияет на внутреннюю структуру предприятия;
- рассматривать предприятие как целенаправленную и многоцелевую систему, имеющую неоднородные внешние и внутренние цели, самостоятельные подцели отдельных подсистем, систему показателей измерения целей, различные стратегии их достижения;

– рассматривать предприятие как полную систему с учётом её элементов и структур, которые формируются формально и неформально, а взаимодействие элементов – с учётом того, что изменение в одном элементе вызывает цепь изменений в других;

– изучать динамику предприятий, что требует исследования внутриорганизационных процессов саморегулирования, координации, принятия решений, поддержания социального баланса, а также анализа процессов роста, адаптивной эволюции, нововведений, общего «жизненного цикла» предприятия и его частей;

– принимать во внимание, что предприятие функционирует и развивается в условиях неполноты информации о проблемах, связанных с его деятельностью. Поэтому в процессе планирования необходимо выявлять и познавать эти проблемы, определять пути их решения.

Плановая система предприятия является частью объекта планирования и элементом его системы управления.

Согласно положениям теории систем:

– система характеризуется как отражение в сознании субъекта свойств объектов и их отношений в решении задачи исследования. Субъект не только выделяет систему из среды, но и создаёт, синтезирует её. Наличие среды – обязательное условие существования системы, при чём, для исследуемой системы, среда может рассматриваться как надсистема;

– система отражает статику исследуемого явления;

– определение любой конкретной системы является произвольным и зависит от субъекта (исследователя, наблюдателя). Система – искусственно создаваемый комплекс элементов, предназначенный для решения сложной организационной, технической, экономической задачи;

– система – это комплекс избирательно вовлеченных элементов, взаимодействующих для достижения заданного полезного результата, который принимается основным системообразующим фактором;

– определение любого объекта как системы связано с формированием в сознании исследователя некоторой модели. Вопрос о включении в модель тех или иных элементов тесно связан с особенностями его восприятия, т.е. во многом субъективен. Главным является осознание

того, что принятая модель соответствует цели, ради которой происходит «мысленная сборка» системы.

В научной литературе используются как идентичные по содержанию понятия «система планирования» и «плановая система». Целесообразным представляется показать их отличие, обосновав это теоретически следующим положением.

Процесс планирования имеет временную и пространственную характеристики. Временная характеристика связана с последовательностью этапов реализации процесса планирования и отражает его динамику. Пространственная характеристика – статична по своей природе и связана как со структурой плановой системы, так и с организационной структурой планирования.

Различают процесс планирования и процесс разработки планов. Укрупненно процесс планирования, рассматриваемый в целом, содержит следующие этапы:

- разработка проекта плана, включая подготовительные операции и предплановую работу;
- согласование и утверждение проекта плана;
- детализация и доведение утвержденного плана до исполнителей;
- организация контроля за выполнением плановых заданий.

Первый этап наиболее существенный по объёму выполняемых работ и по значимости в системе планирования в качестве одной из подсистем. Подсистемы согласования и утверждения, а также детализации и доведения утвержденного плана до исполнителей образуют механизм, необходимый для реализации планов. Они дополняются обратной связью – организацией контроля за выполнением плановых заданий, выполняющих, в том числе и корректирующую функцию.

Это деление логически оправдано и позволяет выделить две системы: систему планирования, охватывающую элементы процесса планирования в целом, и плановую систему, отвечающую непосредственно за разработку планов.

Одно из важнейших понятий в теории систем – функция системы, которую определяют её надсистемы. Особенностью плановых систем предприятий является то, что они являются од-

новременно подсистемами двух надсистем: плановой макро– мезоэкономической системы и системы управления предприятием. Именно надсистемы устанавливают цели для входящих в их состав подсистем. Прогнозы, стратегические и индикативные планы, программы и проекты, сформированные на федеральном или региональном уровне, воплощаются в реальность только в том случае, если в эти процессы включаются предприятия. Предпринимательские проекты, разрабатываемые предприятиями, составляют основу, на которой строится возможность непрерывного социально-экономического и научно-технологического развития в масштабах страны (региона).

Функции плановой системы, определяемые системой управления предприятия, служат основой для принятия управленческих решений, представляют собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Следует отметить, что многие авторы, исследуя плановые системы на различных уровнях управления экономикой, так или иначе, акцентируют внимание на составе элементов [2, 3]. Вместе с тем определения, охватывающего системообразующие признаки этого понятия в привязке к конкретному объекту не существует.

Обобщая подходы, содержащихся в научных публикациях по данной проблематике, можно дать следующее определение плановой системы в приложении к такому объекту как предприятие.

Плановая система предприятия – это упорядоченная совокупность взаимодействующих подсистем, обеспечивающих согласование, экономическое обоснование и оптимальное соотношение параметров (объекта планирования) производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Данное определение плановой системы предприятия нуждается в дополнении, уточнении и структуризации перечня составляющих её подсистем и их элементов.

Практическое использование плановых систем на предприятии связано с определёнными их видовыми характеристиками, что не нашло достаточно полного отражения в теории и практике планирования. В научной литературе существуют лишь фрагментарные сведения о видах плановых систем, в отличие

от типологии видов планирования, широко представленных как в отдельных публикациях, так и научных исследованиях по проблемам планирования и управления. Она характеризует как основополагающие, так и частные аспекты реализации процесса планирования на предприятии.

Типология плановых систем подразумевает деление всего множества на их группы, обладающие набором отличительных признаков. Как представляется, она должна строиться на основе главных, системообразующих признаков. Поэтому полная идентификация видов планирования и видов плановых систем невозможна.

Плановая система предприятия относится к категории социально-экономических систем, в которых место, функции и взаимосвязь элементов определяются управляющим (менеджером), им же корректируются.

Согласно общепризнанному подходу системы можно классифицировать следующим образом: материальные и знаковые; простые и сложные; естественные и искусственные; активные и пассивные; открытые и закрытые; детерминированные (жесткие) и стохастические (мягкие). Плановые системы предприятий, по нашему мнению, следует отнести к знаковым (информационным), сложным, искусственным, активным или пассивным (с учётом степени их влияния на объект планирования), открытым системам.

В зависимости от степени неопределённости плановой деятельности плановые системы предприятий можно разделить на два типа:

- 1) действующие в непредсказуемой среде;
- 2) не имеющие недостатка в информации, в которых события полностью предсказуемы.

Вариантами вероятностных плановых систем следует считать:

- 1) планирование, основанное на системе жестких обязательств, которое целесообразно при высокой степени уверенности в исходе событий;
- 2) планирование под личную ответственность, которое приемлемо типу ситуации, противоположной первой, т.е. при полной неопределённости;
- 3) планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам, является промежуточным между первыми двумя (с одной стороны существует постоянная неопределённость в

деятельности предприятия, с другой стороны, учитываются возможные варианты действий в неопределённой среде и тем самым увеличивается предсказуемость исхода событий).

По методам обоснования в современном производстве следует выделить рыночную, индикативную и административную, или централизованную плановые системы. На предприятиях с различными формами общественной собственности преобладает централизованная, или административная, плановая система. На предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. Эти плановые системы не противоречат одна другой и могут применяться одновременно в той мере, в какой требуется расширение или сужение зоны использования того либо иного вида планирования.

По классификации Р.Л. Акоффа, в зависимости от того, ориентированы основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее оно бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным [1]. Основным методом реактивного планирования генетический: любая проблема исследуется с позиции её возникновения и развития (найти в прошлом причину проблемы, возникшей в настоящем). Инактивное планирование базируется на инертности и неизменности, существующие условия считаются приемлемыми. Основным принципом инактивного планирования – планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода событий. Преактивное планирование предусматривает упреждение и ориентировано в основном на будущие изменения. Четвёртый вид ориентации предполагает взаимодействие (интерактивизм) прошлого, настоящего и будущего как различных, но не делимых видов планирования. Оно обладает двумя основными чертами:

- основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности персонала предприятия;
- предполагает, что будущее подвластно контролю и является продуктом созидательных действий персонала предприятия.

Выбор временной ориентации идей планирования позволит, по нашему мнению, создать плановые системы на предприятии с соответствующими характерными чертами.

Целесообразным представляется также дополнить типологию группами плановых сис-

тем с учётом их комплексности и полноты использования стратегического, тактического и оперативного видов планирования, выделив при этом активно-адаптационные, адаптационные и упрощённые плановые системы. Выделение таких систем связано с направленностью планов к достижению выбранных целей планирования, как одного из системообразующих признаков формирования плановых систем.

Типологические характеристики плановой системы в рыночных условиях во многом зависят от структуры товарных рынков, на которые предприятие выходит со своей продукцией. Известны четыре основных типа рыночных структур: совершенной (чистой) конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. Выход предприятия на конкретный товарный рынок и его поведение устанавливают соответствующие требования к видоизменению (модификации) базовой модели плановой системы предприятия, представляющей собой

её формализованный условный образ, который сохраняет важнейшие свойства оригинала, ориентированного на использование в рыночных условиях хозяйствования.

В основе формирования базовой модели плановой системы лежат четыре системообразующих фактора: цель планирования, объект планирования, функции планирования, информация. Совокупность этих факторов определяет существование или отсутствие элементов, их положение в плановой системе, взаимосвязи с другими элементами.

Целью планирования на предприятии в рыночных условиях является научное обоснование предстоящих экономических целей его развития, выбора наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объёмов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребле-

ния, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов. Декомпозиция цели позволит определить иерархию плановой системы предприятия и представить цель в виде совокупности составляющих её целевых установок, а также установить в какой мере каждая из целевых установок нуждается в ресурсах.

Плановая система формируется в соответствии с потребностями объекта планирования и предназначена для их удовлетворения. Она отражает особенности объекта планирования, его назначение, структуру, производственно-технологические характеристики.



Рисунок 1. Принципиальная схема организационного проектирования плановой системы предприятия

В процессе функционального разделения плановой деятельности возникает плановая система, состоящая из подсистем и элементов, за которыми закрепляются определённый состав функций или отдельная функция. Функции планирования позволяют разделить и специализировать плановую деятельность, что необходимо для повышения качества планирования.

Информация является видом причинной связи, которая возникает в процессе управления и планирования. Благодаря ей осуществляется воздействие и взаимосвязь подсистем и элементов в плановой системе.

Плановая система, как и любая система деятельности, состоящая из функционально взаимодействующих элементов, представляет собой совокупность материальных, технических, кадровых, информационных, финансовых ресурсов и организационных условий деятельности, обеспечивающих целостность плановой системы, т.е. разработку, принятие и реализацию плановых решений.

Принципиальная схема организационного проектирования плановой системы предприятия представлена на рисунке 1. Содержание плановой деятельности, структура плановой системы и численность планового аппарата обуславливаются, прежде всего, целями пред-

приятия и соответственно задачами, которые должна решать плановая система для достижения целей предприятия.

Плановая система, сам процесс плановой деятельности и все элементы этой деятельности могут быть описаны с различных сторон: с точки зрения состава, содержания, структуры, функционального назначения, технологии, методов, взаимосвязей и взаимодействия. Кроме того, плановую деятельность можно описать как сложную систему, состоящую из подсистем планирования: маркетинга, производства, экономических ресурсов, качества продукции и других композиционных характеристик. Все эти элементы системы плановой деятельности являются объектами организационного проектирования плановых систем.

Планирование находится в постоянном развитии, и на смену одних моделей плановых систем будут появляться новые, предвидеть которые сегодня достаточно трудно. Новая модель возникнет тогда, когда придёт новое качество управления и планирования под воздействием факторов развития экономики, общества, технологий, информации. Эти факторы действуют в сложной взаимосвязи, что сначала способствует появлению новых подходов к планированию, а затем и новых моделей плановых систем.

24.11.2010

#### Список литературы:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1995. 326 с.
2. Петров А.Н. Теория планирования: первое приближение: Монография. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2007. 144 с.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
4. Wildavsky A. It Planning is Everything Maybe It«s Nothing/Policy Science 4. 1973. 148 с.

Сведения об авторе:

**Смирнова Е.В.**, заведующий кафедрой учетно-аналитических дисциплин  
Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент  
460018, Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372475, 89228864003, e-mail: uadsev@mail.ru

**UDC 658.5:65.012.2**

**Smirnova E.V.**

**THE ACTUAL PROBLEMS OF THE STATE PLANNING SYSTEMS ON THE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The external liability employing to the research enterprise«s planning by the system approach is proved theoretically. The typical attributes and the planning systems types applying on the industrial enterprises are abstracted. The principal pattern is developed.

Key words: planning system, planning system«s elements, planning system«s typology, organization design.

References:

- 1 Ackoff R.L. The corporation future planning. – М.: Progress, 1995. – 326 pp.
- 2 Petrov A.N. The planning theory: the first approach: the monography. – SPb.: Knowledge, 2007. – 144 pp.
- 3 Khan D. The planning and control: the controlling concept / ed. A.A. Turchak, L.G. Golovach, M.L. Lukashovich. – М.: Finance and statistics, 1997. – 800 pp.
4. Wildavsky A. It Planning is Everything Maybe It«s Nothing/Policy Science 4. 1973. 148 pp.