**Методы планирования.**

**Планирование** — это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу.

Планирование является центральным звеном хозяйственного механизма управления и регулирования производства. Планирование, административное управление и контроль за деятельностью предприятия в зарубежной практике определяют одним понятием **«**[**менеджмент**](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzhment.html)**».** Взаимосвязь планирования и управления можно представить в виде схемы (рис. 1).

Существует несколько методов планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математические, графоаналитический и программно-целевые (рис. 2). **Балансовый метод** планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана. Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы — с численностью работающих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

**Расчетно-аналитическии метод** используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

**Экономико-математические методы** позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

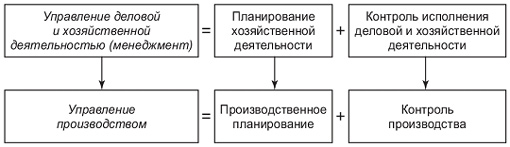


Рис. 1. Взаимосвязь планирования и управления производственной деятельностью предприятия

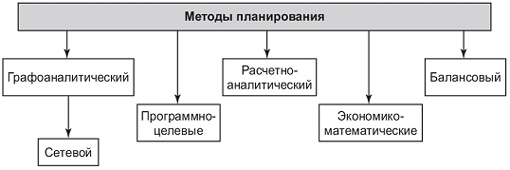


Рис. 2. Методы планирования

**Графоаналитический метод** дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. **Сетевой метод** является разновидностью графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам (например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.).

**Программно-целевые методы** позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею.

По срокам различают следующие виды планирования: перспективное, текущее и оперативно-производственное (рис. 3). **Перспективное планирование** основывается на [прогнозировании](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/prognozirovanie-na-predpriyatii.html). С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия но различным рынкам сбыта и т. д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10-15 лет) и среднесрочное (3-5 лет) планирование.

**Долгосрочный план** имеет программно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограниченно. Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в **среднесрочном плане**. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т. п. В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные — на 2-3 года.

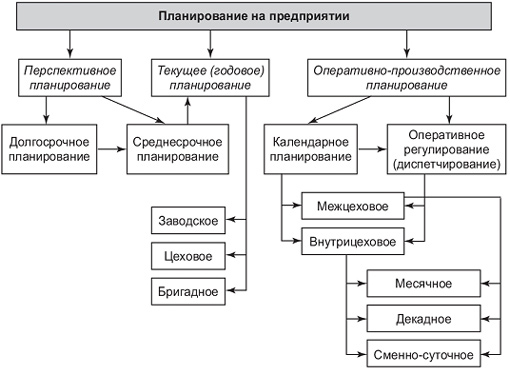


Рис. 3. Виды планирования на предприятии (фирме)

**Текущее (годовое) планирование** разрабатывается в разрезе среднесрочного плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые и бригадные. Основные разделы и показатели годового плана представлены в табл. 1.

Таблица 1 Основные разделы и показатели годового плана

[](http://www.grandars.ru/images/1/review/id/5282/6550487ae1.jpg)

**Оперативно-производственное планирование** уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место). Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановые задания до непосредственных исполнителей (рабочих). Оперативно-производственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое и диспетчирование. Завершающим этапом заводского оперативно- производственного планирования является сменно-суточное планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему. Упрощенная процедура разработки комплексного плана фирмы включает следующие основные элементы (рис. 4).

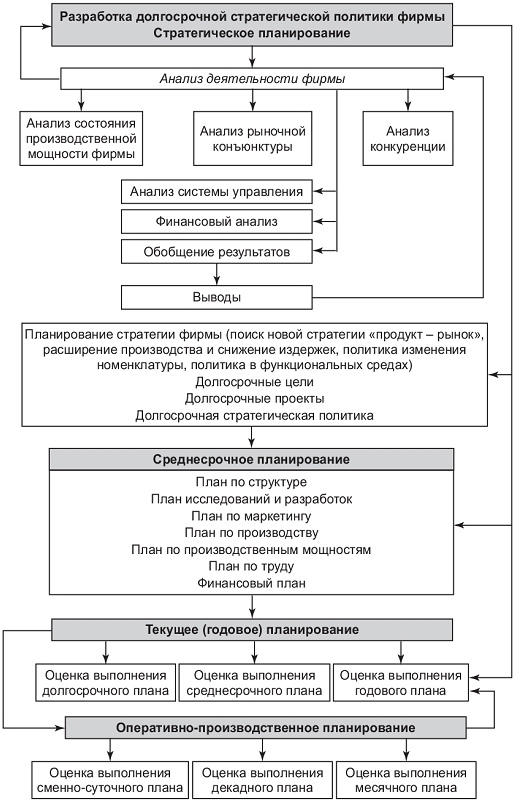
[](http://www.grandars.ru/images/1/review/id/5282/dac2db638f.jpg)

Рис. 4. Процедура разработки комплексного плана предприятия (фирмы)

Имеются различные признаки классификации планирования по видам, срокам, формам и другим признакам. С точки зрения обязательности принятия и выполнения плановых заданий оно подразделяется на директивное и индикативное планирование. **Директивное планирование** характеризуется обязательным принятием и выполнением плановых заданий, установленных вышестоящей организацией для подчиненных ей предприятий. Директивное планирование пронизывало все уровни системы социалистического централизованного планирования (предприятия, отрасли, регионы, экономику в целом), сковывало инициативу предприятий. В рыночной экономике директивное планирование используется на уровне предприятий при разработке их текущих планов.

**Индикативное планирование -** это форма государственного регулирования производства через регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других показателей. Задания индикативного плана называются индикаторами. **Индикаторы —** это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами государственного управления. В составе индикативного плана могут быть и обязательные задания, но их число весьма ограничено. Поэтому в целом план носит направляющий, рекомендательный характер. Применительно к предприятиям (организациям) индикативное планирование чаще применяется при разработке перспективных планов.

Необходимо различать перспективное планирование, прогнозирование, стратегическое планирование, тактическое планирование и бизнес-планирование, которые взаимосвязаны, образуют единую систему и в то же время выполняют различные функции и могут применяться самостоятельно. Как уже отмечалось выше, **перспективное планирование** основано на прогнозировании. **Прогнозирование** является базисом, фундаментом перспективного планирования и в отличие от него основано на предвидении, построенном на экономико-математическом, вероятностном и в то же время научно обоснованном анализе перспектив развития предприятия в обозримом будущем.

**Стратегическое планирование** ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения, определяет основные направления развития предприятия (организации) и, что особенно важно, формирует миссию предприятия, направленную на реализацию его общей цели. Миссия детализирует статус предприятия (организации) и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. **Тактическое планирование** в отличие от перспективного и стратегического планирования охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды и направлено на реализацию выполнения этих планов, которые конкретизируются в комплексных планов социально-экономического развития предприятия.

**Битее-минирование** является разновидностью технико-экономического планирования, однако в условиях рыночной экономики его функции значительно расширились и оно стало самостоятельным видом планирования. Существуют и другие классификации форм и видов планирования. Так, по классификации Р.Л. Акоффа, широко используемой в зарубежной науке и практике, планирование бывает:

* **реактивным -** базируется на анализе и экстраполяции прошлого опыта снизу вверх;
* **инактивным -** ориентируется на существующее положение предприятия для выживания и стабилизации бизнеса;
* **преактивным (упреждающим) -** основано на прогнозах с учетом будущих изменений и осуществляется на предприятиях сверху вниз путем оптимизации решений;
* **интерактивным -** заключается в проектировании будущего с учетом взаимодействия прошлого, настоящего и будущего, направленном на повышение эффективности развития предприятия и качества жизни людей.

Отметим, что планирование на предприятии (фирме) является важнейшим элементом рыночной системы, ее базисом и регулятором.

**Перспективное, текущее и оперативное планирование**

По срокам различают следующие виды планирования: перспективное, текущее и оперативно-производственное.

**Перспективное планирование** основывается на прогнозировании, иначе его называют стратегическим планированием. С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т.д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10-15 лет) и среднесрочное (5 лет), или пятилетнее, планирование.

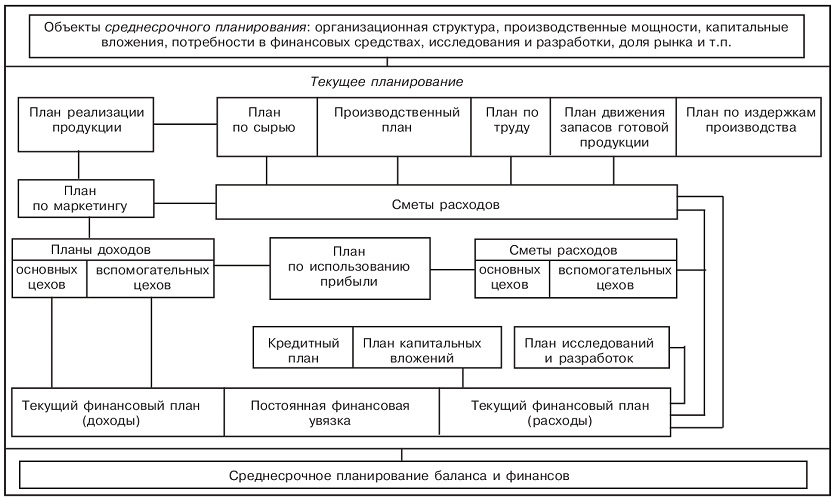
[](http://www.grandars.ru/images/1/review/id/5276/718fa1af11.jpg)

Рис. 6. Взаимосвязь среднесрочного и текущего планирования

**Долгосрочный план**, на 10-15 лет, имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограниченно. Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в **среднесрочном** (пятилетнем) плане. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т.п.

В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные на 2-3 года.

**Текущее (годовое) планирование** разрабатывается в разрезе пятилетнего плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на **заводские, цеховые, бригадные.**

Взаимосвязь среднесрочного и текущего планирования представлена на рис. 6.

**Оперативно-производственное планирование** уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям: цех-участок-бригада-рабочее место. Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановое задание до непосредственных исполнителей — рабочих. Оперативно-производственное планирование подразделяется на **межцеховое, внутрицеховое** и **диспетчирование.** Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является **сменно-суточное** планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему.

Д/З

1. Конспект
2. Какие методы планирования можно использовать в энергетике?