

УДК 658.012.2

Плохая Е.Б.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

Рассмотрены актуальные вопросы, связанные с разработкой методического обеспечения реализации процесса планирования на отечественных предприятиях. Логическим завершением каждого этапа процесса планирования должен быть плановый документ. Предлагается система плановых документов, а также указывается на необходимость внесения изменений в систему планов в зависимости от условий функционирования предприятия.

Разработка методических подходов к реализации процесса планирования является одной из важных задач, решаемых в рамках системы планирования. Предлагаемая автором последовательность осуществления процесса планирования основывается на совершенствовании методических подходов, рассмотренных в работах [1, 2], и содержит следующие основные положения:

- 1) разграничение процесса целеполагания и процесса выработки стратегии, что обеспечивает особую значимость процесса формирования целей и учет целей всех заинтересованных в деятельности предприятия групп;
- 2) разграничение мероприятий в рамках разработанной стратегии на оперативные и стратегические, что дает возможность четкого представления о задачах планирования в рамках каждого вида деятельности, и распределение ответственности при их исполнении;
- 3) согласование стратегических и оперативных мероприятий, что позволяет повысить заинтересованность исполнителей в результатах деятельности;
- 4) разработка общего бюджета, что дает возможность согласования стратегических и оперативных направлений деятельности по текущим затратам.

Последовательность реализации процесса планирования на предприятии представлена на рисунке, из которого видно, что при конкретизации стратегии, включающей основные направления деятельности предприятия, область планирования разграничивается на два направления. Существование двух направлений деятельности предприятия обусловлено различием в целевых ориентирах групп, заинтересованных в деятельности предприятия. Первая

группа мероприятий ориентирована на максимизацию прибыли в краткосрочном периоде, вторая является средством достижения целей, ориентированных на перспективное развитие предприятия.

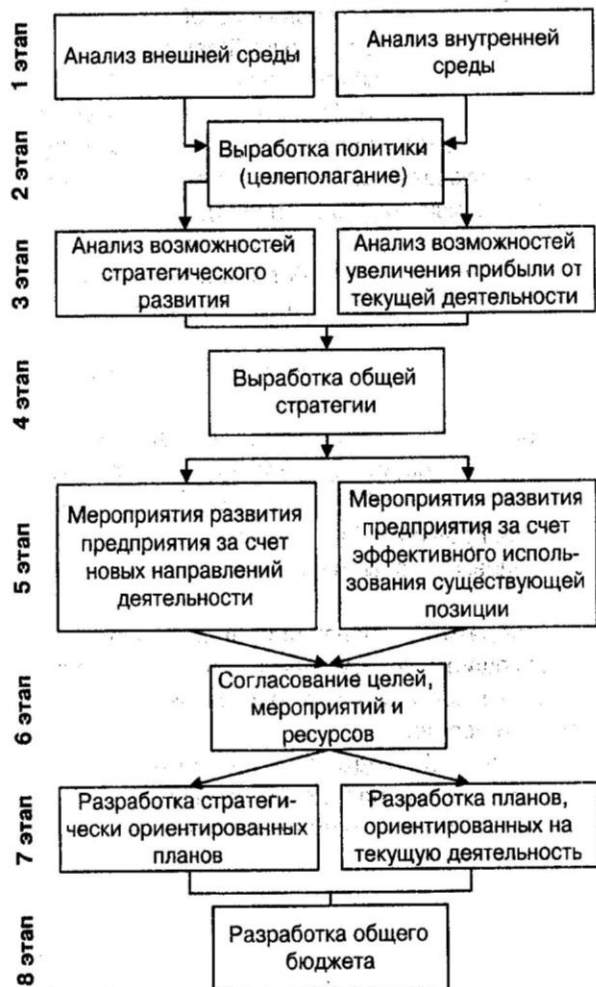


Рис. Процесс планирования на предприятии

Предложенные мероприятия необходимо привести в соответствие как друг с другом, так и с целями и ресурсами предприятия. Эта проблема решается в рамках этапа согласования целей, мероприятий и ресурсов. Завершающим этапом процесса планирования является разработка общего годового бюджета предприятия, который учитывает распределение затрат между уже существующими и новыми видами деятельности в рамках функциональных сфер деятельности предприятия. Результатом реализации процесса планирования является система планов. В рамках изложенной выше методики реализации процесса планирования предлагается следующая структура системы планов предприятия:

1. Общая программа развития предприятия на долгосрочный период — плановый документ, содер-

жащий обобщенные результаты процесса разработки общей стратегии предприятия.

2. Стратегически ориентированные планы:

стратегический план, включающий проработку мероприятия(-ий), направленного(-ых) на разработку новых СЗХ на долгосрочный период;

бизнес-план(ы) предприятия;

краткосрочные (годовые) планы, конкретизирующие бизнес-план в пределах годового периода (могут включать различные документы для каждого этапа реализации бизнес-плана);

оперативно-производственные планы, конкретизирующие годовой план по более коротким временным интервалам и по уровням исполнения.

3. Планы, ориентированные на текущую деятельность:

оперативный план (план текущей деятельности), включающий проработку мероприятия(-ий), направленного(-ых) на развитие существующих СЗХ или продуктов (3 – 5 лет);

годовые планы (план сбыта, план производства и т. д.);

оперативно-производственные планы, конкретизирующие годовые планы текущей деятельности по более коротким временным интервалам и по уровням исполнения.

4. Общий бюджет предприятия, включающий расчет затрат по стратегическим и оперативным направлениям деятельности в разрезе функциональных сфер деятельности предприятия.

Каждый плановый документ предприятия должен включать определенные показатели. Так, общая программа должна включать наименование продукции по новым и уже существующим СЗХ, ориентировочную сумму капиталовложений, ориентировочные показатели доли рынка по каждому продукту. Стратегически ориентированные планы должны содержать коэффициент обновления ассортимента, сроки освоения новой продукции, потребность в инвестициях, сроки погашения кредитов, показатель экономического эффекта от внедрения стратегических мероприятий. Планы, ориентированные на текущую деятельность, должны учитывать снижение затрат на 1 грн. реализованной продукции, снижение постоянных издержек, долю рынка по каждому виду продукции, маркетинговые мероприятия. Оперативно-производственные планы, конкретизирующие стратегические и текущие планы, должны включать детальный перечень и количество всей номенклатуры продукции, суточные графики исполнения, детальное распределение работ по исполнителям. В общем годовом бюджете должны быть отражены нормы затрат на производство

продукции, нормы прибыли и расходования денежных средств.

С целью повышения эффективности реализации планирования на предприятии необходимо осуществление организационно-экономического обеспечения системы планирования. Применительно к данному исследованию под организационно-экономическим обеспечением системы планирования предлагается понимать совокупность способов, приемов и методов и соответствующую им организационную структуру, которые обеспечивают постоянное управленческое воздействие, направленное на достижение определенных результатов деятельности системы планирования. Исходя из определения, структура системы организационно-экономического обеспечения складывается из двух основных блоков — *участников процесса формирования и обеспечения функционирования системы планирования и инструментов, которые используют участники для воздействия на элементы системы планирования*, что создает определенное взаимодействие между элементами системы — и, как результат, обеспечивается реализация процесса планирования. В качестве инструментов организационно-экономического обеспечения системы планирования предлагается выделить следующие: методику формирования системы планирования как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих частей, объединение которых обусловлено таким системообразующим фактором, как функциональная полнота; методику адаптации системы планирования к внешним и внутренним условиям функционирования предприятия; методику анализа функционирования системы планирования; методику реализации процесса планирования; систему мотивации субъектов планирования. В зависимости от масштабов деятельности предприятия, его размеров, специфики функционирования и т. д. функции по организационно-экономическому обеспечению системы планирования могут выполняться собственником малого предприятия, возлагаться на работника(-ов) планово-экономической службы или специально сформированный отдел в рамках крупного предприятия. Предложенный методический подход может служить основой для эффективного осуществления планирования на предприятии.

Литература: 1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 518 с. 2. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия: Монография. — СПб: Изд. СПб, УЭФ, 1992. — 127 с.

УДК 330.341:339.137

Третьякова Е.С.

**СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРОИЗВОДСТВЕННО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

В статье проводится теоретический анализ конкурентоспособности различных систем (предприятия, города, региона). Выделяются три подхода к пониманию конкурентоспособности: рыночный, ресурсный и эволюционный. Акцентируется значимость эволюционного подхода в качестве интегрирующего социального и экономического качества конкурентоспособности.

После провозглашения независимости Украины особо актуальным стал вопрос об интеграции экономики страны в мировой хозяйственный процесс, о разработке соответствующего механизма взаимодействия внутренних элементов как между собой, так и с внешней средой, перестройки структуры экономики и управления, а также пересмотре правил хозяйствования в соответствии с принципами мирового рынка, главный из которых — конкуренция. **Конкуренция** — это объективная реальность, специфический феномен рынка, диктующий правила поведения на рынке хозяйствующим субъектам и строго наказывающий за их несоблюдение потерей рынков, потерей прибыли. **Конкуренция** — это еще и движущая сила экономической эффективности функционирования предприятий, залог оптимального использования ресурсов при создании общественно полезных благ. Именно необходимость развития способности производственно-экономических систем выживать и добиваться поставленных целей в условиях конкуренции привело к возникновению такого понятия, как **конкурентоспособность**.

Термин "конкурентоспособность" широко применяется и в маркетинге, и в менеджменте, и в теории социального управления. Большинство исследователей понимают под конкурентоспособностью оценочную характеристику, в основе которой лежит множество частных показателей, описывающих конкретную систему. А поскольку в отдельных науках и конкретных изучаемых вопросах предметы, объекты, цели различны, то смысл, который вкладывают авторы в понятие конкурентоспособности, доста-

точно разнообразен. Весомый вклад в теорию конкуренции и конкурентоспособности внесли А. Смит, Й. Шумпетер, П. Хайне, М. Портер, И. Ансофф, работы российских и отечественных авторов — Г. Азоева, Д. Юданова, Р. Фатхутдинова, И. Герчиковой, А. Кредисова, В. Адрианова, Г. Скударя и др.

Абсолютное большинство исследователей ограничивает сферу приложения данной категории рынком, уникальной характеристикой которого является конкуренция, и разрабатывают дефиниции конкурентоспособности для конкретных экономических комплексов, систем и объектов: стран, городов, фирм, продуктов. Таким образом, подходы в определении этой категории можно разделить по признаку иерархического уровня изучаемой системы:

конкурентоспособность макроуровня, то есть стран, регионов, городов;

конкурентоспособность микроуровня, то есть предприятий, организаций.

Многие экономисты, в том числе Герчикова И.Н., Котлер Ф., ставят конкурентоспособность производственно-экономических систем в тесную зависимость от конкурентоспособности создаваемых ими продуктов (услуг, работ), обосновывая общественную пользу и необходимость существования всей системы непосредственно ее продуктом.

Но даже в рамках экономических систем одного иерархического уровня общего понятия конкурентоспособности, как свидетельствует анализ специальной экономической литературы, не выработано.

Изучение подходов к пониманию конкурентоспособности на макроуровне выявило множественность формулировок данной категории. Некоторые исследователи вкладывают в понятие конкурентоспособности регионов, стран множество характеристик социального, экономического характера, которые определяют их позицию на внутреннем и внешнем рынках [6, с. 17]. Другие выделяют способность страны производить товары, удовлетворяющие требованиям мирового рынка [1, с. 39], и расширять свою долю на нем [4, с. 70].

В основе концепции, предложенной М. Портером, лежит производительность отраслей страны, региона во имя достижения высокого уровня жизни для своих граждан. В целом на макроуровне понимание конкурентоспособности в научной литературе имеет три основных содержательных момента. В основе их классификации лежит критерий уникальных способностей экономической системы как фактора, обеспечивающего ее конкурентоспособность, а именно:

способность эффективно использовать ресурсы;
способность защищать и расширять рынок;
способность обеспечивать условия для развития.