
ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ю.И. Трещевский,

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления организациями Воронежского государственного университета; eppd@econ.vsu.ru

И.В. Гусаров,

аспирант кафедры экономики и управления организациями Воронежского государственного университета; eppd@econ.vsu.ru

Ключевые слова и фразы: планирование, инновационная система, промышленное предприятие, субъекты, объекты, функциональные связи, организационные связи.

Аннотация: Формирование инновационной системы планирования предполагает создание кадровых, организационных, методических и информационных предпосылок, содержание которых представлено в настоящей работе. Собственно система должна включать в себя четыре взаимосвязанных блока: 1) определение субъектов и объектов планирования, функциональных и организационных связей между ними, 2) создание документарной базы, 3) техническое и информационное обеспечение процесса планирования, 4) формирование системы планов и их реализация.

В условиях высокой неопределенности внешней среды, когда даже ближайшее будущее уже не кажется предопределенным, для создания и успешного функционирования инновационной системы планирования на промышленном предприятии должны быть созданы следующие предпосылки [2, с. 11].

1. Кадровые. Они включают готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования на основе четко сформулированных целей и принципов управления. Выбор целей и установление требуемых путей их достижения непосредственно входят в процесс планирования. Далеко не все руководители отечественных промышленных предприятий до недавнего времени придавали планированию большое значение. К планированию обращались в основном во избежание трудностей, причем, как правило, не прогнозируя их наступление, а уже столкнувшись с ними, планируя пути выхода из создавшейся кризисной ситуации. Повсеместно использовалось

реактивное планирование, предложенное Р.Л. Акоффом.

Мы считаем такой подход к планированию в настоящих условиях неоправданным и предлагаем использовать планирование на сценарной основе, используя инновационные подходы, позволяющие предсказывать и нивелировать нежелательные для предприятия события. А для успешного внедрения и функционирования на предприятии инновационной системы планирования требуются подготовленные субъекты планирования, недостаток которых сегодня обнаруживается на большинстве российских промышленных предприятий.

2. Организационные. На промышленном предприятии необходим отлаженный организационный механизм планирования. Органы управления и организационные единицы, образующие соответственно плановую и организационную пирамиды, должны перекрывать друг друга. Если с точки зрения внешних факторов планирование предполагает предвидение (прогноз) рыночных условий, то с точки зрения внутренних факторов – согласованность работы всех подразделений предприятия. Таким образом, планирование предполагает организационное единство предприятия, его готовность быстро и гибко реагировать на постоянно меняющиеся внешние и внутренние условия.

3. Методические. Многие промышленные предприятия самостоятельно разрабатывают плановую методическую документацию, включающую конкретные формы планов, сроки их утверждения и выполнения, средства контроля и пр. В отдельных случаях используются общие методические документы, рекомендуемые чаще всего государственными органами или банками (для получения кредитов). Мы во многом поддерживаем данный подход, так как, хотя большинство современных промышленных предприятий имеют советское происхождение, прежние хозяйственные связи разрушены, формируются новые, и каждое промышленное предприятие имеет различные возможности. Однако добавим, что для успешного развития инновационного планирования на предприятии, сегодня необходима не только внутренняя, но и внешняя оценка. С этой целью нам представляется возможным привлечение внешних консультантов для создания методической базы инновационной системы планирования.

4. Информационные. Наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации. К такому инструментарию относятся система управленческого и финансового учета, прогнозно-аналитическая система, рекламно-социологическая служба, система электронной обработки данных и др. Сегодня нам представляется невозможным развитие системы планирования без использования инновационных программных продуктов, позволяющих автома-

тизировать многие аспекты системы, в связи с этим далее мы подробно опишем данную проблему.

С учетом вышеизложенных предпосылок инновационная система планирования на предприятии, по нашему мнению, должна включать в себя четыре взаимосвязанных блока: 1) определение субъектов и объектов планирования, функциональных и организационных связей между ними, 2) создание документарной базы, 3) техническое и информационное обеспечение процесса планирования, 4) формирование системы планов и их реализация. Более подробно состав указанных блоков представлен на рис. 1.

1	Определение субъектов и объектов планирования Необходимость внедрения планового отдела Подбор планового персонала Определение функций и взаимосвязей между ними Формирование организационной структуры
2	Создание документарной базы Определение целей и задач, методов и функций планирования Разработка Положения о планировании на предприятии
3	Определение средств, обеспечивающих процесс планирования Формирование информационных потоков Оснащение субъектов планирования техническим, программным обеспечением
4	Разработка этапов процесса планирования формирование системы планов предприятия Реализация разработанных планов и осуществление контроля за их выполнением

Рис. 1. Этапы формирования инновационной системы планирования на предприятии

Первый блок формирования инновационной системы планирования на предприятии определяет первый элемент данной системы – субъектов планирования. Субъекты планирования – это специалисты, которые в той или иной степени выполняют функции планирования. Формирование данного элемента очень важно именно на первом этапе внедрения инновационной системы планирования, так как именно от того, как подобраны субъекты планирования, как распределены функции и обязанности специалистов, зависит успех процесса планирования и, следовательно, эффективность деятельности всей организации. Определение субъектов планирования может

происходить по следующей схеме (рис. 2).

Формирование планового персонала зависит от наличия в организации плановых структур. Данный алгоритм разработан с учетом того, что в период стабильного развития последних лет руководители многих предприятий не задумывались о совершенствовании плановых органов, а на некоторых планово-экономическое подразделение так и не было создано после его исключения в период реорганизации предприятий первых лет постсоветского периода. В этом случае необходимо прежде всего решить вопрос создания такого подразделения, учитывая особенности своего предприятия: объем производства, количественный и качественный состав персонала предприятия и количество информации, с которой столкнутся сотрудники в процессе плановой работы и т.п.

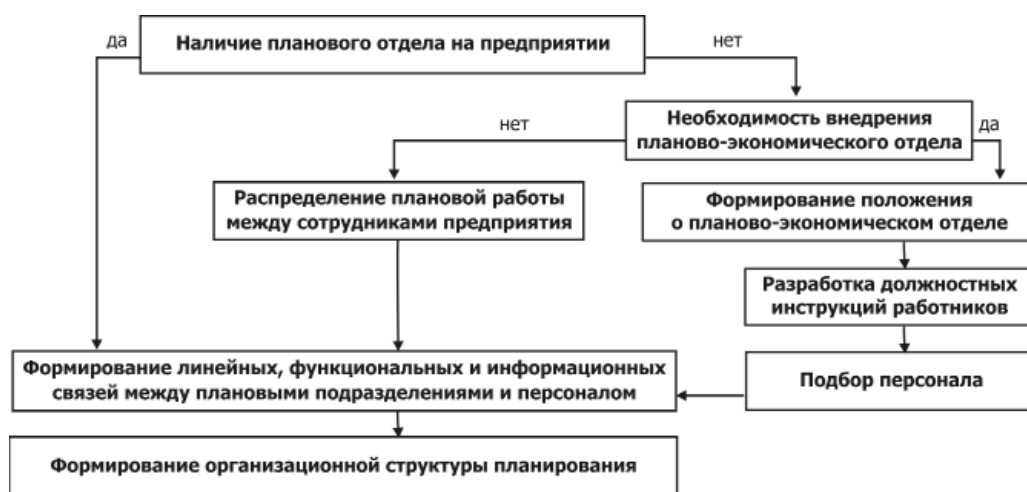


Рис. 2. Алгоритм определения субъектов планирования

В случае принятия решения о создании отдела необходимо сформировать «Положение о планово-экономическом отделе», в котором необходимо определить функции, обязанности и права отдела, определить количество сотрудников отдела. На основе такого положения формируются должностные инструкции работников отдела. Заключительным и самым важным этапом создания планово-экономического отдела является подбор персонала. Специалисты отдела должны иметь знания и навыки, касающиеся не только экономики, планирования и управления, но и знать специфику отрасли, к которой относится данная организация.

Если руководство предприятия решило, что нет необходимости создания самостоятельного подразделения по планированию, то между сотрудниками различных отделов должны быть распределены функции по выполнению плановой работы и закреплены в должностных инструкциях сотрудников. В

таком случае руководителем плановой работы назначается, например, главный экономист.

Распределив обязанности по выполнению плановой работы между сотрудниками предприятия или планового отдела, необходимо определить линейные, функциональные и информационные связи между ними и между подразделениями предприятия.

Заключительным этапом является формирование организационной структуры планирования, в которой определяется состав плановых подразделений предприятия, количество планового персонала, отражается взаимосвязь подразделений и информационные потоки.

Второй блок механизма формирования инновационной системы планирования на предприятии обусловлен необходимостью наличия качественной документарной базы.

Для эффективного осуществления процесса планирования на предприятии необходимо разработать механизм планирования, который должен включать в себя цели и задачи планирования, функции и методы планирования. Такой механизм служит ядром инновационной системы планирования организации, поэтому наличие четко разработанного механизма является основой эффективной деятельности по планированию на предприятии.

В связи с большим значением механизма планирования, имеет смысл, по нашему мнению, разрабатывать в организации такой документ, который бы официально закрепил все аспекты планирования. Таким документом может явиться «Положение о планировании на предприятии», которое включало бы в себя следующие разделы: цели планирования, функции планирования, методы и технология планирования, информационное обеспечение планирования. Особенности основных разделов и их краткое содержание можно представить таблицей.

В таком положении полностью раскрывается механизм планирования, начиная от целей планирования и заканчивая его методами. На данном этапе формулирование целей планирования должно происходить укрупнено с учетом целей организации. Основной целью планирования на предприятии должна явиться эффективная деятельность структуры планирования.

Определение целей планирования и основных задач по их достижению должно осуществлять высшее руководство предприятия. В организации должна быть разработана такая система целей, которая бы удовлетворяла следующим требованиям [3, с. 159]:

- они должны быть функциональными, чтобы руководители различных уровней могли легко трансформировать цели, которые ставятся на более высоком уровне, в задачи для нижестоящих уровней;
- должна быть установлена временная связь между долговременными и краткосрочными целями;

- цели должны периодически пересматриваться, чтобы внутренние возможности соответствовали имеющимся условиям;
- цели должны обеспечить необходимую концентрацию ресурсов и усилий;
- необходимо всегда ставить систему целей, а не единственную цель;
- цели должны охватывать все сферы деятельности предприятия.

Таблица

Основные разделы положения о планировании на предприятии

Раздел	Назначение	Краткое содержание
Цели планирования	Формирование основных целей планирования	Определение главной цели планирования, согласованность с целями предприятия, решение задач на уровне организации
Функции планирования	Определение функций и задач субъектов планирования	Определение субъектов планирования, структуры планового персонала, распределение функций между участниками планового процесса
Методы планирования	Определение методов и технологий планирования	Описание применяемых методов планирования в организации, условия их применения, технология планирования по этапам планирования, виды планирования
Информационное обеспечение планирования	Определение информационной базы предприятия, потоков информации плановых форм	Значение планирования в информационной базе организации, описание потоков входящей и исходящей информации всех подразделений, участвующих в планировании, определение форм планов и отчетов, требования к их составлению

Подразделение основных целей планирования на подцели и задачи должно происходить в следующем блоке инновационной системы – в процессе планирования.

При определении функций планирования необходимо ориентироваться на те виды деятельности, которые осуществляются на конкретном предприятии. В связи с этим должно быть осуществлено распределение функций различных уровней управления в планировании, определение участников процесса планирования на предприятии.

При выборе методов планирования необходимо определить направление планирования для конкретной организации: снизу вверх (децентрализованно), сверху вниз (централизованно) и интерактивно (во взаимодействии) [5, с. 97].

Планирование снизу вверх предполагает, что плановый отдел предприя-

тия невелик, информация накапливается главным образом оперативными подразделениями, а цели, стратегии и производственные планы формируются подразделениями предприятий. Это – децентрализованный процесс планирования. В прерогативу планового отдела входит только установление форм плановых документов и координация плановой деятельности оперативных подразделений. Однако даже при планировании снизу вверх стратегические идеи могут быть выдвинуты руководством отделений. Поэтому планирование снизу вверх означает только, что план в большей степени составляется на нижнем уровне компаний, и совсем не означает, что идеи вырабатываются неквалифицированными специалистами.

При планировании сверху вниз базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые моменты формируются на уровне предприятия в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией, а последние составляют тактические планы. В этом случае плановый отдел играет более важную роль, а оперативные подразделения обладают меньшими правами в формировании плановой политики.

Интерактивное планирование представляет собой средний вариант между двумя описанными выше схемами. Идеи формируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом и внутрифирменными подразделениями. Плановый отдел накапливает информацию о внешнем окружении и ставит вопросы перед высшим руководством. Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности. Плановая политика формируется в процессе взаимодействия по вертикали. При этом существует разделение труда по вертикали. Некоторые направления, такие, как приобретение, участие в совместных предприятиях и новых проектах, которые нельзя поручить какому-либо одному подразделению, вырабатываются службами развития и планирования предприятия и осуществляются на уровне предприятия в целом. Внутрифирменные подразделения следуют директивам высшего руководства и формируют собственные планы.

При определении технологий планирования на предприятии необходимо рассмотреть все возможные технологии планирования, рассмотреть условия и порядок их применения по стадиям и уровням планирования.

Описание информационного обеспечения в Положении сводится к определению информационных потоков между теми подразделениями организации, которые принимают непосредственное участие в планировании. Также в данном Положении утверждаются формы планов и отчетов, которые составляются на всех уровнях организации и имеют отношение к планированию. Помимо форм определяются требования к порядку и срокам их составления.

Составление этого раздела Положения о планировании на предприятии

является началом следующего блока механизма формирования инновационной системы планирования.

Третий блок механизма формирования инновационной системы планирования на предприятии предполагает определение средств, обеспечивающих процесс планирования. Такие средства позволяют автоматизировать технологический процесс планирования: от сбора информации до принятия и реализации плановых решений. К ним относится информационное, техническое и программное обеспечение.

Информационное обеспечение планирования на предприятии включает в себя не только формирование информационных потоков, которые определяются в Положении о планировании организации, но и создание информационной системы, которая позволила бы управлять деятельностью фирмы, исходя из принципа «единого целого». Планирование нуждается в оперативной информации и детальной интерпретации собранных данных.

На наш взгляд на данном этапе все зависит от возможностей предприятия. В качестве информационных ресурсов могут выступать справочные системы Гарант, Консультант, глобальная сеть Интернет. Информационные потоки могут осуществляться, например, через корпоративную почту, также для осуществления процесса планирования на предприятии могут разрабатываться (отделом АСУ) специализированные программы (зарплата, себестоимость, заявки, складской учет и пр.).

Четвертый блок формирования инновационной системы планирования на предприятии основывается на результатах предыдущих блоков. Определив плановый персонал, обеспечив его необходимыми средствами и разработав механизм планирования, можно переходить непосредственно к процессу планирования в организации и разработке планов.

Процесс планирования на предприятии предполагает наличие определенной информации, которую собирают, анализируют и обрабатывают субъекты планирования. Эта информация охватывает весь процесс планирования и определяет информационный характер планирования как основного элемента управленческой деятельности.

Информационную сущность процесса планирования можно представить на примере стадий цикла планирования (рис. 3) [4, с. 97].

В процессе производства перед органами планирования непрерывно возникают проблемы. Поэтому первой стадией в плановом цикле является выявление и формулировка проблем (включает сбор и обработку информации, оценку последствий различных вариантов плановых решений). На этой основе принимается плановое решение, затем оно реализуется. Информация о полученных результатах по системе обратной

связи передается в плановый орган, который на ее основе оценивает происходящее, формулирует новые проблемы, и весь цикл планирования повторяется.



Рис. 3. Стадии цикла планирования

Информационный цикл планирования обуславливает алгоритм процесса планирования, разработанного нами с учетом основных этапов процесса планирования (рис. 4).

Процесс планирования начинается с конкретизации целей и задач, поставленных перед организацией в целом и перед планированием в частности. Все цели и задачи должны быть согласованы, и иметь единую направленность. Для того чтобы обеспечить достижение целей, необходимо провести анализ внешней и внутренней среды промышленного предприятия, который выявит сильные и слабые стороны, ее возможности по достижению поставленных целей.

Определив состояние внешней и внутренней среды и, сопоставив его с целями и задачами организации, необходимо перейти к планированию средств достижения поставленных целей и ресурсов планирования.

На этом этапе субъекты планирования производят выбор или создание средств, с помощью которых будут достигаться поставленные цели (на этой стадии разрабатываются пути приближения к желаемому будущему) и определяют объемы и структуру необходимых ресурсов, времени, когда они понадобятся, способов получения тех из них, которые сейчас недоступны.

Далее разрабатываются прогнозы будущего состояния промышленного предприятия. Для этого используется все многообразие видов и методов прогнозирования, которое считается наиболее приемлемым для описания будущего состояния своей организации.

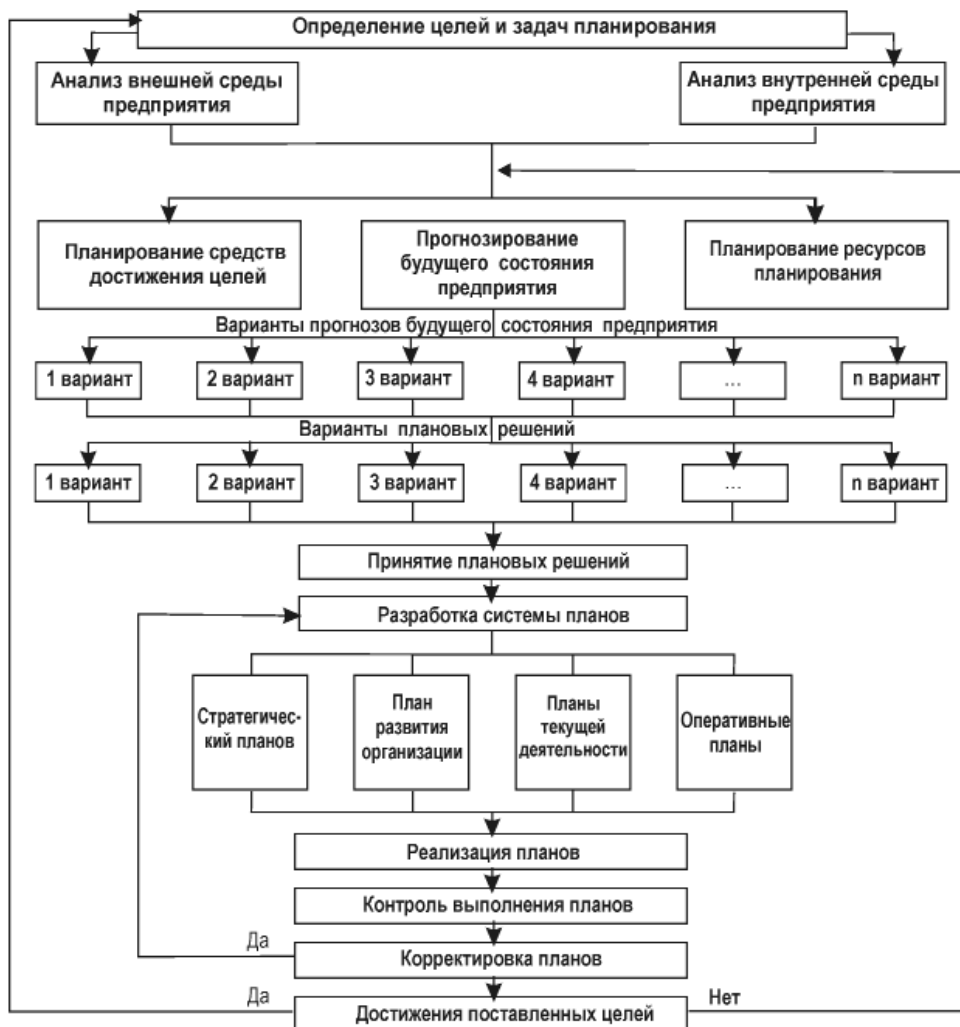


Рис. 4. Алгоритм процесса планирования

Затем субъекты планирования рассматривают возможные варианты плановых решений. Из всего многообразия они выбирают одно или несколько плановых решений, которые послужат основой для следующего этапа процесса планирования – разработки системы планов.

Этап разработки системы планов является значительным шагом процесса планирования на предприятии и охватывает практически все подразделения и виды деятельности. От того, насколько детально и точно разработаны планы, будут зависеть результаты деятельности организации на этапе реализации планов.

Контролируя выполнение планов, необходимо определить, требуется ли их корректировка. В случае отклонений от планов необходимо проследить последовательность их разработки, выявить места, в которых возникли про-

блемы, и принять соответствующие меры.

В том случае, если корректировка планов не требуется, необходимо проверить достижение поставленных целей. Цели планирования могут быть не достигнуты, несмотря на отсутствие отклонений от планов. В таком случае необходимо оценить, правильно ли спланированы средства достижения целей и ресурсы планирования, а также пересмотреть выбор плановых решений. Когда цели планирования достигнуты, субъекты планирования вновь начинают процесс планирования на предприятии с определения новых целей и задач.

Таким образом, процесс планирования на предприятии представляет собой замкнутый цикл от определения целей до их достижения и, следовательно, постановки новых.

Рассмотрев основные текущие планы промышленного предприятия, их взаимосвязи и организацию системы планирования в целом, нам представляется возможным предложить ряд методических рекомендаций по планированию инновационных процессов на промышленном предприятии. При принятии плановых решений об инновациях специалистам и руководителям, отвечающим за процесс планирования на предприятии, необходимо помнить о конкретных условиях его функционирования, а именно:

- если предприятие находится в условиях высокой неопределенности и нестабильности, то необходимо децентрализовать планирование инновационных процессов, и, наоборот, в стабильных условиях – повысить централизацию;
- на различных стадиях инновационного процесса эффективны различные структуры управления. На стадии разработки и создания новации эффективной будет децентрализованная структура, на стадии реализации – централизованная. Поэтому необходимо создать условия для повышения способности к изменению и гибкости системы управления.

Совокупность плановых задач по реализации нововведений различна на каждом этапе. Рассмотрим их в составленном нами на основе материалов Ю.П. Анискина [1, с. 33-34] рисунке (см. рис. 5).

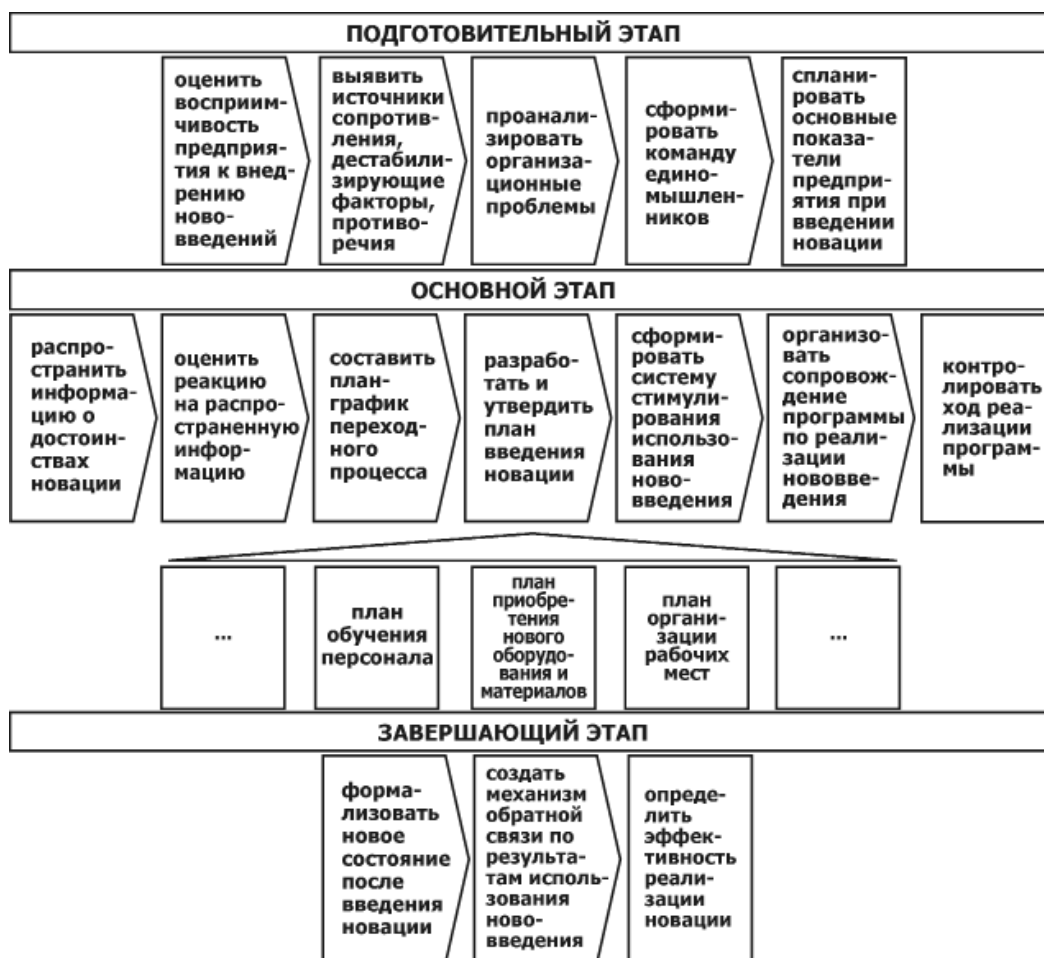


Рис. 5. Алгоритм плановых задач по реализации нововведений

Подводя итог сказанному, заметим, что при реализации новации предприятие находится в промежуточном состоянии, когда старые структуры и связи уже не действуют, а новые методы и методики еще не до конца освоены. В этих условиях актуальность планирования на предприятии резко повышается.

Список источников

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. Москва: Омега-Л, 2007. С. 33-34.
2. Егоров Ю.Н. Планирование на предприятии / Ю.Н. Егоров, С.А. Варакута. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 11.
3. Ильин А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. Минск: Новое знание, 2008. С. 159.
4. Лопушинская Г.К. Планирование в условиях рынка: Учебное пособие. / Г.К. Лопушинская, А.Н. Петров. М.: Дашков и К, 2003. С. 97.
5. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. / В.Н. Самочкин. М.: Дело, 1999. С. 94.

ORGANISATION OF INNOVATIVE SYSTEM OF PLANNING AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

Yu. I. Treschevskiy,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Chair of Economics and Management Studies, the Voronezh State University;

eppd@econ.vsu.ru

I.V. Gusarov,

Post-graduate student of the Chair of Economics and Management Studies, the Voronezh State University; eppd@econ.vsu.ru

Key words and phrases: planning, innovative system, industrial enterprise, subjects, objects, functional relations, organizational relations.

Abstract: Formation of innovative system of planning presupposes creation of personnel, organizational, methodical and information preconditions which are presented in the present work. The system itself should include four interrelated blocks: 1) definition of subjects and objects of the planning, functional and organizational relations between them, 2) creation of documentary base, 3) technical and information support of the planning process, 4) formation of a system of plans and their implementation.