

УДК 658.5:339.138 (575.2) (04)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ
НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
В УСЛОВИЯХ РЫНКА**

О.В. Герман – старший преподаватель

The important directions in the enterprise planning, production program, and production plan as well as the enterprise off-take are described in the article.

В конкурентной среде, которая является средой предприятия, предприятие должно производить только то, что оно может продать, или же вообще ничего не производить¹. В результате технического прогресса, дифференциации населения по доходам, роста уровня жизни определенной части населения, обострения конкуренции уже сбыт, а не производство представляет собой основную движущую силу, именно рынок определяет цели, а не наоборот.

Чтобы жить и процветать, предприятию необходимо продавать свою продукцию, следовательно, в его задачи входит понимание того, что нужно продавать и кому. Поэтому в современных условиях постоянно растущей конкуренции и изменчивости внешней среды учет запросов рынка и его состояния остается самой трудной, но и самой насущной проблемой отечественных предприятий.

Можно констатировать, что для разработки планов и стратегий менеджерам предприятий необходимо выявлять возможности, имеющиеся на рынке и угрозы со стороны внешней среды. Делается это путем анализа потребностей потребителей и других внешних условий.

Действовать эффективно в окружающей среде организации помогает портфельный анализ. Поэтому очевидной становится необ-

ходимость использования портфельного анализа для повышения устойчивости работы предприятия на рынке. Портфельный анализ обеспечивает предприятию долговременное устойчивое существование, но при этом необходимо располагать качественной информацией о факторах внешней и внутренней среды предприятия, об эффективности его маркетингового плана.

Кроме того, важнейшим направлением планирования на предприятии является производственная программа или план производства и реализации продукции.

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. Она обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте.

Производственная программа состоит из двух разделов:

1. План производства продукции в натуральном (условно-натуральном) выражении.
2. План производства в стоимостном выражении.

План производства в натуральном выражении содержит показатели выпуска продукции определенной номенклатуры, ассортимента и качества изделий в физических единицах.

¹ Vidal M. Publicity et gestation. Dunned 1917.

Планирование производства и продаж продукции в натуральном выражении дает возможность согласовать выпуск конкретных вводов продукции с потребностями рынка, производственными мощностями предприятия, потребностью в ресурсах, необходимых для ее производства. Однако натуральные измерители не позволяют определить общий объем и структуру производства на многопрофильных диверсифицированных предприятиях, рассчитать издержки, доход и прибыль предприятия от реализации продукции. Это требует разработки плана производства продукции в стоимостном выражении.

План производства продукции в стоимостном выражении содержит следующие показатели: реализованная продукция (валовой доход), товарная продукция, валовая продукция. Основным стоимостным показателем этого раздела плана является реализованная продукция.

Производственная программа предприятия формируется таким образом, чтобы обеспечить выполнение плана продаж в конкретном периоде с учетом имеющихся у предприятия производственных мощностей. Проблема состоит в том, что производственные возможности предприятия по выпуску продукции могут быть больше или меньше запланированного объема продаж.

Производственная программа не только устанавливает объем выпуска конечной про-

дукции, но и является основой для расчета планов производства структурных подразделений предприятия.

Производственная программа предприятия рассчитывается на год с разбивкой заданий по кварталам, а квартальных – по месяцам. В планах структурных подразделений задания производственной программы могут распределяться по более коротким периодам.

Разработка производственной программы является наиболее сложным процессом, поскольку в нем приходится учитывать огромное число различных факторов.

К сожалению, на анализируемых предприятиях, кроме инвестиционной программы никаких других программ не разрабатывается. На наш взгляд, это существенное упущение. Возможно, именно из-за отсутствия такого документа на данных предприятиях существуют следующие проблемы:

- затоваривание привозной продукции на складах предприятия;
- утилизация некоторых видов продукции в связи с невозможностью ее реализации в рамках срока годности;
- постоянная нехватка сырья и вследствие чего невыполнение заказов и сокращение ассортимента или объемов производства;
- недоиспользование вновь установленных производственных линий и т.п.

Типовой алгоритм формирования производственной программы представлен ниже.

| | | |
|---|--|---|
| Номенклатура, ассортимент, ритмичность, качество | → Анализ выполнения плана производства | → Резервы |
| Структура, эффективность | → Анализ портфеля заказов | → Изделие-производитель |
| Трудоемкость, фонд времени, состав оборудования, режим работы, производительность | → Расчет производственной мощности | → Производственная мощность |
| Производственная мощность, портфель заказов, остатки продукции | → Планирование выпуска продукции в натуральном выражении | → Производственная программа |
| Цены, производственная программа | → Планирование выпуска в стоимостном выражении | → План производства и реализации продукции |
| Норма рентабельности | → Оценка производственной программы | → Эффективность производственной программы |
| Баланс мощностей | → Разработка мер по реализации программы | → План организационно-технических мероприятий |

Алгоритм формирования производственной программы.

В качестве важного инструмента, способствующего повышению учета состояния и запросов рынка предлагается проводить анализ выполнения плана в отчетном и предшествующем плановому периодах, т.е. осуществлять верификацию планирования.

Результаты проведенных исследований говорят о том, что, к сожалению, на анализируемых предприятиях такая работа тоже не проводится. Представляется необходимым решение следующих задач при анализе выполнения плана:

- проверка выполнения плана выпуска и реализации продукции по всем стоимостным, натуральным, условно-натуральным и трудовым показателям;
- изучение причин, положительно и отрицательно влияющих на выполнение плановых показателей;
- выявление резервов дальнейшего роста и повышения эффективности производства;
- разработка мероприятий по использованию резервов, выявленных в ходе анализа и условий увеличения объема выпуска продукции и повышения ее качества;
- установление календарных сроков внедрения отдельных мероприятий, назначение подразделений и должностных лиц, ответственных за их выполнение, а также определение эффективности этих мероприятий.

Проведенные исследования позволяют предложить для более точной верификации планов осуществить анализ объема производства и анализ выполнения плана по номенклатуре. Первый из указанных анализов рекомендуется начинать с исследований динамики товарной и валовой продукции, расчета базисных и цепных темпов роста и прироста. Анализ выполнения плана по номенклатуре лучше всего основывать на сравнении фактического и планового выпуска продукции по изделиям. Оценка выполнения плана по ассортименту может осуществляться:

- по способу наименьшего процента (позиция номенклатуры, имеющая наименьший процент выполнения плана);
- по удельному весу в общем перечне наименований продукции, по которой выполнен план производства;
- с помощью среднего процента.

При этом в качестве важного направления анализа является выявление внутренних и внешних причин невыполнения плана по ассортименту.

Очевидно, что неравномерность выполнения плана по отдельным номенклатурным позициям приводит к изменению структуры производственной программы. В свою очередь, изменение структуры производства оказывает большое влияние на все экономические показатели: объем выпуска в стоимостном измерении, материалоемкость, себестоимость товарной продукции, прибыль, рентабельность и др. Поэтому можно констатировать, что невыполнение плана по ассортименту продукции, особенно в условиях совершенной конкуренции, может стать причиной кризиса или даже банкротства предприятия.

Отдельно необходимо рассмотреть влияние структуры производства на изменение стоимости выпущенной продукции. Представляется возможным оценить это влияние с помощью метода средневзвешенной цены. Для этого сначала определяется средневзвешенная цена при фактической структуре продукции, а затем – при плановой. Разность между ними умножается на фактический общий объем производства продукции в натуральном выражении.

Тот же результат можно получить более простым способом: взять разность между уровнями выполнения плана производства продукции в стоимостном и натуральном выражении и умножить на ее запланированный выпуск товарной продукции в стоимостном выражении.

Большое значение при анализе выполнения производственной программы важно отводить анализу ритмичности производства. Ритмичность характеризует равномерность выпуска продукции, установленную планом производства. Для измерения ритмичности выпуска продукции рекомендуется использовать коэффициент ритмичности, определяемый делением суммы фактически выпущенной продукции, которая засчитывается в выполнение плана, на плановый выпуск продукции за анализируемый промежуток времени.

Для оценки ритмичности может также рассчитываться *коэффициент ритмичности*,

определяемый делением суммы фактически выпущенной продукции, которая засчитывается в выполнение плана, на плановый выпуск продукции за анализируемый промежуток времени. При этом в выполнение плана по ритмичности засчитывается фактический выпуск продукции, но не превышающий уровень плана.

Для оценки ритмичности может также рассчитываться *коэффициент ритмичности* как сумма положительных и отрицательных отклонений в выпуске продукции от плана за каждый день, неделю, декаду, месяц и т.д. (без учета знака).

Коэффициент ритмичности – показатель, обратный коэффициенту ритмичности. Чем ритмичнее работает предприятие, тем выше будет коэффициент ритмичности и ниже коэффициент аритмичности.

Оценка ритмичности позволяет судить не только о равномерности производства продукции, что является важнейшим условием выполнения плана продаж, но и подсчитать упущенные возможности предприятия по выпуску продукции в связи с неритмичной работой.

Практика функционирования кыргызских предприятий показывает, что ни на одном из них не осуществляется оценка ритмичности производства, а оценка выполнения плана по номенклатуре и объему ведется не в полной мере.

Таким образом, можно констатировать, что всесторонний анализ выполнения плана производства продукции позволяет выявить резервы роста объемов производства и наметить мероприятия по их реализации.

Как уже было отмечено, работа по усилению учета состояния и запросов рынка может включать формирование «портфеля» заказов или плана продаж. На этом этапе составления производственной программы портфель заказов нуждается в тщательном анализе. Анализ могут быть подвергнуты: спрос потребителей через собственную торговую сеть; индивидуальные заказы потребителей; заявки дилеров;

заявки оптовых покупателей. На основе заявок портфеля заказов, заключенных договоров и выявленной емкости рынка, могут быть сформированы и проанализированы ассортимент и номенклатура портфеля заказов, необходимый объем производства.

Это в свою очередь помогает снизить непредсказуемость внешней среды и враждебность рынка по отношению к предприятию.

Подводя итоги, можно утверждать, что для усиления учета состояния и запросов рынка необходимо:

- использовать портфельный анализ, в рамках которого формируется портфель заказов и план продаж;
- разрабатывать производственную программу в стоимостном и натуральном выражении, так как они дополняют друг друга и способствуют достижению взаимодополняющих целей предприятия;
- проводить верификацию планов предприятия.

На современном этапе развития должны использоваться действительно эффективные методы и инструменты для усиления учета состояния и запросов рынка. В КР же большинство руководителей работают «на глаз», опираясь только лишь на собственную интуицию и опыт. Несмотря на то, что в современных условиях жесточайшей конкуренции и нестабильности экономики в целом, большое значение имеет разработка и использование производственной программы, а также аналитическая работа по выполнению плановых показателей многие предприятия предпочитают не применять инструменты внутрифирменного планирования. Кроме того, в настоящий момент существует объективная необходимость анализа выполнения производственной деятельности предприятия на предмет ритмичности производства, обусловленная непостоянством рыночного спроса, изменением рыночной конъюнктуры и потребительских предпочтений.