

УДК 622.65

**А.С. Костарев**

## **ПОВЫШЕНИЕ ТОЧНОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ**

*Обосновано, что повышение точности планирования экономических результатов угледобывающего производственного объединения достигается посредством мониторинга изменений внешней и внутренней среды и своевременной корректировки на этой основе планов производственной деятельности угледобывающего производственного объединения для достижения целевого результата. Приведена методика повышения точности планирования экономических результатов угледобывающего производственного объединения и пример ее реализации.*

*Ключевые слова: угледобывающее производственное объединение, планирование экономических результатов, мониторинг ситуации, точность планирования.*

**О**сновная тенденция развития мирового рынка состоит в непрерывном увеличении его изменчивости и нестабильности. В этих условиях точность планирования показателей хозяйственной деятельности становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. Точность планирования экономических результатов деятельности обеспечивается созданием системы планирования, при которой план возможно выполнить с минимальными отклонениями при эффективном использовании ресурсов.

Структура многих крупных отечественных компаний включает «головную» компанию и несколько производственных объединений, в состав которых входят различные предприятия. Угледобывающее производственное объединение (УПО) – объединение угледобывающих предприятий, вспомогательных подразделений и управляющей компании. Основной план по добыче формируется в головной компании, что обуславливает

следующие требования к планированию экономических результатов деятельности угледобывающего производственного объединения:

- быстрая адаптация планов к изменившимся требованиям головной компании;
- оптимизация планов при минимальных корректировках, связанных с изменением значения какого-либо показателя;
- учет различных инноваций в производстве;
- разработка и реализация различных инноваций при планировании;
- планирование мер по обеспечению безопасности труда.

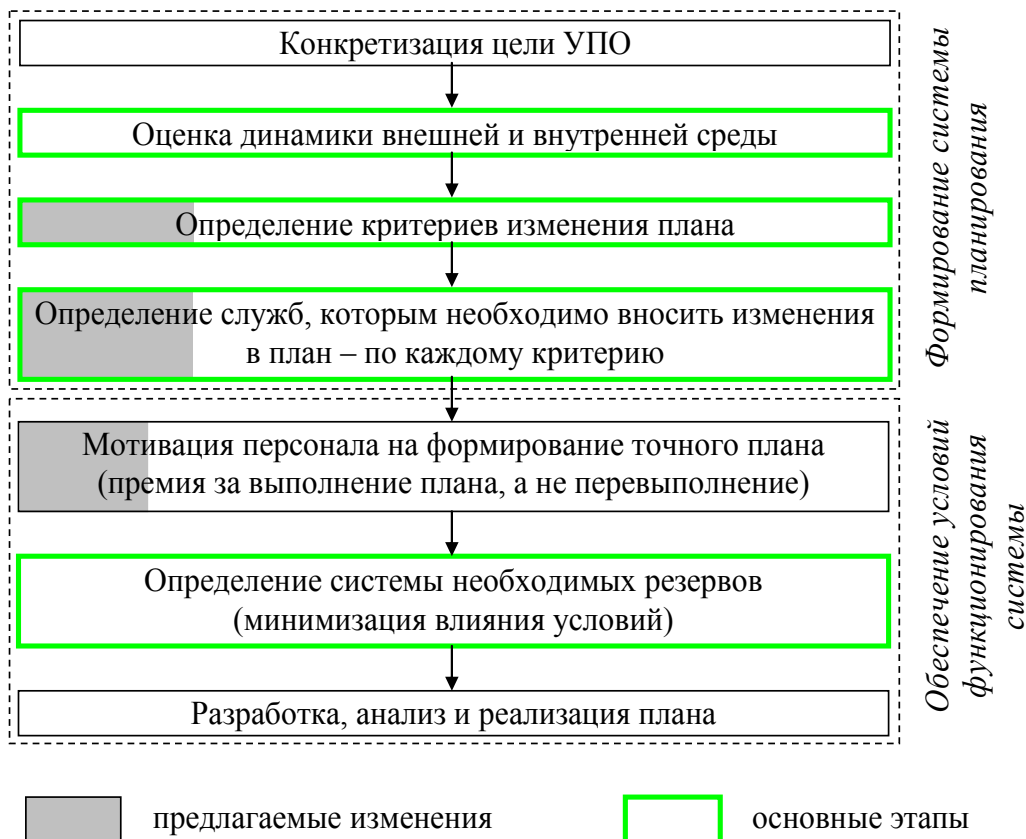
Осуществляемая в настоящее время в угледобывающих производственных объединениях практика разработки и корректировки планов не позволяет своевременно учитывать изменения, происходящие во внешней и внутренней среде и влияющие на хозяйственную деятельность УПО (табл. 1).

Таблица 1  
**SWOT-анализ методики экономического планирования деятельности угледобывающего объединения**

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие общепринятым в современной экономике принципам и формам;</li> <li>- соответствие этапам развития и позиции УПО в текущем, оперативном и стратегическом состояниях;</li> <li>- простота и непрерывность применения;</li> <li>- обеспеченность квалифицированным персоналом и информационно-технической базой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- периодичность планирования не учитывает изменений во внешней и внутренней среде;</li> <li>- система планирования не мотивирует персонал на непрерывное совершенствование производства;</li> <li>- структура плана не позволяет точно оценивать резервы производства</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>Повышение эффективности методики планирования при сохранении ее достоинств вследствие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дополнения оперативного планирования своевременным реагированием на значительные события;</li> <li>- дополнения базовых критериев эффективности планирования критериями мотивации персонала на непрерывное совершенствование производства и снижение нерационального расхода ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методика экономического планирования не позволяет вовремя реагировать на ситуацию, что обуславливает недостаточную динамику роста эффективности и безопасности производства и, как следствие, потерю конкурентных преимуществ УПО;</li> <li>- запоздалое реагирование на неблагоприятные изменения/события приводит к значительному перерасходу ресурсов и снижению инвестиционной привлекательности УПО</li> </ul>

Таблица 2  
**Типы планирования угледобывающего производственного объединения**

<b>Тип планирования</b>	<b>Отклонение фактических результатов от плановых, %</b>	<b>Характеристика планирования</b>	<b>Распределение времени персонала, занимающегося планированием, %</b>		
			<b>Формирование плана</b>	<b>Мониторинг ситуации</b>	<b>Разработка и анализ изменений</b>
<b>Календарное + ситуационное</b>	< 5,0	Разработка планов на различный период – долго, средне- и краткосрочное планирование. Ситуационное изменение плана	30-40	30-40	25-35
<b>Ситуационное</b>	5,0 – 15,0	Ситуационная разработка оперативных планов. Ситуационное изменение плана	5-10	60-70	20-35
<b>Календарное</b>	> 15,0	Разработка планов на различный период – долго, средне- и краткосрочное планирование. Периодическое изменение плана (в отдельных случаях – коррективы в режиме «реакция по факту»)	60-90	10-20	10-20



**Рис. 1. Схема методики изменения системы экономического планирования угледобывающего производственного объединения (УПО)**

Это связано с тем, что корректировка плана происходит через установленный период, а не при каждом значимом изменении ситуации. Более того, обязательная корректировка планов осуществляется всеми службами даже в тех случаях, когда без нее можно обойтись.

Это говорит о том, что имеются существенные резервы для повышения эффективности хозяйственной деятельности УПО.

Одним из способов повышения точности планирования деятельности УПО является дополнение календарного планирования ситуационным. Это позволит в динамичных условиях

среды уменьшить отклонения фактических значений параметров производственного процесса от запланированных и обеспечить эффективное использование ресурсов.

Календарное планирование включает разработку планов на различные периоды, а также их корректировку через определенный промежуток времени. Оно предполагает детализацию плана производства продукции по срокам выпуска каждого вида и своевременное доведение этих показателей до каждого участка и рабочего места на предприятии.

Ситуационное планирование направлено на отслеживание изменений

внешней и внутренней среды и корректировку планов в случае недопустимого влияния какого-либо фактора.

Для обоснования целесообразности изменения системы планирования в УПО было определено содержание типов планирования в зависимости от периодичности корректировки плана и установлены соответствующие им отклонения фактических значений экономических результатов от плановых (табл. 2).

При отклонении фактических объемов добычи от изначально запланированных более, чем на 15% сложно прогнозировать затраты на единицу реализованной продукции (ОРЕХ), если не осуществлять корректировку планов по ситуации. Это связано с тем, что помимо условно-постоянных расходов на увеличение добычи могут потребоваться дополнительные затраты, например, на изменение направления горных работ или дополнительные ремонты оборудования. Например, отклонение объема добычи от планового значения в IV квартале 2009 г. составило 17,9%. Изменение ситуации привело к необходимости оперативного внесения корректировок в утвержденный календарный план. Вовремя осуществленная корректировка позволила сохранить значение ОРЕХ на уровне 2008 г. при отклонении от скорректированного плана по добыче на 0,6%.

Для повышения точности планирования экономических результатов деятельности угледобывающего производственного объединения была разработана методика, схема которой представлена на рис. 1.

Методика включает два блока:

- формирования системы экономического планирования деятельности УПО;
- обеспечения условий функционирования системы экономиче-

ского планирования деятельности УПО.

Первым шагом является конкретизация стратегической цели УПО и предприятий, заключающаяся в корректировке целевых параметров в зависимости от изменившихся условий внешней и внутренней среды.

Второй шаг предусматривает оценку динамики внешней и внутренней среды, в том числе возможностей рынка, для определения объема продаж и – как следствие – целесообразного объема добычи.

Далее (третий шаг) на основе анализа основных влияющих факторов выбираются критерии корректировки планов и определяются показатели, которые необходимо контролировать. Особое внимание уделяется факторам, изменение которых приводит к нарушению устойчивости деятельности предприятий и требует существенной корректировки планов. Определяются диапазоны допустимых отклонений значений показателей.

На основании анализа опыта работы УПО ООО «СУЭК-Хакасия» были определены критерии и показатели, которые целесообразно применять в процессе экономического планирования в угледобывающем производственном объединении (табл. 3).

На четвертом шаге по каждому критерию определяются службы, которые должны вносить корректировки в планы при изменении значений соответствующих данному критерию показателей (табл. 4). Это позволяет избегать избыточных затрат на корректировку планируемых значений показателей, которые не зависят от изменения влияния этого фактора.

Важным условием эффективной работы системы планирования является мотивация персонала на формирование точного плана.

Таблица 3

**Основные критерии корректировки плана**

Критерий	Диапазон допустимых отклонений
Изменение индекса инфляции	± 1%
Изменения законодательства	По факту
Изменение цены реализации продукции	± 3%
Непрогнозное изменение объема продаж	± 3%
Непрогнозное изменение объема добычи	± 3%
Непрогнозное изменение цены на ГСМ	± 1%
Непрогнозное изменение цены на взрывчатые вещества	± 1%
Непрогнозное изменение цены на металлопродукцию	± 1%
Непрогнозное изменение тарифов перевозчиков	± 1%
Отклонение сроков поставок оборудования от плановых	1 неделя
Изменение сроков выбытия оборудования	1 неделя
Аварии крупных машин и агрегатов	По факту
Отклонение сроков ремонтов от плановых	1 неделя
Изменение удельных расходов основных материалов	± 5%
Изменение горно-геологических условий	± 1% по золе и теплоте сгорания
Появление новых достижений научно-технического прогресса	По факту
Погодные условия	По факту за пределами рабочего диапазона оборудования

Для этого требуется изменение системы оплаты труда, заключающееся в премировании за выполнение плана, а не за его перевыполнение (пятый шаг).

Такой подход позволит обоснованно планировать значения основных показателей деятельности (а не занижать их ради получения премии) руководителями всех уровней управления, участвующих в планировании, а также будет способствовать соблюдению регламентов, стандартов, включая требования безопасности на уровне рабочих.

Стимулирование работников службы планирования должно основываться на том, что премия дается за минимизацию отклонения от плана при значимом изменении ситуации. В случае улучшения обстановки или инновационного изменения план должен корректироваться в сторону повышения, а не «перевыполняться».

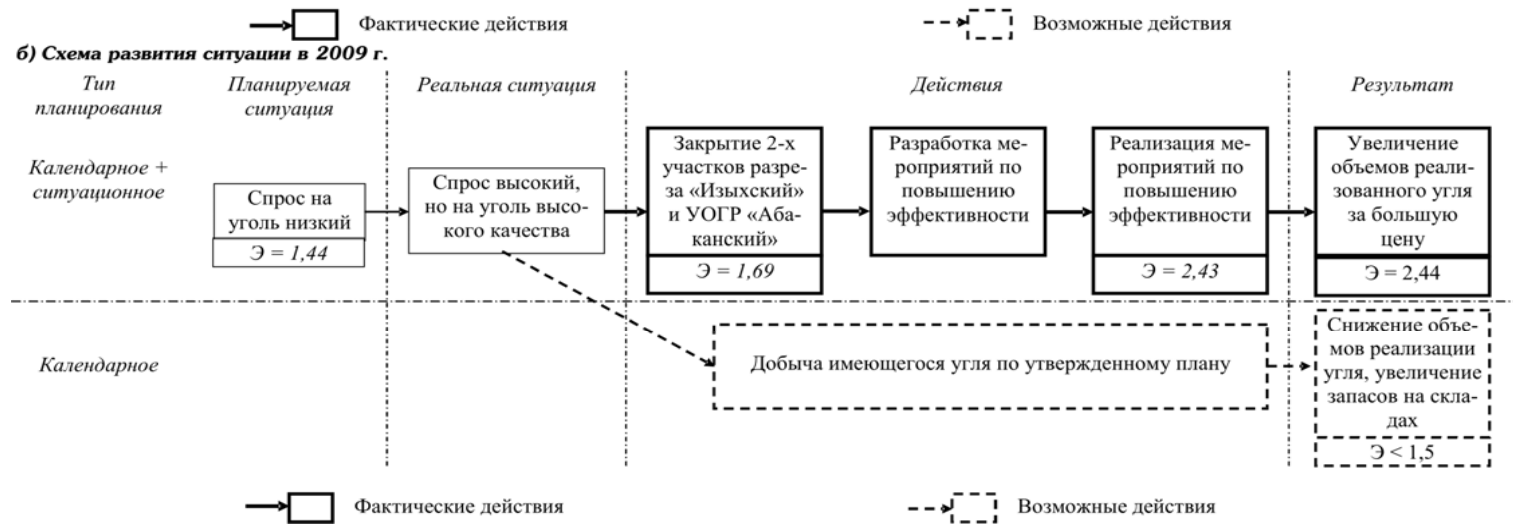
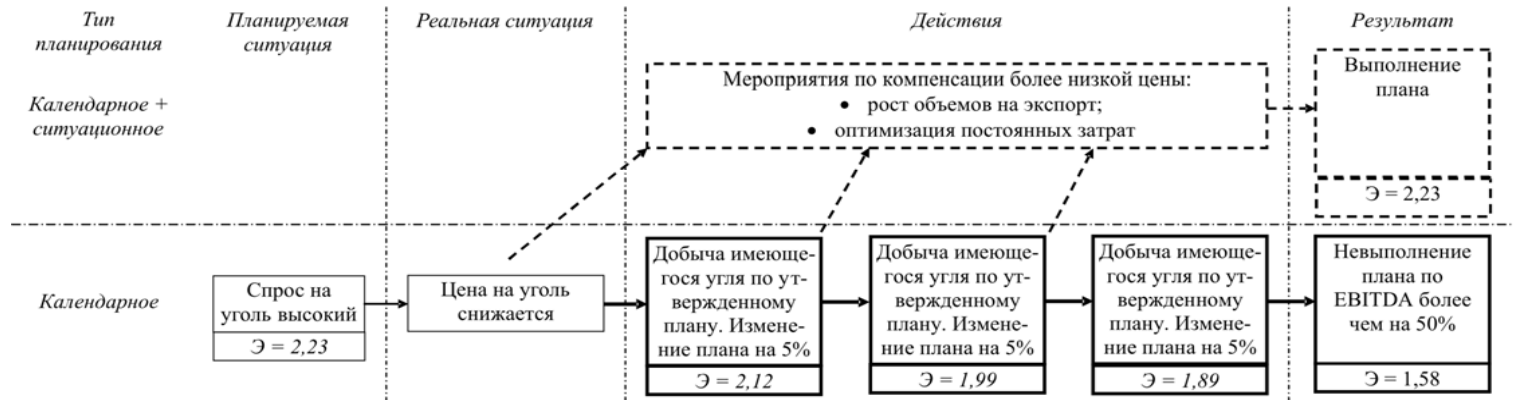
На шестом шаге в зависимости от возможных изменений внешней и внутренней среды определяются необходимые резервы:

- кто и в какой мере может включиться в процесс создания и реализации планов;
- какие резервы и в какие сроки могут быть вовлечены в процесс создания и реализации планов.

Седьмым шагом является разработка, анализ и реализация плана. Успешное выполнение плана, и, как следствие, получение моральной и материальной выгоды позволяют усилить вовлеченность персонала предприятий и объединения в деятельность по снижению себестоимости и непрерывному совершенствованию производства.

Основные положения разработанной методики реализуются в ООО «СУЭК-Хакасия». Так, использование ситуационного планирования в сочетании с календарным при формировании

**а) Схема развития ситуации в 2008 г.**



**Рис. 2. Схема развития ситуации при сохранении и изменении плана**

Таблица 4

**Распределение служб, которые должны участвовать в корректировке планов, по критериям (на примере ООО «СУЭК-Хакасия»)**

Критерий	Служба	
	при положительном влиянии	при отрицательном влиянии
Изменение индекса инфляции	ФЭБ	ФЭБ, ПТБ
Изменения законодательства	ФЭБ	Все
Изменение цены реализации продукции	Все	ФЭБ
Непрогнозное изменение объема продаж	Все	Все
Непрогнозное изменение объема добычи	Все	Все
Непрогнозное изменение цены на ГСМ	ФЭБ	ФЭБ, ПТБ
Непрогнозное изменение цены на взрывчатые вещества	ФЭБ	ФЭБ, ПТБ
Непрогнозное изменение цены на металлопродукцию	ФЭБ	ФЭБ, ПТБ
Непрогнозное изменение тарифов перевозчиков	ФЭБ	ФЭБ, ПТБ
Отклонение сроков поставок оборудования от плановых	ФЭБ, ПТБ, УИ	ФЭБ, ПТБ, УИ
Изменение сроков выбытия оборудования	ФЭБ, ПТБ, УИ	ФЭБ, ПТБ, УИ
Аварии крупных машин и агрегатов	ФЭБ, ПТБ, УИ	ФЭБ, ПТБ, УИ
Отклонение сроков ремонтов от плановых	ПТБ, ГМ, ФЭБ	ПТБ, ГМ, ФЭБ
Изменение удельных расходов основных материалов	ФЭБ	Все
Изменение горно-геологических условий	ПТБ, ФЭБ	ПТБ, ФЭБ
Появление новых достижений научно-технического прогресса	ПТБ, ФЭБ	ПТБ, ФЭБ
Погодные условия	–	ПТБ

ФЭБ – финансово-экономический блок; ПТБ – производственно-технический блок; УИ – служба управления инвестициями; ГМ – служба главного механика.

планов хозяйственной деятельности УПО на 2009 г. позволило получить в два раза большую эффективность, чем была бы при работе по старой системе – на основе только календарного планирования (рис. 2).

**Резюме**

Включение ситуационного планирования в систему работы позволяет точно разрабатывать план и повышать эффективность и безопасность производства в 1,5-2 раза. **ГИАБ**

**Коротко об авторе**

Костарев Андрей Сергеевич – финансовый директор ООО «СУЭК-Хакасия», г. Черногоorsk. KostarevAS@suek.ru.