

# Сущность процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях

**А.В. Миронова**

*Экономический факультет МГТУ, кафедра менеджмента*

**Аннотация.** В статье дано определение процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях. Процесс внутрифирменного планирования рассмотрен сквозь призму его основных этапов и инструментов, намечены перспективы внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях, а также сделаны выводы о необходимости его применения.

**Abstract.** The definition of the process of the intra-firm planning in modern enterprises has been given in the paper. The main stages and instruments of the intra-firm planning have been considered, the outlooks of the intra-firm planning in modern enterprises have been laid down, the conclusion about its necessity has been made.

## 1. Введение

В современных рыночных отношениях планирование экономической деятельности всех предприятий, независимо от сферы деятельности и формы собственности, является важной предпосылкой свободного производства и предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров.

В повсеместной экономической деятельности предприятий и повседневной жизни людей, как писал *А. Маршалл* (1993), возникли известная рыночная самостоятельность и привычка каждого самому выбирать свой правильный путь, вера в собственные силы, осмотрительность и вместе с тем быстрота в выборе решений и суждениях, умение и способности предвидеть будущее и определять курс своих действий с учетом реальных целей.

Планирование деятельности стало в настоящее время экономической основой свободных рыночных отношений отдельных людей и целых трудовых коллективов, малых и крупных предприятий, всех хозяйствующих субъектов и экономических объектов с различными формами собственности.

Раскрытие содержания понятия "планирование" не должно базироваться на негативном отношении к его сути. После развала СССР слова "план", "планирование" совершенно необоснованно стали употребляться с отрицательным оттенком. Недостатки плановой экономики некоторые связывали с тем, что она была "плановой".

Планирование – это управленческая деятельность, включающая процесс обработки информации, выбора наиболее оптимального пути развития для предприятия, а также контроля изменений окружающей среды в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах.

## 2. Значение процесса внутрифирменного планирования для промышленных предприятий в современных экономических условиях

Процесс планирования направлен на оптимальное соотношение между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями.

В рыночной экономике, ориентирующей каждого производителя на максимальное удовлетворение потребностей в своих товарах и получение наибольшего дохода, огромное значение приобретает внутрифирменное планирование. В ходе планирования экономической деятельности каждого предприятия необходимо достижение полного объема производства и занятости имеющихся ресурсов, именно это и предполагает рациональное использование человеческого потенциала, производственных фондов, материальных запасов, рабочего времени, технологических методов, денежных средств, информационных возможностей и многих других факторов.

По нашему мнению, основные черты процесса планирования различаются в зависимости от видов планирования. Рассмотрим два основных вида планирования: стратегическое и тактическое.

Стратегическое и тактическое планирование – процессы далеко неоднозначные. Стратегия – это не функция времени, а функция направления. Стратегическое планирование не сосредоточено на данном отрезке времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирмы.

Тактическое планирование – это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Можно отметить следующие особенности тактического планирования:

– выполнение решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем;

– результаты решений легче оцениваются, так как могут быть выражены в конкретных цифровых показателях.

Для тактического планирования характерно сосредоточение на средних и низших уровнях управления.

По мнению М. Бухалкова, сущность внутрифирменного планирования в условиях свободных рыночных отношений заключается в:

- научном обосновании на объектах планирования предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности;
- выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров;
- выполнении работ и оказании услуг с установлением таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов (Бухалков, 2001).

В целом, внутрифирменное планирование – это создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов, касающихся всех отделов, подразделов и подразделений организации и определяющих, во-первых, стратегию, тактику и практику деятельности фирмы, во-вторых, прогноз развития внешнего окружения, в-третьих, цели функционирования, а также и другие системообразующие факторы.

### **3. Перспективы применения процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях**

Анализ зарубежной практики внутрифирменного планирования показывает, что в повседневной деятельности на современных промышленных предприятиях в целом и в отдельных ее звеньях осуществляется долгосрочное, текущее, краткосрочное планирование.

Внутрифирменное планирование деятельности современных промышленных предприятий должно:

- основываться на оценке перспектив в области политики, экономики, технологии;
- опираться на современные методы прогнозирования и анализа, помогающие отслеживать новые тенденции;
- выступать исходной функцией управления и важной задачей руководства.

Деятельность в области внутрифирменного планирования, как и любая другая управленческая деятельность, должна строиться на основании определенных принципов. Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в различных организациях и могут быть распространены в полной мере на современных промышленных предприятиях.

Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования. Четыре основных принципа планирования, так называемые "общие черты хорошей программы действий", были определены еще в 40-е годы XX в. Это принципы единства, непрерывности, гибкости и точности.

Позднее (в 50-е годы) один из основоположников менеджмента *И. Ансофф* (1999), обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип участия.

По нашему мнению, все вышеперечисленные принципы могут быть использованы для внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях.

Предприятие в своей деятельности неизбежно сталкивается с неопределенностью внешней среды функционирования, вследствие чего оно не в состоянии предугадать все изменения, которые могут произойти во внешней среде. Планирование деятельности промышленного предприятия является одним из способов прояснения условий функционирования промышленного предприятия, т.е. уменьшения риска неопределенности.

Сознательное регулирование рыночных отношений со стороны современных промышленных предприятий частично может осуществляться посредством: вертикальной интеграции; контроля над спросом; контрактных отношений; создания предпринимательских сетей.

Эффективным и устойчивым источником воздействия на спрос является маркетинговая деятельность современного промышленного предприятия. Одним из новых способов снижения степени неопределенности в процессе планирования деятельности современного промышленного предприятия являются контрактные отношения.

Контракт позволяет снизить риск обеих сторон сделки: продавца и покупателя. Контракт позволяет составлять предварительные планы производства и обеспечения его необходимыми ресурсами, а крупному предприятию, кроме того, – планы научно-технических исследований.

Вместе с тем, так же, как и другие способы увеличения пределов планирования, контракты не являются абсолютным и универсальным средством, поскольку не устраняют риск, связанный с невыполнением обязательств одной из сторон. Причины невыполнения – воздействие всех факторов внешней среды, в том числе природных и политических стихий.

Интересным способом снижения неопределенности планирования деятельности современных промышленных предприятий, по нашему мнению, могут стать сети или так называемые субконтрактные отношения. Они подразумевают объединение компаний, которые экономически заинтересованы друг в друге на основе гибких взаимоотношений и сотрудничества. От обычных рыночных сделок отношения в рамках сети отличаются тем, что они подкрепляются отношениями доверия и заинтересованности.

К сожалению, необходимо отметить, что в течение ближайшего периода перспективы предпринимательских сетей в российской экономике проблематичны, по крайней мере, в крупных масштабах, ввиду отсутствия доверия между предпринимателями и умения ценить долгосрочные партнерские отношения.

Как отмечают современные специалисты в области управления П. Власов, Т. Гурова (1999), В.Н. Самочкин, Ю.Б. Пронин (*Самочкин и др.*, 2000) и др., одним из наиболее существенных препятствий плановой деятельности является необходимость дополнительных затрат на исследования, организацию подразделения планирования и привлечение дополнительного персонала.

Современные отечественные промышленные предприятия имеют пока небольшой опыт планирования в условиях рыночных отношений. Экономическая и социальная ситуация, особенности хозяйственной практики, в которой работают российские промышленные предприятия, часто не позволяют им непосредственно использовать зарубежные методические разработки при составлении бизнес-планов в реальных хозяйственных, социальных, правовых и других условиях нашей страны.

Среди руководителей отечественных промышленных предприятий на сегодняшний день широко распространена позиция, отрицающая целесообразность разработки развернутого бизнес-плана и предполагающая в качестве альтернативы краткое технико-экономическое обоснование. Иногда считается, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть компенсировано знанием специфики отечественного бизнеса и интуицией.

В современных условиях такая позиция не может быть признана целесообразной, особенно в отношении инвестиций. По нашему мнению, зарубежный и отечественный опыт показывает, что в современных условиях стабилизации отечественной экономики внутрифирменное планирование на современных промышленных предприятиях не только необходимо, но и вполне реально.

#### **4. Основные инструменты и этапы процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях**

Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени.

Практическое значение системы внутрифирменного планирования состоит в том, что с ее помощью обеспечивается тесная связь всех направлений деятельности фирмы, начиная с маркетинга и заканчивая сбытом готовой продукции.

Основными инструментами процесса внутрифирменного планирования могут считаться отдельные планы, предоставляемые каждым структурным подразделением или отделом современного промышленного предприятия, но в итоге составляющие единый план развития всего предприятия. Такими инструментами могут считаться:

- план сбыта – устанавливается на несколько лет вперед по количеству требующейся на рынке продукции (согласно спросу) в разрезе различных видов рынков и сегментов;
- план производства – рассчитывается по исходным данным плана сбыта;
- план создания производственных мощностей;
- план инвестиционной деятельности;
- план по персоналу;
- план материально-технического снабжения;
- план материальных запасов;
- финансовый план;
- план ликвидностей;
- план по рекламе;
- плановый баланс – представляет собой данные сравнения экономико-финансового состояния предприятия с его обязательствами;

– план результатов – содержит расчетные данные, отражающие различные виды предполагаемых результатов: экономических, финансовых, производственных, трудовых, социальных, экологических;  
– план по экологии.

По мнению *Д. Хана* (1997), мнение которого принимает автор работы, процесс планирования в целом состоит из ряда этапов, следующих друг за другом. Рассмотрим кратко каждый из них.

На первом этапе фирма проводит исследования своей внешней и внутренней среды, определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для нее, проводит сбор и обработку информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

На втором этапе устанавливаются желаемые направления и ориентиры своей деятельности (видение, миссия, комплекс целей). Иногда этот этап предшествует анализу среды.

На третьем этапе проводится стратегический анализ, в процессе которого сравниваются цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяется допустимый разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

На четвертом этапе производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

В процессе реализации пятого этапа подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестой этап представляет собой среднесрочное планирование, в процессе которого готовятся среднесрочные планы и программы.

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования на седьмом этапе фирма разрабатывает годовые планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, определяют предпосылки для создания новых планов.

## **5. Заключение**

В статье обосновывается необходимость использования накопленного опыта планирования деятельности на современных предприятиях. Также дано определение процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях, сделаны выводы о необходимости применения процесса внутрифирменного планирования. Кроме того, намечены перспективы применения процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях, а также рассмотрен процесс внутрифирменного планирования сквозь призму его основных этапов и инструментов.

## **Литература**

**Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия. СПб., Питер Ком, 416 с., 1999.

**Бухалков М.И.** Внутрифирменное планирование: Учебник. М., ИНФРА-М, 400 с., 2001.

**Власов П., Гурова Т.** Доступ в глобальную сеть. *Эксперт*, № 2, с.38-39, 1999.

**Маршалл А.** Принципы экономической науки. М., Прогресс, 416 с., 1993.

**Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачев Е.Н.** Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. М., Дело, 387 с., 2000.

Социалистическое планирование. Словарь-справочник. М., Экономика, 592 с., 1988.

**Хан Д.** Планирование и контроль: концепция контроллинга. М., Финансы и статистика, 800 с., 1997.