

НЕОБХОДИМОСТЬ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрено обобщенное понятие «внутрифирменное планирование», его содержание и сущность в условиях рыночной экономики. Экономические законы определены основополагающими в организации внутрифирменного планирования. Проведен анализ особенностей планирования в зарубежных фирмах и возможностей применения их опыта на отечественных предприятиях. Обоснована необходимость планирования деятельности промышленных предприятий в рыночной экономике.

При переходе к рыночным отношениям в России планирование оказалось практически забытым. Между тем планирование – важная функция управления предприятием. Многолетний опыт зарубежных фирм и российских предприятий показал, что недооценка планирования деятельности в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление зачастую приводят к неоправданным экономическим потерям. Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от качества внутрифирменного планирования.

Анализ зарубежной и отечественной практик хозяйствования показывает, что рыночный механизм регулирования экономики не отвергает идею планирования. В условиях нестабильности рыночной конъюнктуры, обусловленной динамизмом внешней среды, в которой работают предприятия, место и роль планирования возрастают.

Процесс планирования осуществляется в четыре этапа:

- разработка общих целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и их корректировка.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе оптимальное использование всех видов ресурсов в пространстве и во времени и предотвращение ошибочных действий.

Цель планирования состоит в повышении производительности и эффективности работы предприятия посредством:

- целевой ориентации и координации всех видов деятельности на предприятии;
- прогнозирования рисков и снижения их уровня;
- разукрупнения и тем самым упрощения процессов реализации стратегий управления;

– повышения гибкости, приспособляемости к изменениям под влиянием внешней среды.

На основе имеющихся в зарубежной и отечественной литературе точек зрения проведен анализ самого понятия «планирование», который позволил обобщить и выделить следующие грани определения:

1) планирование – это процесс формирования целей, определение приоритетов, средств и методов их достижения; завершающий этап прогнозирования, в процессе которого принимаются решения на основе выбора тех или иных возможных альтернатив или вариантов развития; формальная процедура, направленная на рост сбыта и прибыли фирмы, слагающаяся из стратегического планирования и планирования маркетинга /1/.

2) планирование – это форма, предполагающая разработку планов экономического и социального развития, а также комплекса практических мер по их выполнению. Это центральное звено государственного руководства народным хозяйством, главная форма использования основного экономического закона, закона планомерного развития, закона стоимости и других экономических законов, это инструмент, позволяющий использовать преимущества экономической системы в целях более полного удовлетворения потребностей и всестороннего развития членов общества.

3) планирование – это один из экономических методов управления, заключающийся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения. Кроме того, выделяется планирование отдельных видов ресурсов, например финансовое, социальное планирование. Это экономический метод управления, выступающий как основное средство использования форм проявления экономических законов в процессе хозяйствования /2/.

4) планирование – это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственных операций.

5) планирование как вид деятельности является одной из составных частей управления, заключающейся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения. Планирование включает принятие плановых решений уполномоченными на то органами, лицами.

6) планирование как функция управления компанией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса /3/. Планирование тесно связано с другими функциями управления (рисунок 1).

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт, сервис. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда

вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке. Внутрифирменное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

По мнению авторов, на основе обобщения существующих точек зрения, «планирование» необходимо рассматривать как в статике (форма, часть), так и в динамике (процесс, функция, вид деятельности). Рассматривать грани определения «планирования» изолированно друг от друга нельзя, целесообразно их рассматривать в дополнении и взаимоувязке друг с другом.

По мнению Ильина А.И., «сущность планирования необходимо оценивать с двух позиций: его организационно-технических характеристик и социально-экономических условий. Организационно-техническая сторона обуславливается кооперацией труда и зависит от уровня развития средств и методов планирования. Социально-экономическая сторона определяется социально-экономическими условиями общества» /4/.

Таким образом, сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Сущность внутрифирменного планирования в свободных рыночных отношениях, по мнению

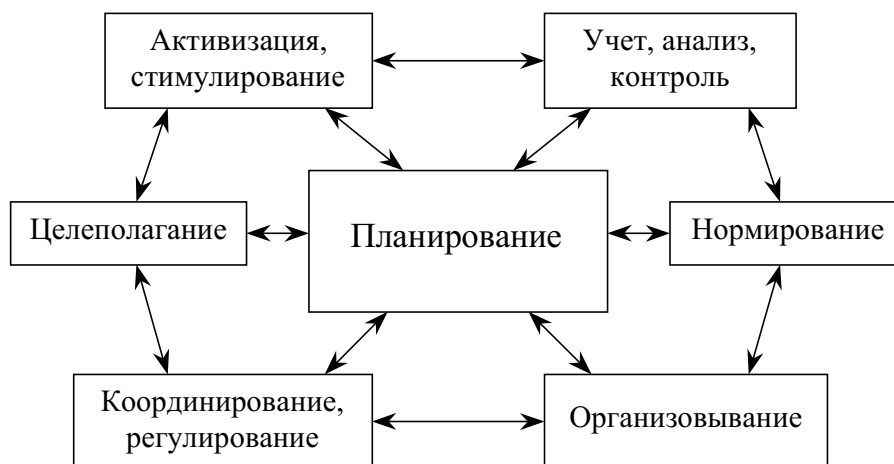


Рисунок 1. Связь планирования с другими функциями управления.

М.И. Бухалкова, «состоит и заключается в научном обосновании на предприятиях 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, выполнения работ и оказания услуг и установления 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» /3/.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование – это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рисунок 2).

Планирование в директивной форме присуще централизованно управляемой экономике, где ведущую роль играют государственные планы. В экономике рыночного типа гораздо более распространено планирование на уровне компаний, фирм, которое зачастую носит индикативный, ориентирующий характер. В планировании используются как экономико-математические, балансовые методы, так и экспертные оценки.

Учитывая анализ точек зрения о понятии «планирование», очевидна связь внутрифирменного планирования и экономических законов.

Согласно толкованию «Большого экономического словаря» А.Н. Азрилияна «закон» – это установленный свод обязательных правил и норм экономического и общественного поведения всех субъектов на территории данной страны, включающий перечень запретов и ограничений.

Экономические законы – это законы, «...имеющие объективный, всеобщий характер, действующие вне зависимости от решений органов власти (законы спроса, предложения, денежного обращения, убывающей предельной полезности и другие), а также от принципов, характеризующих главные свойства экономической системы (например, принцип рыночной экономики)». Это внутренние, существенные, устойчивые, постоянно повторяющиеся причинно-следственные связи в системе производственных отношений.

Требования экономических законов необходимо учитывать при планировании хозяйственной деятельности предприятий. Альфред Маршалл писал, что закон – «это обобщение, гласящее, что от членов какой-либо социальной группы при определенных условиях можно ожидать определенного образа действий», в то же время он подчеркивал, что экономические законы менее четки и строги, чем законы других естественных наук, и их правильнее считать тенденциями, нежели жесткими правилами.

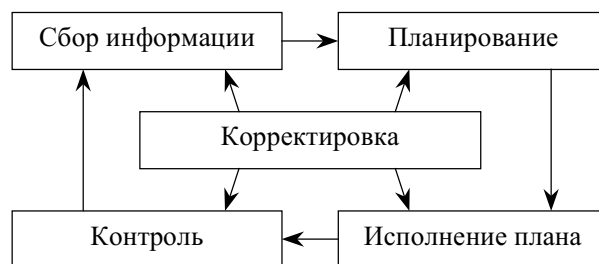


Рисунок 2. Общая схема процесса управления предприятием.

Тенденция – это выявленные в результате анализа, наблюдаемые устойчивые соотношения, свойства, признаки, присущие системе; сложившаяся направленность процессов. На основе тенденций можно делать выводы о ходе экономических процессов в будущем, прогнозировать экономические показатели.

Все экономические законы в той или иной мере оказывают влияние на процесс планирования на предприятии. Целесообразно рассмотреть влияние некоторых из них:

Закон стоимости – экономический закон, регулирующий связи между товаропроизводителями, распределение и стимулирование общественного труда в условиях товарно-денежных отношений, согласно которому производство и обмен товарами осуществляется на основе их стоимости, величина которой измеряется общественно необходимыми затратами труда, уровнем спроса и предложения.

Закон конкуренции – закон, состоящий в том, что каждый товаропроизводитель и другие участники рынка стремятся получить наиболее выгодные условия производства и сбыта продукции (работ и услуг), а также пользования капиталом.

Конкуренция представляет собой состязательность предприятий или любых других хозяйствующих субъектов. Без конкуренции рыночные отношения теоретически не мыслимы и практически не осуществимы. Соединяясь с конкуренцией, рыночные регуляторы образуют единый эко-

номический метод рыночного хозяйствования, который заставляет товаропроизводителя учитывать интересы и запросы потребителей, производить ту продукцию и оказывать те услуги, которые им требуются и поэтому могут быть проданы на товарном рынке.

Закон предложения – закон, в соответствии с которым с ростом цен на товар увеличивается объем предложения этого товара при прочих равных условиях.

Закон спроса – закон, в соответствии с которым рост цен приводит к снижению величины спроса на товары при прочих равных условиях.

Закон возрастающих временных издержек – закон, согласно которому по мере увеличения объема производства, выпуска продукции сверх некоторого уровня вмененные, предельные издержки производства каждой новой единицы продукта возрастают.

Закон денежного обращения – экономический закон, определяющий количество денег, необходимых для обращения. Этот закон выражает связь следующих показателей: денежной массы, суммы цен товаров и услуг, кредита, взаимно погашенных платежей, скорости обращения денег.

Суть рыночных отношений состоит в том, что производители и продавцы должны быть абсолютно свободными и действовать на свой страх и риск, ориентируясь лишь на рыночные регуляторы (цены, налоги, курсы, дивиденды и т. д.). Цена играет первостепенную роль в системе рыночных регуляторов.

Российские предприятия в настоящее время переживают непростой этап своего развития. Накапливая опыт работы в условиях рынка, они озадачены поиском новых рыночных ниш и эффективных механизмов внутрифирменного управления и планирования. В этих условиях большое значение имеет опыт стран, развитие которых происходит на рыночной основе. Крупные германские предприятия накопили огромный опыт внутрифирменного планирования в условиях сильных социальных ограничений, с одной стороны, и жесткой международной конкуренции – с другой.

Процесс внутрифирменного планирования в странах с развитой рыночной экономикой имеет свои особенности, анализ которых необходим для выявления положительного опыта с целью его использования на отечественных предприятиях.

Немецкий подход к управлению предприятием близок к российскому. Он характеризуется основательностью и детальностью всех планово-контрольных процедур. Большое внимание предпри-

ниматели уделяют вопросам безопасного, в плане ликвидности, развития предприятия и стратегическому подходу. Поэтому в качестве критериев существования предприятия в краткосрочном периоде выступают показатели результата и ликвидности, а в качестве долгосрочной цели – увеличение ценности капитала предприятия; краткосрочная прибыль рассматривается только как источник финансирования перспективного развития. В отличие от американской системы корпоративного управления в немецких фирмах персонал непосредственно включен в управление предприятием через участие в наблюдательных и производственных советах.

Экономическая и социальная ситуация, в которой работают российские предприятия, часто не позволяет им непосредственно использовать зарубежные методические разработки при составлении планов. Необходима их адаптация к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям нашей страны.

Зарубежный опыт и пока еще недостаточный опыт отечественных предприятий показывают, что даже в условиях переходного периода необходимо планировать свою деятельность, которая постоянно подвергается экономическим и правовым воздействиям.

Для успеха плановых мероприятий необходимы продуманная подготовка, стратегический анализ, собственно выполнение работ и оценка достигнутых результатов. Билл Гейтс в своей книге «Бизнес со скоростью мысли» рекомендует анализировать фундаментальные проблемы бизнеса и разрабатывать долгосрочную деловую стратегию их решения, а также использования тех скрытых возможностей, которые выявит проведенный вами анализ. При этом стратегия и связанные с ее реализацией рабочие планы должны быть доведены до всех сотрудников компании, ее патронов и других людей вне компании, имеющих отношение к решению этих задач.

Однако самое важное – это наладить тесные взаимосвязи с клиентами и постоянно извлекать уроки из поступающей от них информации.

Но при использовании зарубежных рекомендаций для планирования на российских предприятиях необходимо корректировать и заменять отдельные зарубежные реалии на российские.

В Америке предпринимательство – это образ жизни. Американский руководитель подвержен столь сильному давлению конкуренции и рыночных механизмов, что фактически находится у них под контролем. Результат его деятельности опре-

деляется тем, насколько верно он способен оценить влияние этих факторов на его предприятие и учесть их при планировании.

Другой особенностью зарубежного планирования является скрупулезный подсчет дохода от вложенных в дело денежных средств. Причем вернувшиеся средства немедленно реинвестируются в дело.

Изучение литературы по проблемам внутрифирменного планирования показало, что в ряде индустриально развитых стран созданы эффективные системы планирования. Особого внимания заслуживает опыт США. Основой работы по тактическому планированию в США является составление финансовых программ компании, предусматривающих развитие производства в соответствии с прогнозами сбыта. Наиболее широко распространена пятилетняя финансовая программа, которая дробится на годовые тактические планы. Годовой план – скользящий. По истечении каждого квартала к нему добавляются новые три месяца, и вся работа предприятия снова планируется на год вперед. Перспективные и текущие планы тесно увязываются.

По мнению авторов, определенный интерес представляет опыт планирования итальянского концерна «Фиат», который с начала 1970-х годов начал работать по 3-летним планам, а в настоящее время перешел на 5-летнее планирование. При этом менеджеры концерна «Фиат» добиваются непрерывного сквозного планирования работы всех подразделений, в том числе сторонних поставщиков материалов и комплектующих частей.

В рамках рыночных отношений главным координатором действий предприятий являются цены. Фирма вынуждена подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку не имеет возможности отменить их действие. Следовательно, внутренняя природа фирмы основывается на системе плановых решений, при этом участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и не зависящих друг от друга субъектов рынка.

Планирование как система волевых, сознательно принимаемых решений регулирует рынок во внутренней деятельности фирмы.

А. Файоль отмечал: «Управлять – это предвидеть», а «предвидеть – это уже действовать». Планирование – это первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента, его естественная и составная часть. «Планирование – это не только умение предусмотреть все необходимые действия, но и

способность предвидеть любые неожиданности в виде рисков, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться».

Планирование является важнейшей частью любого бизнеса. Важность его выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым».

Одним из важнейших принципов планирования является научная обоснованность планов, предполагающая глубокий анализ состояния экономики, правильное определение задач и основных направлений ее развития, всесторонний учет в планах последних достижений научно-технического прогресса, тщательную увязку плановых заданий и обеспечение на этой основе неуклонного роста производительности труда. Планирование представляет собой важнейшую составную часть целенаправленной деятельности людей по управлению экономикой на основе познания и использования объективных экономических законов.

«Внутрифирменное планирование в условиях рыночной экономики – это процесс непрерывной творческой деятельности, научно обоснованная система свободного выбора основных видов продукции и услуг предприятия, важнейших экономических и социальных целей его перспективного развития, наилучших технических средств и организационных способов решения выдвинутых перспективных целей и задач» /3/.

Главный смысл внутрифирменного планирования состоит в повышении производительности и эффективности работы предприятия. Планирование можно определить как систематическую подготовку решений, связанных с будущей деятельностью предприятия.

По мнению М.И. Бухалкова, «внутрифирменное планирование является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором». В то же время, по мнению Макконел К.Р. и Брю С.Л., «внутрифирменное планирование является важнейшей составной частью современной экономической науки, исследующей проблемы эффективного использования ограниченных производственных ресурсов или управления ими с целью достижения максимального удовлетворения материальных потребностей человека».

Внутрихозяйственное, или внутрифирменное (корпоративное), планирование играет важную роль в свободной рыночной экономике. Оно позволяет соединять в общей экономической системе взаимные интересы государства, отдельных предприятий, корпораций или фирм и домашних хо-

зайств. Внутрифирменное планирование также направлено на развитие производства материальных благ, удовлетворение различных потребностей людей и получение прибыли (дохода). В рыночной экономике государство и предприятие яв-

ляются основными независимыми субъектами планово-регулируемой производственно-хозяйственной деятельности. Таким образом, необходимость планирования определяется самим общественным характером производства.

Список использованной литературы:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 400 с.
4. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. – М.: Новое знание, 2001. – 2-е изд., перераб. – 635 с.
5. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т./Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 400 с.
6. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление-это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 352 с.
7. Маршалл А. Принципы экономической науки / Пер. с англ. в 3-х т., т. 1. – М.: Прогресс, 1993. – 416 с.