

ВЗАИМОСВЯЗЬ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассмотрены взаимосвязь и взаимодействие между корпоративным управлением, корпоративными отношениями и внутрифирменным планированием. В системе внутрифирменных отношений предложено взаимодействие большего количества участников. Акцентируется внимание на связи между корпоративным управлением и внутрифирменным планированием, которая строится через «призму прибыли», т.е. максимальной заинтересованности участников.

В настоящее время любое промышленное предприятие функционирует в жестких условиях конкурентной среды, сопряженной с глобализацией мирового экономического пространства.

Нестабильность экономической конъюнктуры, повышение требований потребителей к производимому продукту, сокращение жизненного цикла товара – все это в значительной степени усложняет управленческий процесс, а перспективы развития становятся все менее предсказуемыми [3, с. 74]. Поэтому перед наукой и практикой управления промышленными предприятиями ставятся новые задачи, требующие интенсивного изучения.

Возникновение и развитие корпоративного управления отражает закономерности эволюции мировой экономики. Новая форма управления стала ответом на новые требования к формам и принципам организации делового оборота [1, с. 13].

Понятие «корпоративное управление» охватывает область научного и практического знания и вид управления – сферу практической деятельности, связанную с решением проблем структурной организации и регулированием деятельности крупных предприятий в виде корпораций. Корпоративное управление представляет собой постоянное, преемственное обеспечение корпоративных интересов и выражается в отношениях корпоративного контроля. Корпоративное управление связано со сложностью организационной структуры, многогранностью корпорации и разделением труда в ней.

Сложность организационной структуры определяется (формируется) особенностями организационного построения.

Существуют различные способы и формы построения организационных структур. Их можно отличать, например, по количеству уровней. С этой точки зрения структуры могут быть

двух-, трех-, четырех- и пятиуровневые. Руководство предприятия определяет, какая именно из этих структур в наибольшей степени подходит данной организации и соответствует эффективному ее функционированию. Структура определяет место и роль каждого работника организации, распределяет должностные обязанности, координирует деятельность разных подразделений корпорации. Такая система взаимоотношений разных уровней управления и функциональных подразделений позволяет наиболее эффективно достигать поставленных целей [7, с. 145].

Исходя из вышесказанного, в центре внимания оказываются корпоративные отношения, складывающиеся внутри предприятий. Корпоративные отношения включают отношения, возникающие между всеми заинтересованными сторонами, участвующими в реализации принятой корпоративной модели. Корпоративные отношения необходимо рассматривать как разноуровневые, охватывающие отношения как внутри предприятия корпоративного типа, так и взаимодействие корпоративных структур с внешней средой. Соответственно гармонизация корпоративных отношений зависит от тех условий, которые задаются как внешней средой корпорации, так и ее внутренней средой. Корпоративные отношения включают внутрикорпоративные (внутрифирменные) отношения, охватывающие отношения собственников (акционеров) и менеджеров, менеджеров и наемных работников, и внекорпоративные (внефирменные) отношения, включающие отношения делового сотрудничества с контрагентами корпорации (ее поставщиками, потребителями, кредиторами, клиентами и заказчиками) и с институтами внешней среды (государством, региональными и муниципальными органами власти, обществом в целом и его представителями) [11, с. 25-26].

Корпоративные отношения связаны с понятием корпоративного построения. Последнее является ключевым моментом корпоративной конкурентоспособности и включает в себя систему отношений между участниками корпоративных структур и механизм взаимодействия. Под корпоративным построением понимают круг отношений и распределение соответствующих обязанностей между участниками корпорации при взаимодействии как внутри фирмы, так и с внешней средой. Оптимальное корпоративное построение означает эффективную организацию жизнедеятельности корпоративной структуры и эффективный механизм управления акционерной собственностью при соблюдении норм корпоративного права.

Перечисленные корпоративные отношения [11, с. 26] не учитывают взаимодействие на уровне производства, поэтому автор предлагает дополнительно включить в систему внутрифирменных отношений взаимосвязи между производствами, подразделениями и производством и подразделениями (рис. 1).

Содержание понятия «внутрифирменные корпоративные отношения» заключается в том, что они включают в себя систему отношений между участниками корпоративных структур и механизм их взаимодействия на внутрикорпоративном уровне и объясняют сущностные явления и процессы, происходящие в корпорации, которые направлены на решение поставленных руководителем целей.

Одним из ключевых средств, с помощью которого руководство обеспечивает направление усилий всех членов организации к достижению целей, является внутрифирменное (корпоративное) или внутрихозяйственное планирование. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последователь-

ность выполнения поставленных задач и достижения конкретных целей, с учетом возможностей наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов предприятием в целом и каждым его отдельно взятым подразделением.

Главной целью внутрифирменного планирования является обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия. Реализация данной цели предполагает решение следующих задач: предвидение вероятных рыночных тенденций и соответствующая им корректировка производственной программы предприятия; исследование требований потребителей и формирование программы, ориентированной на их запросы; обеспечение более высокого качества продукции; непрерывное повышение эффективности производства на основе дальнейшей специализации и кооперирования; выявление и мобилизация внутренних ресурсов производства; применение наиболее экономичных технологий и оборудования; согласование действий с поставщиками, потребителями, посредниками предприятия и направленность этих действий на достижение взаимовыгодных результатов [9, с. 475].

Внутрифирменное планирование охватывает все основные сферы производственно-хозяйственной деятельности предприятия, такие как производство, финансы, закупки, сбыт, научные и проектные разработки. Оно предусматривает выявление и прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры.

Таким образом, внутрифирменное планирование на предприятии является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором, взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства,

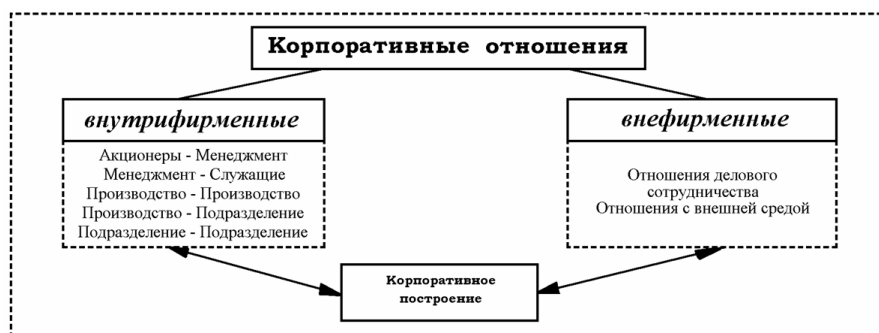


Рисунок 1. Пространство корпоративных отношений

управление предприятием и многими другими. Внутрифирменное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Эти главные вопросы современного рынка, определяющие, в сущности, основное содержание внутрифирменного планирования и всей рыночной экономики в целом, заключаются в следующем [8, с. 81]:

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?
2. Сколько продукции или товаров выгодно предприятию производить и какие экономические ресурсы следует использовать?
3. Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?
4. Кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
5. Как предприятие может приспособиться к рынку и как оно будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка?

Из этих фундаментальных вопросов, поставленных перед рыночной экономикой, вытекает, что основным объектом внутрифирменного планирования на предприятиях и фирмах служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей, характеризующих процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов. В настоящее время все производители и предприниматели, исходя из рыночного спроса на товары, работы и услуги, рационального использования имеющихся экономических ресурсов, получения максимальной прибыли, повышения личных доходов и качества жизни работников, самостоятельно планируют свою предстоящую производственно-хозяйственную деятельность, определяют перспективы расширения производства продукции и развития предприятия. В зависимости от выбранной цели, применяемых методов, разрабатываемых показателей, уровня принимаемых решений и многих иных факторов принято различать несколько систем или видов рыночного планирования. Существуют системы государственного или федерального регулирования, муниципального или местного планирования, внутрифирменное или корпоративное проектирование, а также отраслевое, территориальное, республиканское и другие виды планирования [2, с. 24-25]. Всякое внутрифирменное планирование предусматривает обеспечение необходимого развития тех или иных производственных объектов,

экономических систем или предприятия в целом. Поэтому в развивающейся рыночной экономике возрастает роль внутрифирменного планирования на всех предприятиях.

При рассмотрении внутрифирменного планирования как системы делается акцент на установлении совокупности связанных между собой различных видов планов, разрабатываемых на предприятии (рис. 2) [10, с. 9-10].

Современное внутрифирменное планирование заключается в определении будущего (желаемого) состояния всего предприятия, отдельных производственных систем, экономических показателей или иных конечных результатов и тех целесообразных решений, которые необходимо осуществить, чтобы вывести предприятие из существующего положения в новое, предполагаемое или планируемое. Механизм внутрифирменного планирования основывается на взаимодействии процессов микроэкономического исследования настоящего состояния предприятия и моделирования прогнозируемого уровня его развития в будущем. Внутрифирменное планирование в условиях рынка позволяет предприятию учитывать и соизмерять свои затраты и результаты, нормы расходуемых ограниченных ресурсов и получаемых совокупных доходов на всех стадиях хозяйствования и уровнях управления.

Также внутрифирменное планирование позволяет мобилизовать необходимые ресурсы для достижения совершенно определенных целей и превратить процесс принятия управленческих решений из хаотичного в хорошо организованный, последовательный и логичный [5, с. 1-2].

Цель предприятия должна представлять собой гармоничное сочетание системы четырех категорий целей: целей его работников; целей его собственников; целей потребителей его продукции; целей общества в целом [6, с. 2].

Она должна играть организующую и интегрирующую роль и выполнять вдохновляющую и пропагандистскую функцию. Автор считает, что на базе этой цели выстраивается работа всего предприятия в целом, отдельных его подразделений и работников, а также ставятся конкретные задачи и строится взаимодействие внутри предприятия с учетом интересов каждого участника.

Максимально заинтересовать участников взаимодействия можно за счет полученной выгоды или за счет прибыли, что будет являться связующим звеном и одновременно целью для

всех участников. Если рассматривать прибыль как призму преломления, то тогда можно четко показать связи, взаимодействие и заинтересованность каждого участника. В этом случае задачи, которые ставит корпорация, проходя через призму преломления (прибыль), становятся задачами подразделений. После выполнения поставленных задач подразделения получают выручку от реализации своей продукции, которая через призму преломления становится доходом корпорации. Благодаря эффективному взаимодействию и слаженной работе подразделения получают доходы в виде финансирования на выполнение следующих заказов, выплаты заработной платы и т.д., а корпоративный центр получает дивиденды, вознаграждения и т.д. Рассмотренное взаимодействие участников и их влияние друг на друга авторами представлено на рис. 3.

Главная цель внутрифирменного планирования состоит в том, чтобы быть действенным инструментом достижения целей промышленного предприятия, т.е. своевременно выявлять средства, альтернативы, а также шансы и риски достижения целей и выбирать соответствующие мероприятия. Такими инструментами достижения целей являются [4, с. 2]:

- анализ «узкого места» применительно к ресурсам, производственным мощностям, оплате персонала;
- продвижение (производство) наиболее значимых по суммам покрытия проектов, регионов сбыта, ассортиментных групп и товаров – отсюда определяются ассортимент и объемы;
- управление переменными издержками за счет комплекса факторов;
- обеспечение сохранения величины сум-

- мы покрытия при скидках, мероприятиях продвижения, индивидуальной комплектации;
- управление постоянными издержками;
- управление объемом продаж;
- управление ценой продаж;
- управление в «узком месте» применительно к ресурсам и персоналу, регулирование производственных процессов;
- комплекс логистики;
- оптимизация структуры ассортимента;
- управление дебиторской и кредиторской задолженностями.

Достоверная и качественная информация о целях и планах развития предприятий обеспечивает решение следующих задач:

- 1) повышение эффективности планирования бюджета, особенно его доходной части;
- 2) обеспечение устойчивости функционирования и развития предприятия;
- 3) выбор оптимальной стратегии на перспективу на основе прогнозов альтернативных вариантов стратегического маркетинга;
- 4) структуризация целей инновационной деятельности;
- 5) координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам, месту и качеству работы;
- 6) реструктуризация задолженностей предприятий перед бюджетом и предоставление налоговых льгот (в рамках компетенции территории);
- 7) рациональное использование людских ресурсов, производственных мощностей, природных и энергетических ресурсов;
- 8) привлечение инвестиций;
- 9) создание ответственных и эффективных собственников.



Рисунок 2. Система внутрифирменного планирования

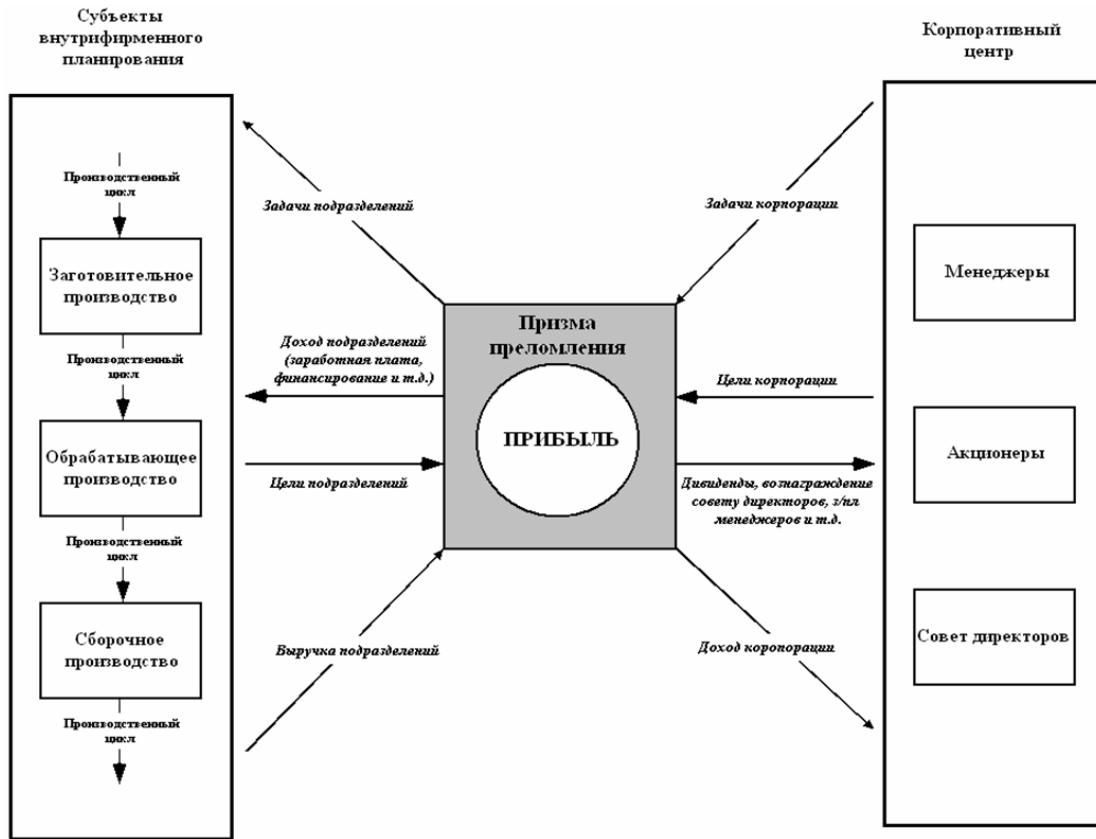


Рисунок 3. Взаимодействие корпоративного управления и внутрифирменного планирования через призму преломления

Управлять столь сложной экономической системой (предприятием) в условиях рынка без планирования не представляется возможным. Поэтому необходимо инициировать процессы внутрифирменного планирования в промышлен-

ности. Система внутрифирменного планирования должна быть основана на взаимоотношениях различных уровней управления и функциональных подразделений. Такая взаимосвязь позволит эффективно решать указанные выше задачи.

Список использованной литературы:

1. Булатов, А.Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации: дис...канд. экон. наук: 08.00.05 / Булатов Айдар Нафисович. – Казань, 2001. – 183 с.
2. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: Учебник – 3-е изд., испр. (Высшее образование) / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 416 с. – ISBN 978-5-16-003136-1
3. Гонтаренко, Е.В. К вопросу о сущности стратегического планирования промышленных предприятий в России и за рубежом / Е.В. Гонтаренко // Вестник / Оренбургский государственный университет. – 2008 – №8(90). – с. 74-80.
4. Деревянко, Е., Ковалев, Д. Оперативное планирование: мифы и реалии. – <http://seminars.ru/free/Menedzhment/Planirovanie/>
5. Идрисов, А. Стратегическое планирование в России не возврат назад, а шаг в будущее. – http://seminars.ru/free/Razvitie_organizatsii/Videnie_putey_razvitiya_rossii/
6. Камионский, С.А. Предприятие как целеустремленная система. – <http://seminars.ru/free/Menedzhment/Planirovanie/>
7. Кукура, С.П. Теория корпоративного управления / С.П. Кукура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 478 с. – ISBN 5-282-02339-3
8. Макконелл, К.Р., Брю, С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. – пер. с англ. / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. – М.: Республика, 1992. – 400 с.
9. Организация производства и управление предприятием: Учебник (Серия «Высшее образование») / Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родионов В.Б. и др.; Под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 528 с.
10. Суркова Е.В. Планирование деятельности промышленного предприятия в условиях рынка: автореф. дис...канд. экон. наук: 08.00.05 / Суркова Елена Викторовна. – Ульяновск, 2004. – 23 с.
11. Ткаченко, И.Н. Институционально-ценностные основы эффективного развития внутрифирменных корпоративных отношений: дис...док. экон. наук: 08.00.05 / Ткаченко Ирина Николаевна. – Екатеринбург, 2002. – 396 с.