

## О ПОДХОДАХ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

А.А. Солодилов, Л.И. Урман

Систему управления промышленным предприятием можно представить в виде нескольких подсистем [2–4, 6]:

- основы управления;
- стратегическое управление;
- финансовое управление;
- инновационный менеджмент;
- производственный менеджмент;
- управление внешнеэкономической деятельностью;
- экологический менеджмент;
- управление персоналом.

Такое деление системы управления предприятием носит условный характер, потому что все подсистемы взаимосвязаны между собой и трудно провести грань между отдельными подсистемами.

Трудности управления предприятием связаны с обеспечением его целенаправленного поведения в изменяющихся условиях внутренней и внешней среды. Такая ситуация показана на рисунке 1.

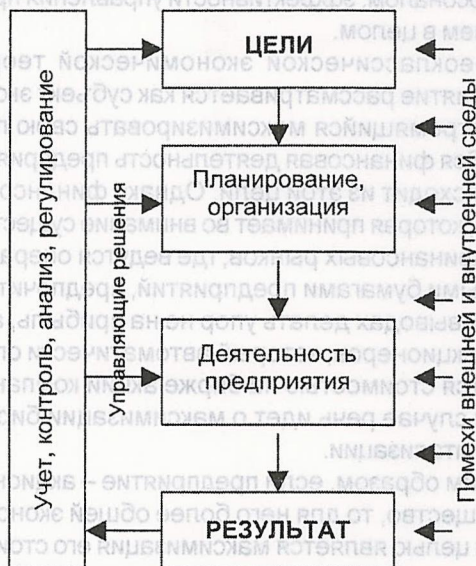


Рис. 1. Механизм функционирования предприятия в условиях внешней и внутренней среды

Планирование включает постановку проблемы, определение целей, разработку стратегии их выполнения, прогнозирование, определение условий и средств достижения целей.

Функционирование системы обеспечивается за счет регулирования, задачей которого на основе учета, контроля и анализа является выработка управляющих решений на базе подсистемы пла-

нирования. Такие управляющие решения вырабатываются в подсистеме планирования в оперативном режиме. Поэтому можно сказать, что процесс планирования на предприятии осуществляется непрерывно. Именно этот процесс является наиболее трудным в управлении производственной системой. Под производственной системой мы будем понимать промышленное предприятие, производственную фирму, корпорацию.

Таким образом, управление определяется как системный процесс, с помощью которого специалисты формируют организации и управляют ими на основе поставленных целей и разработки стратегий их достижения.

Процесс управления – это выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, контроля и анализа, регулирования, с помощью которых менеджеры создают условия для эффективности труда работающих в организации людей и достигают поставленных целей.

Организация управления – это организация взаимодействия между элементами (подсистемами) управляющей системы и с управляемым объектом.

Функция планирования занимает центральное место в системе управления, потому что именно она формирует правила поведения объекта управления в процессе реализации поставленных целей.

Координация позволяет достигнуть согласования работ участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия.

Мотивация оказывает влияние на работающих на предприятии коллективы людей в направлении повышения эффективности труда. Результатом такой мотивации становится повышение эффективности работы предприятия.

Функция контроля и анализа обеспечивает выявление отклонений от планируемых показателей работы предприятия, анализ причин такого отклонения.

Функция регулирования позволяет на основе контроля и анализа осуществить корректировку планов в оперативном режиме. Масштабы такой корректировки могут быть разные – от изменения элементов плана до его полной переработки. Все зависит от масштабов воздействия, изменений во внешней и внутренней средах.

Таким образом, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, направляя и влияя на трудовую деятельность людей (их способнос-



ти и интеллект) в этом процессе. Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор определил как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом.

Наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Однако, учитывая, что предприятия – сложные социально-производственные системы, успешно управлять ими без понимания менеджмента как искусства управления достаточно трудно.

Производственно-экономическая, хозяйственная деятельность промышленного предприятия как объекта управления (управляемая система) направлена на достижение определенных результатов, целей. При этом управляющая система (с ее функциями управления) должна обеспечить устойчивое функционирование предприятия всеми возможными методами и средствами на пути наискорейшего достижения поставленных целей и с минимальными затратами. Следовательно, управление деятельностью предприятия должно обеспечивать необходимое достижение конкурентных преимуществ предприятия на рынке с минимальными затратами.

Из рисунка 1 видно, что предприятие действует (и развивается) в соответствии с определенными целями, которые формируются, исходя из четкого понимания миссии предприятия [3, 4]. Миссия – основная общая цель бизнеса компании с учетом рыночных потребностей. Миссия – это комплексная цель, для достижения которой предприятие существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде с учетом как внутренних ориентиров деятельности предприятия, так и внешних факторов.

Практика деятельности эффективно функционирующих российских и зарубежных компаний показывает, что в своей работе они используют значительный набор целевых установок. Это относится как к разработке стратегических программ развития, так и текущей деятельности. Выбор целей – важнейший фактор достижения предприятием успеха, так как при этом интегрируются все его намерения. Менеджеры верхнего звена управления ставят более глобальные цели, определяющие стратегические направления деятельности организации на длительную перспективу. На нижних уровнях принимаются решения, имеющие практические значения по выбору путей для выполнения задач организации.

Важнейшей проблемой становится выбор глобальной, основной цели функционирования пред-

приятия. Основная цель экономической стратегии предприятия сформулирована как создание и поддержание устойчивого конкурентного преимущества предприятия в рыночных условиях [3–6] за счет реализации нововведений (по снижению затрат, выпуску новой продукции и др.). Эта формулировка представлена как в российской, так и в зарубежной литературе. Понятие «достижение конкурентных преимуществ» количественно не может быть выражено. Однако реализацию нововведений невозможно осуществить без финансирования из прибыли, рост которой в свою очередь как раз и определяется внедрением нововведений. Следовательно, в цикле достижения конкурентных преимуществ предприятия количественно наиболее обоснованно можно поставить в соответствие этому процессу величину прибыли. Таким образом, прибыль выступает количественной оценкой степени достижения конкурентных преимуществ предприятия на рынке и вполне может выступать в качестве одной из целей его деятельности [3, 5].

Однако прямого соответствия интенсивности потока прибыли достижению конкурентных преимуществ нет. Многое зависит от внутрифирменного механизма создания нововведений, экономического стимулирования этого процесса, управления персоналом, эффективности управления предприятием в целом.

В неоклассической экономической теории предприятие рассматривается как субъект экономики, стремящийся максимизировать свою прибыль. Вся финансовая деятельность предприятия также исходит из этой цели. Однако финансовая теория, которая принимает во внимание существование финансовых рынков, где ведутся операции с ценными бумагами предприятий, предпочитает в своих выводах делать упор не на прибыль, а на доход акционеров, который автоматически определяется стоимостью на бирже акций компаний. В этом случае речь идет о максимизации биржевой капитализации.

Таким образом, если предприятие – акционерное общество, то для него более общей экономической целью является максимизация его стоимости, стоимости акций на рынке ценных бумаг. Однако именно достижение конкурентных преимуществ предприятия, увеличение потока чистой прибыли за счет этого способствует и росту стоимости его акций. Это основные экономические мотивы роста стоимости акций предприятия.

Как уже отмечалось, достижение конкурентных преимуществ невозможно без нововведений. Эффективные нововведения увеличивают поток чистой прибыли. Инновационный, инвестиционный процесс во многом определяется эффективностью управления. Эта эффективность отражается вели-



## О ПОДХОДАХ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

чиной чистого денежного потока (чистая прибыль плюс амортизационные отчисления минус объем инвестиций, в том числе и на потребности в оборотном капитале). Как видим, в конечном итоге мы приходим к рассмотрению предприятия как комплекса инвестиций, стоимость которого определяется стоимостью ожидаемых от него доходов. Общий доход определяется суммой дисконтированных величин чистого денежного потока. Именно чистый денежный поток – основа оценки эффективности, результативности деятельности предприятия. Коэффициенты дисконтирования только корректируют этот поток, приводя оценку его стоимости в разные периоды к текущему моменту времени.

Значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД) в большей степени влияет на стоимость акций предприятия, его стоимость. Именно расчет ЧДД, чистой текущей стоимости (NPV) лежит в основе оценки стоимости фирмы, бизнеса [2, 5]. Поэтому с точки зрения акционеров предприятия управление им должно быть направлено на максимизацию роста стоимости предприятия и его акций, т.е. на максимизацию величины ЧДД.

Внутрифирменное планирование (рис. 1), представляется основной функцией управления, обеспечивающей целенаправленную деятельность и развитие объекта управления на основе формирования планов в условиях ограниченных ресурсов и времени, изменяющихся внутренней и внешней среды. В зависимости от времени планового периода различают перспективное (долгосрочное и среднесрочное) и текущее, краткосрочное планирование. По уровням планирования – долгосрочное стратегическое, тактическое (среднесрочное и текущее), оперативно-календарное планирование (связанное непосредственно с построением планов-графиков выпуска продукции).

Для того чтобы систему планирования осуществить, необходимо построить эффективное внутрифирменное планирование как непрерывный, циклический процесс выбора экономически обоснованных решений, связанных с выпуском продукции, ценообразованием, получением кредитов, инвестиционной деятельностью и многими другими аспектами функционирования предприятия. При этом необходимо составить такой план работы предприятия, чтобы его деятельность была рентабельной, а поступление денежных средств было бы в таком объеме, который позволяет выполнить требования акционеров и кредиторов, направить часть средств на техническое перевооружение, обеспечивающее устойчивое положение предприятия на рынке и повышение его конкурентных преимуществ.

Таким образом, внутрифирменное планирование входит в систему управления предприятием.

Оно объединяет стратегическое, долгосрочное и среднесрочное, текущее (краткосрочное и оперативное) планирование. Его цели отражают цели деятельности предприятия.

Внутрифирменное планирование как на уровне отдельного предприятия, так и корпорации включает в себя определение целей, задач и способов достижения этих целей. Управленческий цикл замкнется, если к указанному процессу добавить этапы выполнения работ, контроля и анализа, корректировки деятельности предприятия (на основе управляющих параметров).

На рисунке 2 представлен процесс планирования деятельности предприятия.

Процесс управления строится на основе информации о внешней среде и данных о деятельности и возможностях самого предприятия.

Процесс начинается (рис. 2) с анализа окружающей среды, отражающей внешние факторы и их влияние на функционирование предприятия.

Анализ внешней среды на основе маркетинговых исследований позволяет наметить стратегическую зону хозяйствования, в которой предполагается, что компания получит наибольшие конкурентные преимущества, т.е. в этой области предприятие может использовать свои возможности и ресурсы с максимальной продуктивностью. Определяющим для функционирования предприятия становится прогноз спроса на продукцию.

Анализ окружающей среды (внутренней и внешней) позволяет сформировать цели функционирования предприятия. Формулировка основной цели деятельности предприятия нами уже показана выше. Следует отметить то, что при этом используется маркетинговый подход к управлению: целевая ориентация предприятия на решение проблем, возникающих у потребителей его продукции. В рыночных условиях необходима увязка возможностей предприятия с потребностями рынка. Маркетинг рассматривается как инструмент регулирования производства и сбыта продукции [2]. Регулирование заключается в том, что потребитель диктует свои условия на рынке, а производитель к ним приспосабливается, но не пассивно, а активно. Эта активность заключается в попытке производителя повлиять на формирование потребностей и предпочтений потребителей.

Намеченные цели функционирования предприятия позволяют сформулировать стратегии их выполнения. Реализация стратегий осуществляется через разработку программ долгосрочного развития предприятия, процедур их выполнения. Разработка нововведений, организационно-технических мероприятий, составляющих основу таких программ, осуществляется на основе технической подготовки производства. Только после та-



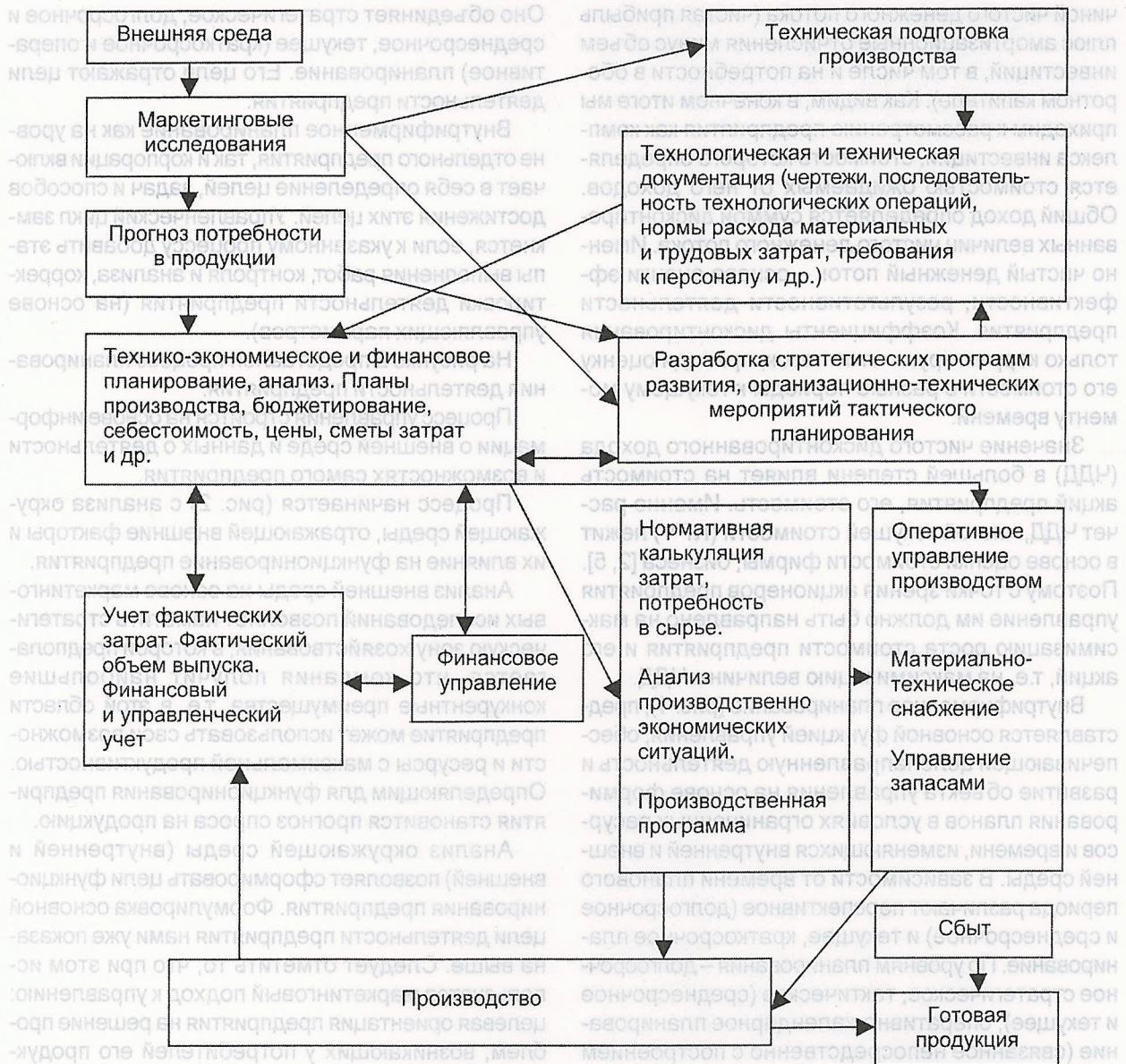


Рис. 2. Упрощенная схема процесса управления деятельностью предприятия

кой проработки появляется нормативная база для экономического управления производством на предприятии.

На основе стратегического, долгосрочного планирования осуществляется оценка эффективности работы предприятия в выбранной зоне стратегического хозяйствования, программ развития, инвестиционных проектов. Многовариантные расчеты позволяют дополнить анализ новой информацией, изменить цели, программы и др. Стратегическое, долгосрочное планирование, базируясь на маркетинговых исследованиях, учитывает развитие организационных структур предприятия, возможности финансирования, обеспечивает управляющими параметрами среднесрочное и текущее планирование.

Здесь необходимо решить целый комплекс задач. Так, необходим технико-экономический и финансовый анализ функционирования предприятия как для оперативного принятия решений, так и для обоснования долгосрочных стратегий. Для формирования целей предприятия (кроме основной, которая определяет весь процесс принятия решений) и стратегий их реализации необходима информация о внутренних возможностях предприятия. Текущий анализ выступает как элемент обратной связи в системе управления предприятиями. Экономический анализ дополняется анализом состояния технической подготовки производства. Ситуационный анализ может привести к изменению части ранее намеченных целей и стратегий их достижения, что приведет к пересмотру стра-



## О ПОДХОДАХ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

тегических и других планов. Таким образом, внутрифирменное планирование необходимо рассматривать как процесс скользящего прогнозирования, планирования.

На основании годового плана деятельности предприятия в целом проводится оперативное планирование прибыли (бюджетирование) по кварталам и месяцам года, осуществляется оперативное принятие решений. Формирование оперативных планов производства, бюджетирование, контроль за издержками, оперативное управление финансами, их консолидация позволяет не только владеть экономической ситуацией на предприятии, но и находить в любой момент времени решения, способствующие повышению эффективности его деятельности.

Следовательно, бюджетирование, планирование прибыли и в целом финансовых потоков должно быть реализовано на всех этапах планирования. При этом речь идет не просто о бюджетировании, а и о разработке нововведений, обеспечивающих достижение максимального финансового потока, который может быть направлен на развитие предприятия. Причем рассматриваются нововведения, разработанные не только для стратегического планирования, а и для текущего планирования. Таких мероприятий существенно больше, чем долгосрочных.

Повышению эффективности функционирования предприятия, его конкурентных преимуществ способствует рыночная конкуренция. Но и без внутренних, организационных, экономических механизмов не обойтись. Создание и реализация такого внутрифирменного механизма экономического стимулирования также входит в систему внутрифирменного планирования. Без подобного механизма процесс планирования становится менее эффективным.

И, наконец, непосредственное оперативное управление производством. Вся система управления предприятием направлена на повышение эффективности производства и реализацию продукции. Без реализации продукции (работ, услуг), выпускаемой предприятием и не имеющей платежеспособный спрос потребителей, любая эффективная организация производства не обеспечит достижение конечного результата. Таким образом, на уровне предприятий должны действовать системы оперативного управления производством (оперативно производственного планирования), ориентированные на платежеспособный спрос с учетом сезонности. Характер спроса на продукцию, длительность цикла ее производства и реализации, управления запасами существенным образом затрудняет функционирование системы оперативного управления производством, управления финансами.

Как видно из рисунка 2, все возможности подсистем маркетинговых исследований, технической подготовки производства, технико-экономического и финансового планирования направлены на то, чтобы создать базу для организации производства: формирование планов производства, себестоимости продукции, обеспеченности ресурсами (материальными, трудовыми, мощностями) и др. Тогда, при выполнении намеченных прогнозных планов, предприятие может выйти на тот уровень прибыли, который был рассчитан при бюджетировании. Формирование планов и бюджетов позволяет осуществить и контроль по основным показателям деятельности предприятия.

Таким образом, должная организации внутрифирменного планирования деятельности предприятия строится на использовании долгосрочного, стратегического планирования и согласовании перспективных и текущих планов; формировании бюджетов прибыли и финансовых потоков для оценки возможностей финансирования развития предприятия на основе реализации инвестиционных проектов и других нововведений. Сложным моментом во внутрифирменном планировании становится создание системы экономического стимулирования работы подразделений предприятия и разработки нововведений [5, 6].

Одна из основных функций планирования – обеспечение экономического прогноза того или иного показателя деятельности предприятия. Нельзя ориентироваться, например, на задание по получению определенного объема прибыли, если нет прогноза функционирования предприятия на соответствующий период. Если какая-то задача поставлена, то следует иметь и прогноз потребности в ресурсах для достижения поставленной цели. Таким образом, подготовка функционально экономического прогноза – основная задача для внутрифирменного планирования. При этом важны прогнозы не только на долгосрочный период, но и на текущий. Текущее эффективное функционирование предприятия определяет и будущее его развитие.

Внутрифирменное планирование выполняет важную координирующую функцию, особенно этот процесс эффективен для объединения предприятий. Координация осуществляется как во времени, так и по функциям – в области маркетинга, производства, реализации продукции, проведения нововведений.

Функционирование предприятия представляет собой непрерывный процесс выполнения определенных планов, программ. Когда имеется план деятельности предприятия, то по мере реализации этого плана фиксируются отклонения от него. Следовательно, внутрифирменное планирование



становится основой для контроля. В противном случае фактические результаты работы предприятия не с чем было бы сравнивать. Чем точнее прогноз, тем более эффективным становится контроль. Основное внимание уделяется тем показателям, которые в большей степени отклоняются от плановых. При этом нельзя сбрасывать со счетов и вариант плохого внутрифирменного планирования, в результате чего фактические результаты, естественно, не будут совпадать с плановыми. Это еще раз подчеркивает важность качества процесса планирования.

Важно в этой ситуации определить и тенденции развития внешней среды, зафиксировать ее условия, которые определяют стратегию долгосрочного прогноза развития предприятия.

На основе внутрифирменного планирования может быть организована децентрализация процесса принятия решений, т.е. планы деятельности подразделений предприятий, обеспечивающих реализацию тех или иных бизнес-процессов [1, 3, 5–6], формируются на основе цели и стратегий ее реализации в целом для предприятия. При этом в полной мере могут быть задействованы процессы мотивации предпринимательства и самоорганизации в подразделениях предприятия. Координация же деятельности бизнес-процессов, входящих и представляющих единую производственную систему, необходима. Основным элементом этой координации становится единая целевая установка деятельности и развития предприятия.

Внутрифирменное планирование позволяет решить и ряд других важных задач, обеспечивающих эффективное, устойчивое функционирование как отдельных бизнес-процессов, так и предприятия в целом. В целом же реализацию внутрифирменного планирования можно представить следующим образом. За несколько месяцев до окончания текущего года начинается процесс корректировки всех планов-прогнозов предприятия, формирование годового плана-прогноза на следующий планируемый год. Этому процессу предшествует анализ выполнения планов, прогнозирование условий внешней среды. Предприятие на основе прогнозирования своей деятельности отмечает те области, в которой она может достигнуть наибольшего успеха. Именно на основе такой информации руководство предприятия выдвигает цели, стратегические задачи (задания) на следующий долгосрочный период (5 и более лет): получение прибыли на вложенный капитал, приросты чистой прибыли, темпов роста (продаж, прибыли), нормы прибыли на единицу продаж, доли компании на рынке и др.

Поставленные цели и прогнозные возможности позволяют выявить и представить стратегические проблемы, которые необходимо решить. Осуществляется поиск новых стратегий, просматриваются те возможности предприятия, которые могут обеспечить рост конкурентных преимуществ предприятия. Формируются долгосрочные стратегии по выпуску новой продукции, снижению издержек производства, изменению организационных структур, кадровым переменам, экспортной активности, техническому развитию, реализации стратегий маркетинга и др. На основе этого конкретизируются долгосрочные цели, проекты, стратегические программы.

Полученная информация позволяет на уровне предприятия перейти к осуществлению тактического планирования – среднесрочного планирования (на 2–3) года и текущего, годового. При этом разрабатываются планы по реализации проектов, исследований и разработок, формируются среднесрочные цели и задачи, составляются планы по маркетингу, производству, подготовке мощностей, обеспеченности кадрами, финансам. На основе среднесрочных планов разрабатывается годовой план функционирования предприятия, а далее формируются текущие технико-экономические и финансовые планы.

Подводя итоги вышесказанному, отметим, что основа внутрифирменного планирования – долгосрочное, стратегическое планирование. Именно на основе реализации таких планов можно обеспечить достижение конкурентных преимуществ предприятия, его развитие.

#### Литература

1. Ивлев В.А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации / В.А. Ивлев, Т.В. Попова. М.: Научтехлитиздат, 2000. 269 с.
2. Маркова В.Д. Внутрифирменное планирование. Новосибирск: ЭКОР-книга, 2004. 320 с.
3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: ИНФА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. 288 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992. 701 с.
5. Титов В.В. Стратегия развития промышленного предприятия в современных условиях // Стратегический менеджмент: концепция управления фирмой в современных условиях России / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2003. С. 5–17.
6. Титов В.В. Производственный менеджмент. Новосибирск: Изд-во НГУ, 2004. 100 с.