

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ
УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра экономики и организации производства

Л.Ю. Зими́на

***Методологические вопросы
внутрифирменного планирования***

Учебное пособие

Ульяновск
2007

УДК 338.26 (075.8)
ББК 65.291.23я73
З 62

Рецензент:

Алексеев Ю.С., доцент кафедры Экономики и организации производства Института экономики и бизнеса Ульяновского государственного университета

Зимина Л.Ю.

Методологические основы внутрифирменного планирования: Учебное пособие. – Ульяновск, УлГУ, 2007 – 115 с.

В учебном пособии рассматривается методология внутрифирменного планирования. Особое внимание уделяется изучению вопросов формирования системы планирования на предприятии, включая принципы, методы, процесс и организацию планирования, содержание планов предприятия.

Учебное пособие предназначено для студентов ИЭиБ УлГУ, обучающихся по специальности 08.05.02 – Экономика и управление на предприятиях машиностроения, и может быть использовано студентами других экономических специальностей, а также аспирантами, преподавателями и специалистами в сфере управления предприятием.

Учебное пособие рассмотрено и одобрено на заседании кафедры Экономики и организации производства ИЭиБ УлГУ, прот. №3 от 22.10.2007 г.

Учебное пособие рекомендовано к изданию научно-методической комиссией факультета управления ИЭиБ УлГУ, прот. №3 от 29.10.2007 г.

УДК 338.26
(075.8) ББК
65.291.23я73

Содержание

Введение	4
1. Основные понятия, используемые в теории планирования.....	6
2. Предпосылки и ограничения планирования на предприятии.....	11
3. Принципы и методы внутрифирменного планирования.....	17
4. Система и процесс внутрифирменного планирования.....	27
5. Типология и система планов промышленного предприятия	40
6. Содержание тактического (текущего) плана промышленного предприятия.....	53
7. Плановые показатели, нормы и нормативы.....	66
8. Оценка эффективности системы внутрифирменного планирования..	81
9. Организация внутрифирменного планирования	93
Литература.....	104
Рабочая программа.....	107
Тест по курсу.....	110

Введение

Предприятия России переживают сложный этап своего развития, вызванный процессами реформирования, утверждением начал рыночной экономики. Изменившаяся практика хозяйствования требует совершенствования механизма внутрифирменного управления с целью обеспечения успешной работы в новых условиях. Однако создание эффективного механизма управления предприятием рыночного типа без организации системы внутрифирменного планирования вряд ли может быть плодотворным.

Именно планирование деятельности предприятий выступает основой их экономической независимости, позволяя управлять бизнесом и предотвращать ситуацию, когда обстоятельства управляют бизнесом. При планировании уменьшается степень неопределенности рыночной среды - планируя, предприятие проясняет внутренние и внешние условия деятельности, будущее становится более определенным. Важную роль играет планирование и в согласовании деятельности всех структурных подразделений предприятия, так как обеспечивает направленность их деятельности к единой цели. Благодаря планированию рационально используются ограниченные ресурсы, обеспечивается ритмичность работы всего предприятия.

Практика реформирования российской экономики свидетельствует о заметном снижении качества плановой работы на предприятиях, где руководители и специалисты оказались перед необходимостью решения принципиально новых для них задач в области планирования деятельности предприятия, при явно недостаточном теоретическом и методическом обеспечении этого процесса.

Разумеется, полностью рассмотреть все вопросы методологии внутрифирменного планирования в рамках учебного пособия не

представляется возможным. Поэтому упор сделан на самые, по мнению автора, важные из них. Предлагаемое учебное пособие освещает теоретические основы внутрифирменного планирования, а именно, понятийный аппарат, виды, принципы, методы, организацию процесса и системы планирования на современных предприятиях.

Логика пособия такова: каждая тема включает в себя соответствующую информацию и вопросы для самоконтроля и обсуждения. Однако большая часть сведений лишь обозначается, но в достаточной степени не раскрывается. Поэтому, для более глубокого изучения предложенных вопросов рекомендуется самостоятельное изучение учебной и научно-исследовательской литературы, список которой представлен в конце пособия.

Учебное пособие разработано в соответствии с требованиями Государственного общеобразовательного стандарта по специальности «Экономика и управление на предприятии». В процессе его подготовки были использованы труды как отечественных, так и зарубежных ученых и специалистов по планированию и управлению на предприятии.

Автор надеется, что настоящее пособие будет полезным не только студентам, но и аспирантам, и управленцам-практикам, интересующимся современными знаниями в области внутрифирменного планирования.

1. Основные понятия, используемые в теории планирования

Единого, универсального и общепризнанного определения понятия “планирование” на сегодня нет, да и вряд ли таковое возможно. Однако следует отметить, что определения, сформулированные разными исследователями, не противоречат друг другу. Отличия, главным образом, обусловлены тем, с каких позиций определяется планирование, какой из его аспектов является приоритетным в каждом конкретном случае. Так как количество этих аспектов достаточно велико, то отражение их всех в одном определении затруднительно.

Одни исследователи определяют планирование с позиции методологии [31, с.65], другие – как способ сознательного целенаправленного управления социально-экономическим развитием [23, с.32] и метод принятия решений [24, с.153], третьи – как форму научного предвидения [2, с.5; 5, с.21].

Мы будем рассматривать *планирование как практическую деятельность по разработке перспектив развития предприятия, основанную на предвидении изменений в его работе*. Эта деятельность осуществляется на различных уровнях управления фирмы, и ее результатом является совокупность плановых документов.

Понятие планирования имеет тесную связь с понятиями прогнозирование, программирование, проектирование. Следует подчеркнуть, что в научной литературе эти термины иногда употребляются как тождественные, иногда – различающиеся по периоду, на который разрабатывается план (прогноз, программа), иногда – содержательно. Поэтому следует остановиться на соотношении этих понятий, так как это имеет принципиальную важность для дальнейшего рассмотрения процесса планирования.

Прогноз – научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта (системы, процесса) в будущем и (или) об альтернативных путях и сроках их осуществления. Очевидно, что не каждое суждение о будущем, в соответствии с данным определением будет являться прогнозом, а только то, которое научно обосновано. В то же время, связи прогноза с исследуемым объектом не являются жесткими, однозначными; прогноз, как правило, носит вероятностный характер. Его назначение – дать объективное, достоверное представление о том, что будет при тех или иных условиях.

План представляет собой постановку точно определенной цели и предвидение конкретных событий исследуемого объекта. В нем фиксируются пути и средства развития в соответствии с поставленными задачами, обосновываются принятые управленческие решения. Здесь обязательно присутствует волевое решение человека (группы людей) по достижению намечаемой цели. Иными словами, план включает решение, волю и ответственность лиц, его принявших, с целью преобразования действительности.

Дальнейшее развитие и детализация этапов, сроков и объемов выполнения какой-либо работы находит в программе. Здесь обычно указываются конкретные исполнители работ, система контроля, отчетности, система координации с другими программами и т.п. **Программа** – это часть плана, отражающая одно из важнейших направлений деятельности, с целью сосредоточения усилий для его реализации. Таким образом, программа более мобильна, динамична, чем план; хотя наибольшая динамичность присуща прогнозу.

На уровне фирмы программы обычно определяют развитие одного из важнейших аспектов жизни предприятия. Это могут быть программы организации контроля качества, совершенствования технологии, повышения квалификации персонала и т.п.

Еще большая детализация присуща *проектам*, которые отличаются от программ высоким уровнем конкретной проработки. Они имеют установленную стоимость, график выполнения, включая технические и финансовые параметры. Обычно на макро- и мезоуровнях проекты бывают связаны с решением сложных и чрезвычайных задач, на микроуровне – с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы. В форме проекта часто разрабатывается *бизнес-план*.

Наиболее тесно связано с планированием прогнозирование. С одной стороны, прогноз и план представляют собой взаимно дополняющие друг друга стадии планирования. При этом прогноз выступает как фактор, ориентирующий существующую практику на возможности развития в будущем, а прогнозирование – как инструмент разработки планов. Рыночное хозяйство отличается постоянными колебаниями конъюнктуры, которые непосредственно отражаются на деятельности всех хозяйствующих субъектов. Чтобы не допустить крупных, подчас непоправимых ошибок, необходимо оценивать возможные альтернативы рыночной динамики, поведение контрагентов и конкурентов на внутреннем и внешнем рынках. Органы управления различных уровней получают из прогноза представление о тенденциях, направлениях развития, на основе которого вырабатывают эффективную стратегию, реализуя ее с помощью планов, программ и проектов. Формы сочетания прогноза и плана могут быть различными:

- прогноз может предшествовать разработке плана (как правило), обеспечивая его необходимой информацией, знаниями о будущем развитии объекта (системы, процесса);
- следовать за ним (прогнозирование последствий принятого в плане решения);

- проводиться в процессе разработки плана, то есть прогноз разрабатывается, когда есть необходимость оценивать ход выполнения принятого ранее и действующего в настоящее время плана. Использование результатов прогнозирования в процессе реализации планов создает условия для своевременного выявления нежелательных тенденций и поиска наиболее эффективных направлений корректировки плана.

С другой стороны, между прогнозом и планом существуют заметные различия. Главное из них состоит в том, что план имеет определенный, а прогноз – вероятностный и неопределенный характер. План – это однозначное решение, в том числе и тогда, когда он разрабатывается на вариантной основе. Прогноз же по самому своему существу имеет альтернативное, вариантное содержание.

Отличительной особенностью плана является также его сбалансированность, строгая взаимоувязка всех составляющих частей. В прогнозных же расчетах взаимосвязь показателей может быть менее жесткой.

Методология прогнозирования во многом отличается от методологии планирования. Разработка прогнозов основана на прогностических методах, в то время как планирование опирается на более строгие и точные методы оптимизационных, балансовых и других расчетов.

Еще одно отличие прогнозирования от планирования состоит в том, что оно, будучи составной частью планирования, существует самостоятельно. Выражается это в частности в том, что в сфере общественного производства существуют процессы, которые не всегда поддаются планированию, но являются объектами прогнозирования. К ним относятся, например, демографические процессы, спрос на товары и услуги и т.д.

Подытоживая вышесказанное, мы можем прийти к заключению, что прогнозирование, планирование и программирование – это звенья одной цепи, они являются самостоятельными и в то же время составляющими частями единой системы управления деятельностью субъекта экономических отношений.

Вопросы для самоконтроля и обсуждения:

- 1. В чем заключается сущность планирования в условиях рыночной экономики?*
- 2. Как соотносятся следующие понятия: прогнозирование, планирование, программирование, проектирование?*
- 3. В чем сходство и различия между прогнозом и планом?*

2. Предпосылки и ограничения планирования на предприятии

К сожалению, многие российские предприниматели склонны недооценивать роль планирования вообще и внутрифирменного планирования, в частности. При этом они полагаются на собственную интуицию и опыт, неформальные связи в деловых кругах и другие обстоятельства. Многие из них считают, что в современных условиях планировать невозможно. Вероятно поэтому, довольно распространенной российской практикой сегодня является управление по принципу “доживем до следующего месяца”, когда усилия руководства предприятия сконцентрированы на текущих проблемах, а стратегические решения принимаются лишь в ответ на существенные изменения во внешней среде, как правило, с ощутимым опозданием, скоропалительно и без соответствующей аналитической подготовки.

Между тем, современный рынок предъявляет особые требования к предприятию, создавая новые **предпосылки** для применения внутрифирменного планирования¹, среди которых можно выделить следующие.

Прояснение намерений. В условиях рынка каждое предприятие стремится к расширению возможностей достижения успеха в своей деятельности. Поэтому оно должно отчетливо представлять направления своего развития, руководствоваться четкими целями и приоритетами².

¹ Отметим, что еще в 20-е годы В. Базаров доказывал, что по мере развития и совершенствования рыночных отношений планирование деятельности их субъектов становится все необходимым. А признанный авторитет в области управления производством Генри Форд проводил мысль о том, что все зависит от степени планомерности и целесообразности. Предприятие не должно вестись случайно - оно должно руководствоваться планом.

² «Когда не знаешь, к какой пристани держишь путь, ни один ветер не будет попутным» (афоризм)

Возможность реализации намерений. Даже четко сформулированные цели не имеют шансов на осуществление, если фирма не обладает информацией о необходимых для реализации целей финансовых, трудовых и других видах ресурсах. А любой просчет в распределении ресурсов может стать существенной преградой на пути достижения целей фирмы. Благодаря планированию, предприятие может выбирать кратчайшие пути рационального использования ограниченных производственных ресурсов, повышения конкурентоспособности, доходности. Планирование позволяет мобилизовать необходимые ресурсы для достижения совершенно определенных целей и превратить процесс принятия управленческих решений из хаотичного в хорошо организованный, последовательный и логичный.

Согласование намерений. Современное предприятие состоит из отдельных самостоятельных подразделений и служб: производства, финансов, НИОКР, маркетинга, персонала и др., у каждого из которых существуют свои цели. В ходе функционирования предприятия в отдельных его подразделениях могут приниматься решения, слабо увязанные с деятельностью других подразделений, что приведет к возникновению неразрешимых ситуаций. Так, например, может случиться, что отделом сбыта в целях увеличения реализации продукции заключаются договора на объемы поставок, превышающие производственные возможности предприятия. И как бы при этом ни стремились производственники, предприятие не в состоянии будет выполнить заказ, что влечет немало негативных последствий (увеличение задолженности перед заказчиками, выплата неустоек и т.п.). Устранению подобных рассогласований в работе способствует планирование деятельности как предприятия в целом, так и всех его подразделений.

Фирма должна координировать деятельность всех своих подразделений в одном направлении к одной системе целей. Достижение

целей организации требует выработки единой корпоративной стратегии, механизма ее реализации, что невозможно без внутрифирменного планирования.

Высокая степень неопределенности при принятии управленческих решений, что может повлечь за собой нежелательные серьезные изменения в деятельности фирмы. Чтобы этого не случилось, необходимо осуществлять расчеты альтернативных вариантов принимаемых решений. Планируя свою деятельность, предприятие «проясняет» внутренние и внешние условия деятельности, будущее становится более определенным. Получается, что там, где есть планирование, неопределенность уменьшается.

Увеличение размера фирмы и усложнение форм ее деятельности. Так, по подсчетам специалистов около половины потребностей западного мира удовлетворяют чуть более двухсот крупных компаний. В течение последних лет происходит бум слияний и поглощений. Несмотря на то, что в российской экономике в период ее реформирования многие промышленные предприятия, представляющие собой единый производственный комплекс были разукрупнены, сегодня наблюдается процесс объединения предприятий; появились новые их формы – холдинги, концерны, финансово-промышленные группы и др.

Новый стиль управления. В современных условиях работнику на предприятии предоставляется большая свобода действий и, соответственно, на него возлагается большая ответственность. Такой подход требует более полного и точного представления о будущих изменениях на предприятии, ясного осознания целей хозяйственной деятельности всеми работниками фирмы.

Таким образом, масштабы, сложность и разнообразие направлений деятельности современного предприятия в постоянно изменяющейся внешней среде требуют от него особого внимания к точному определению

видов выпускаемых товаров, источников финансирования, необходимых технических и технологических и других ресурсов. Решения о будущем состоянии предприятия в таких условиях не могут быть приняты лишь на основе интуитивных ощущений, они требуют научного подхода. Неслучайно многие российские предприятия, сохранившие системы внутрифирменного планирования (даже в урезанном виде), оказались более приспособленными к рынку, чем те, которые распрощались с планом. Планирование позволяет контролировать бизнес и управлять им, и предотвращает ситуацию, когда обстоятельства управляют бизнесом. Поэтому недооценка планирования деятельности и развития фирмы является одной из причин банкротства многих компаний.

При этом следует признать, что планирование на предприятии имеет ряд **ограничений (пределов)**.

Во-первых, это *неопределенность*, с которой в своей деятельности неизбежно сталкивается любая фирма. Хотя планирование и есть инструмент преодоления неопределенности, однако любой, даже самой мощной фирме не по силам предвидеть все изменения, которые могут произойти во внешней среде и, тем более, полностью устранить данную неопределенность. Таким образом, неопределенность и подвижность внешней среды являются одновременно и фактором, определяющим возрастающую роль планирования, и ограничением для его осуществления.

Во-вторых, *масштабы деятельности фирмы*. Данный параметр задает определенные ограничения как для крупных, так и для небольших фирм. Как правило, крупные компании имеют сложную внутреннюю структуру, что усложняет процесс планирования. Однако, они обладают значительными финансовыми возможностями для осуществления широкомасштабной плановой работы. Небольшие организации не имеют возможности проводить плановую работу на таком же уровне. Внешняя

среда такой фирмы менее поддается контролю и более агрессивна, следовательно, будущее мелкой фирмы более неопределенно и непредсказуемо, чем крупной. Однако, внутренняя среда малой фирмы более проста и предсказуема. В небольшой компании проще создать благоприятный психологический климат, позволяющий сплотить сотрудников вокруг интересов фирмы.

В-третьих, это *издержки, связанные с планированием*. Для осуществления плановой деятельности необходимо затрачивать средства на исследования, организацию службы планирования, привлечение специалистов. Кроме того, планирование требует также весьма ограниченного ресурса – времени. Трудность при определении оптимальных затрат заключена в том, что доход, полученный от планирования, не всегда может быть измерен точно при помощи количественных методов. Чаще всего, эффект плановой деятельности опытный менеджер может определить, используя качественные и субъективные оценки. Между тем, исследования в этой области развиваются, появляются новые методики оценки эффективности системы внутрифирменного планирования, которые могут быть использованы, применительно к конкретному предприятию.

В-четвертых, *использование интуиции вместо планирования*. Формальное планирование является только одной из форм формирования намерений. Помимо формального планирования, менеджеры используют и интуицию. На эффективность интуитивно принятых решений указывают и некоторые исследователи.

Так М. Алексеева отмечает, что быстрый рост и большой успех фирмы часто не связаны с планированием, а скорее являются следствием предпринимательского таланта, энергичного и решительного руководства фирмой [2, с.6]. Думается, что предпринимательский талант включает в

себя и способность предвидения, в том числе и последствий «энергичных и решительных действий».

Указанные пределы планирования обусловлены объективными причинами и лишь ограничивают плановую деятельность на предприятии, но **не являются препятствием для ее осуществления**. А использование интуиции наряду с планированием даже расширяет его возможности. Поэтому, фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом планирования, средством для достижения чужих целей.

Вопросы для самоконтроля и обсуждения:

- 1. Каковы предпосылки внутрифирменного планирования в условиях рыночной экономики?*
- 2. Выделите наиболее важные, по вашему мнению, из них.*
- 3. С чем связаны ограничения в планировании на предприятии?*
- 4. Может ли интуиция менеджеров заменить формальное планирование?*
- 5. Являются ли пределы планирования препятствием для осуществления плановой работы на предприятии?*

3. Принципы и методы внутрифирменного планирования

При осуществлении планирования необходимо соблюдение определенных принципов, т.е. исходных основополагающих положений и правил. Соблюдение их создает предпосылки для эффективного функционирования экономической системы и снижает вероятность отрицательных результатов планирования.

Впервые общие принципы внутрифирменного планирования были сформулированы А. Файодем. В качестве основных требований к разработке планов предприятия им были названы пять принципов: необходимость, единство, непрерывность, гибкость и точность. Впоследствии различные авторы дополняли эти, считающиеся сегодня классическими принципы.

Принцип *необходимости* планирования означает повсеместность и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. А. Файоль заметил, что никто не оспаривает пользы программы действия: прежде чем действовать, мы должны знать, чего хотим и что можем. Отсутствие плана или программы сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменной ориентации, являющимися причинами плохого состояния, если не краха дел [27, с.42]. Вопрос о необходимости плана на каждом предприятии, видимо, даже не должен ставиться: программа предстоящих действий является, безусловно, необходимой. Принцип необходимости или обязательности планирования особенно важен в рыночных условиях хозяйствования. Это обусловлено тем, что предприятия юридически и хозяйственно самостоятельны. Поэтому все управленческие решения нуждаются в более глубоком научном обосновании, которое невозможно без предвидения будущих изменений. Кроме этого, планирование

способствует более рациональному использованию ограниченных производственных ресурсов, что позволяет повысить эффективность деятельности фирмы.

Принцип *единства* предполагает, что планирование на предприятии должно носить системный характер. Все подсистемы планирования действуют исходя из общей стратегии фирмы, а каждый отдельный план является частью плана более высокого подразделения и фирмы в целом. Все планы, разрабатываемые на предприятии – это не просто совокупность документов, а их взаимосвязанная система, что достигается благодаря общности целей и взаимодействию различных подразделений предприятия.

На наш взгляд, единство (или системность) можно считать основным принципом внутрифирменного планирования. Плановая деятельность на предприятии затрагивает различные стороны функционирования фирмы. На предприятии разрабатывается целая совокупность различных видов планов - стратегических, тактических, оперативных, бизнес-планов, программ и проектов. В связи с этим, единство и общность всех планов являются неотъемлемыми характеристиками внутрифирменного планирования, без которых оно не может называться системой и теряет всякий смысл.

С данным принципом согласуется разработанный Р. Акоффом принцип *холизма*, состоящего из двух частей: координации и интеграции. Каждая из них относится к своему измерению предприятия, которое разделено на уровни, а каждый уровень на объекты, различающиеся по выполняемым функциям, выпускаемой продукции и обслуживаемому рынку. Координация охватывает взаимодействие объектов одного уровня, интеграция между объектами разных уровней.

Согласно принципу холизма, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во

взаимозависимости. Эта концепция планирования “сразу всеми” противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх [1, с.111].

Принцип *непрерывности* планирования заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки. Производственная деятельность в условиях рынка требует постоянного совершенствования технологии, организации, управления, выпускаемой продукции. Это предполагает необходимость постоянной (а не от случая к случаю) плановой работы, призванной учитывать изменения конъюнктуры, появление новых знаний, научно-технических достижений. Непрерывность планирования позволяет сделать возможным постоянный контроль, анализ и модификацию планов при изменении как внутренней, так и внешней среды. Кроме того, непрерывность планирования означает сочетание долгосрочных планов, разработанных по укрупненным показателям с более детальными краткосрочными планами.

Принцип *гибкости* планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Постоянные изменения в технике, технологии, организации производства, а также колебания спроса, изменения действующих цен и тарифов ведут к соответствующим поправкам в различных планах. Поэтому все планы должны содержать резервы, именуемые В. Хойером “надбавками безопасности”, или “подушками” [29, с.120]. При соблюдении этого требования необходимо также планировать величину таких резервов, ибо их необоснованное применение сказывается на результатах планирования.

Однако, здесь возникает сложная дилемма – противопоставление требований адекватности и стабильности плана. С одной стороны разработка плана должна быть направлена на непрерывное его

приспособление к изменяющимся условиям деятельности предприятия, но с другой – план должен быть стабильным хотя бы некоторое время, чтобы действительно служить ориентиром в работе. В этом случае можно отметить практику изменения плановых показателей, которая применялась в СССР. Считалось, что планы надо доводить до исполнителей не позднее, чем за 10 дней до начала планового периода, с тем чтобы работники могли осознать свои задачи по выполнению планов и продумать необходимые действия. Изменения в план можно было вносить не позднее чем за 20 дней до его окончания и лишь при наличии веских на то причин. Частые изменения планов были нежелательны, так как это могло дезорганизовать работников предприятия.

Принцип *точности* заключается в конкретизации и детализации планов. Любой план для достижения поставленных целей должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности. Но точность планов определяется многими как внешними, так и внутренними факторами.

Степень точности планов определяется применяемыми системами и методами планирования. Так, индикативные планы не обладают высокой точностью, поскольку носят направляющий и рекомендательный характер. В то же время директивные планы, обязательные для исполнения, разрабатываются с высокой степенью точности (устанавливаются точные даты исполнения, точные значения количественных показателей). Также следует отметить, что по мере перехода от краткосрочных к средне- и долгосрочным планам точность и детализация планирования объективно будет уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития компании.

Р. Акофф обосновал еще один принцип планирования – принцип *участия*. Он означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. По мнению исследователя, никто не может

планировать эффективно для кого-то другого. Процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя. И хотя сложно понять, что конкретно имел в виду ученый, говоря о том, что “экономисты-менеджеры должны обеспечивать мотивы, информацию, знание, понимание, мудрость и воображение, необходимые остальным категориям персонала, чтобы планировать для себя” [1, с.101], не вызывает сомнения целесообразность участия в планировании всех заинтересованных в деятельности фирмы сторон. Причем не только руководства компании, ее специалистов и служащих, но и других участников рынка, в том числе и потребителей.

Принцип участия несет в себе определенные выгоды.

1. Каждый из участников в процессе планирования получает более обширную и объективную информацию о фирме, чем прежде. Это облегчает процесс обмена внутрифирменной информацией.

2. Личное участие всех членов фирмы, в том числе и рядовых работников, в процессе планирования приводит к тому, что планы фирмы становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей фирмы приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У каждого из них появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации.

3. Применение принципа участия способствует тому, что работники фирмы, занимаясь планированием, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, фирма приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач [2, с.28-31].

Помимо рассмотренных классических принципов, в практике планирования широко используются общеэкономические принципы:

научности (реалистичности), приоритетности, объективности, оптимальности и др. Все они достаточно подробно раскрыты в научной и учебной литературе по планированию (см. например [1], [2], [6], [14]). Многие принципы весьма тесно связаны и переплетены между собой. Некоторые из них, например, эффективность и оптимальность, действуют в одном направлении. Другие, например, гибкость и точность – в разных направлениях. Вместе с тем, все принципы внутрифирменного планирования ориентируют предприятия на достижение наилучших экономических показателей своей деятельности. На их основе развиваются и формируются научные методы планирования, посредством которых обосновываются плановые показатели.

Методы планирования представляют собой совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечивается разработка и обоснование планов.

Отечественная и зарубежная теория и практика планирования располагает богатым инструментарием, который в значительной мере позволяет повысить научный уровень и качество планов. Следует отметить, что каждый из методов планирования включает множество разновидностей, приемов и способов расчетов, которые позволяют решать широкий круг различных вопросов. Более того, ряд методов носит универсальный характер и применяется кроме обоснования плановых решений при решении других управленческих задач. Именно с учетом этого обстоятельства в данном учебном пособии различные методы раскрыты весьма схематично. По каждому из методов имеется специальная литература, которая может быть использована при решении специфических плановых задач.

Наиболее распространенными в практике внутрифирменного планирования являются следующие методы.

Балансовый метод. Применительно к планированию, он обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана. Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственными мощностями предприятия, трудоемкость производственной программы с численностью рабочих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

Опытно-статистический метод ориентируется на фактически достигнутые в прошлом результаты, на экстраполяции которых определяются искомые плановые показатели. Такой метод является достаточно простым, но он имеет существенные недостатки: плановый показатель, рассчитанный таким образом, отражает сложившийся уровень работы с его неиспользованными резервами и погрешностями в прошлом.

Расчетно-аналитический метод также используется для расчета показателей плана, а также анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень показателей. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Нормативный метод основан на использовании норм и нормативов, регламентирующих расход производственных ресурсов и условия хозяйственной деятельности каждого предприятия. Комплекс норм и нормативов, используемых для разработки прогнозных и плановых документов, обоснования плановых заданий и оценки их выполнения, называется нормативной базой. При наличии научно обоснованных норм и нормативов на предприятии создаются надлежащие условия для соизмерения затрат и результатов на всех этапах внутрифирменного

планирования и тем самым для получения высоких реальных доходов предприятия.

Между тем, использование данного метода ограничивается невозможностью нормирования многих параметров деятельности предприятия, поэтому чаще всего он применяется в совокупности с другими методами. Например, в процессе разработки различных балансов применяется система норм и нормативов при обосновании потребности в ресурсах.

Для использования *экономико-математических методов* в планировании необходимо экономический объект или процесс записать с помощью математических зависимостей (уравнений, неравенств и т.п.), т.е. разработать математическую модель. Моделирование является логико-математическим отображением структуры и процесса функционирования планируемого объекта с целью проведения с помощью данной модели эксперимента. Сущность моделирования заключается в создании такого аналога изучаемого объекта (или процесса), в котором отражены все его важнейшие с точки зрения цели исследования свойства.

Во внутрифирменном планировании наиболее широкое применение нашли следующие экономико-математические методы:

- теории вероятности и математической статистики;
- математического программирования;
- имитации.

Применение данной группы методов повышает научный уровень обоснованности планов, а также позволяет подготовить несколько вариантов плана и выбрать из них оптимальный. К примеру, можно определить оптимальную зависимость между:

- партией поставки товаров и издержками на их транспортировку и хранение,

- объемом производства и издержками с учетом необходимой прибыли,
- объемом капиталовложений и прибылью и т.п.

Однако их применение требует точного математического описания экономической задачи, что не всегда возможно.

Графоаналитический метод дает возможность изобразить результаты экономического анализа или расчета графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Данный метод применяется при решении широкого круга задач, но наибольшее распространение получил в оперативном планировании производства, начиная от составления сравнительно несложного графика сменности и заканчивая большими производственными программами.

Разновидностью графоаналитического метода являются *сетевые методы планирования*. С их помощью моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам, например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.

С общепринятой точки зрения плановые работники предприятий могут не являться специалистами в области всех методов, применяемых в процессе планирования. Тем не менее, они должны иметь общее представление о них, знать их сильные и слабые стороны, где и как они могут быть использованы. В процессе планирования ни один из рассматриваемых методов, как правило, не применяется в чистом виде. Поэтому эффективность плановых решений во многом зависит от их комплексного использования.

Определяя комбинацию методов, следует опираться, с одной стороны, на ситуационный подход, суть которого заключается в том, что пригодность того или иного метода определяется конкретной ситуацией, а

с другой – на комплексный подход, который при разработке планов предусматривает использование разнообразных методов в их тесной взаимосвязи. При этом важно помнить, что, как и при любой экономической деятельности, затраты на разработку планов должны обеспечивать получение определенной величины эффекта.

Вопросы для самоконтроля и обсуждения:

- 1. Назовите основные принципы внутрифирменного планирования. Дайте характеристику каждого из них.*
- 2. Какой из принципов, на ваш взгляд, является наиболее важным при построении системы планирования на предприятии?*
- 3. В какой степени может реализовываться принцип точности внутрифирменного планирования?*
- 4. Какие выгоды имеет предприятие при использовании принципа участия в процессе планирования?*
- 5. Охарактеризуйте основные методы внутрифирменного планирования.*
- 6. Приведите примеры использования конкретных методов в практике планирования на предприятии.*
- 7. Какие подходы необходимо использовать при выборе методов планирования.*

4. Система и процесс внутрифирменного планирования

Следует отметить, что в теории планирования данные вопросы являются наиболее дискуссионными. Анализ научной литературы показывает, что такие понятия как процесс планирования и система планирования чаще всего не разграничиваются между собой. Нередко схематичное описание процесса планирования, по сути, представляет собой схему системы планирования. При этом, иногда система планирования трактуется как совокупность разновидностей планов, т.е. система планов. Путаница в терминологии приводит к тому, что при общем признании этапности процесса планирования мнения относительно количества этапов, их содержания также расходятся.

По нашему мнению, элементами системы планирования должны быть *целеполагание, анализ и прогнозирование, разработка планов, реализация планов, учет и контроль их выполнения.*

Следует также учесть, что традиционный подход к рассмотрению систем предусматривает выделение объекта, субъекта, входа, выхода и процесса преобразования «входа» в «выход».

Отметим, что на разных уровнях планирования субъекты и объекты различны. Так на микроуровне в качестве субъекта планирования выступают руководство и плановые службы предприятия, а объектом является производственно-хозяйственная деятельность фирмы. На макроуровне субъект планирования – органы государственного управления, а объект – экономическое развитие страны в целом. Кроме того, можно выделить вход в систему (поступающая информация), процесс преобразования информации (процесс планирования), выход из системы (система планов). Укрупнено, схема системы планирования представлена на рисунке 1. Здесь акцент сделан не на последовательном прохождении

этапов плановой работы, а на выделении элементов системы планирования и установлении связей между ними.

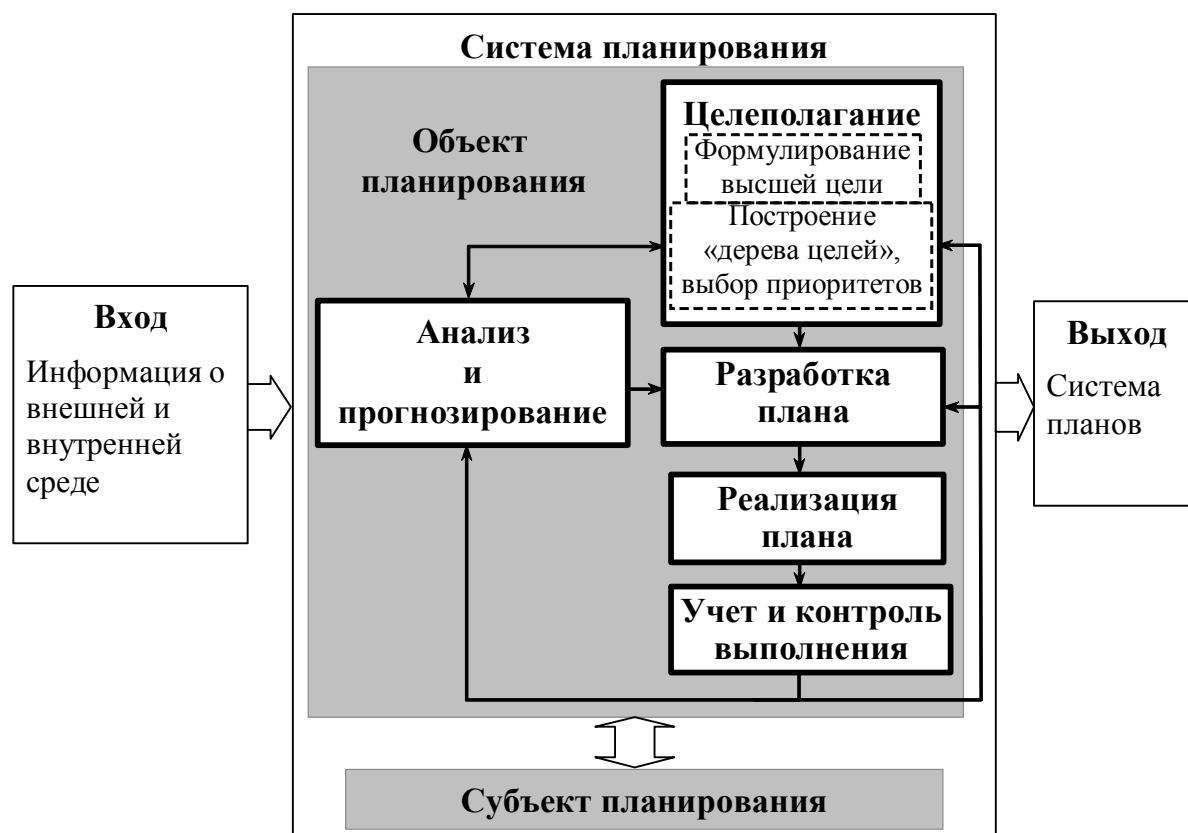


Рис. 1. Система планирования

Что же касается процесса планирования, понимаемого как последовательность действий по разработке конкретного планового документа (безотносительно уровня, периода планирования или другого признака классификации), то, по мнению большинства исследователей, начинается он с формулирования целей, а заканчивается разработкой планового документа (будь то какой-либо план, проект или другой документ).

Однако, следуя принципам внутрифирменного планирования, можно утверждать, что планирование представляет не единовременный

(одномоментный) акт, а продолжается до завершения планируемого комплекса мероприятий (или операций), для чего формируется множество различных плановых документов. А поскольку разрабатывается множество планов, то и процессов планирования осуществляется множество, образуя несколько контуров планирования (например, стратегический, тактический, оперативный). Как результат осуществления этих процессов формируется система планов. Такой подход (его можно назвать «каскадным подходом») ведет к восходящему и нисходящему потокам информации в течение всего процесса планирования.

Если исходить из того, что в процесс планирования включаются все уровни управления предприятием, то он может включать следующие этапы, логически вытекающие один из другого:

1. Формулирование целей функционирования предприятия;
2. Анализ и прогнозирование среды хозяйствования;
3. Выбор хозяйственной стратегии;
4. Разработка различных видов планов;
5. Реализация планов;
6. Контроль и анализ выполнения планов.

На первом этапе происходит **формулирование целей** функционирования предприятия. Цели – это параметры деятельности компании, на реализацию которых направлена вся ее хозяйственная деятельность. Цели являются основой стратегии предприятия. Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом не только планирования, но и всего процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации и контроля;
- лежат в основе любого делового решения.

И. Ансофф отмечает, что их потенциальная способность пронизывать все сферы деятельности предприятия настолько велика, что

цели использовались даже в качестве основы всего процесса управления, который и получил название “управление по целям” [3, с.71].

Следует отметить, что исследователи по-разному трактуют проблему целеполагания на уровне фирмы. Наиболее часто в литературе целью планирования деятельности фирмы называется максимизация прибыли³. Речь при этом идет о прибыли, которая остается в распоряжении фирмы и может быть использована на конечное потребление. Такой подход обосновывается самим понятием бизнеса, который рассматривается как деятельность, направленная на получение прибыли.

Действительно, прибыль, являясь экономическим результатом деятельности фирмы, представляет экономический интерес собственника компании. Однако, прибыль демонстрирует только величину результата, при этом она не сопоставляется с осуществляемыми затратами.

С нашей точки зрения, наиболее обоснованной представляется позиция авторов, утверждающих, что целью деятельности фирмы является максимизация прибыли от вложенного капитала, то есть - максимизация рентабельности капитала [15, с.48]. Данный показатель демонстрирует отдачу вложенного капитала от объема вложений, и сопоставим с показателями рентабельности аналогичных фирм, работающих в конкретном секторе экономики, а также уровнем рентабельности в других секторах.

В оценке уровня достижения основной цели фирмы как получения максимума прибыли на вложенный капитал следует различать краткосрочную прибыль и прибыль, получаемую на протяжении длительного периода. Вряд ли нуждается в особом доказательстве необходимость приоритета последней. Достаточно сказать, что конкурентоспособной на рынке на протяжении длительного времени

³ Опрос, проведенный в 193 компаниях различных отраслей американской экономики, подтвердил первостепенное значение прибыли как цели деятельности фирмы.

может быть только та фирма, менеджеры которой проводят активную инвестиционную политику.

Изложенное позволяет сформулировать **основную цель фирмы как получение максимальной рентабельности вложенного капитала на протяжении длительного периода.** Выбор вариантов развития, экономическая политика на предприятии должны строиться, исходя из этого критерия.

Однако, деятельность предприятия очень разнообразна и одна основная цель не может быть четким ориентиром для всех ее составляющих, поэтому данная цель требует декомпозиции, т.е. определения целей следующих порядков, которые будут служить ориентиром для различных подразделений, видов деятельности и уровней управления. Таким образом, необходимо построение иерархии, или дерева целей, на вершине которого – основная высшая цель фирмы, а в основании – задачи самого нижнего уровня – рабочих мест.

Структуризация целей может быть произведена по различным критериям:

- по уровню обобщения (высшая, и далее вплоть до оперативных задач);
- по внутреннему содержанию (экономические и неэкономические);
- по функциональной деятельности (производство, финансы, персонал, маркетинг, НИОКР и т.д.);
- по временному горизонту (кратко-, средне- и долгосрочные).

С точки зрения рассматриваемого процесса планирования, наиболее важным является разделение основной цели на частные цели функциональных подразделений (производства, НИОКР, маркетинга и

т.д.), которые конкретизируются и детализируются в задачи структурных единиц.

В соответствии с «деревом целей» осуществляется выбор приоритетных направлений развития, а, следовательно, приоритетов в распределении ресурсов. Так как основное свойство ресурсов заключается в их редкости или ограниченности (ресурсов в наличии меньше, чем необходимо для удовлетворения всех потребностей при данном уровне экономического развития), необходимо стремиться к их оптимальному использованию. П. Друкер, подчеркивая важность выделения приоритетов, утверждает, что необходимо принимать приоритетные решения, иначе не будет сделано ничего [12, с. 250]. Действительно, в условиях ограниченности ресурсов успеха можно добиться, не распыляя имеющиеся ресурсы, а сконцентрировав их на определенных направлениях, соответствующих поставленным целям.

Вторым этапом процесса планирования является *анализ и прогнозирование среды хозяйствования*.

Любая фирма находится и функционирует в определенной среде. Каждое ее действие возможно лишь в том случае, если среда допускает его осуществление. Поэтому анализ среды предприятия имеет существенное значение при планировании его деятельности.

Анализ среды хозяйствования фирмы – это систематическое изучение и оценка контролируемых и неконтролируемых факторов, влияющих на деятельность предприятия. Главная задача такого анализа – получить необходимую информацию для прогнозирования развития экономических процессов. На его основе делаются выводы о вероятных тенденциях «стихийного» экономического развития в будущем, о том, к каким результатам это может привести.

Несмотря на то, что исходным на данном этапе является комплексный экономический анализ внешней и внутренней среды

предприятия, особое внимание следует уделять прогнозированию параметров среды хозяйствования. Анализ как таковой направлен на изучение и выявление тенденций развития в прошлом и настоящем. Планирование же, как уже было нами отмечено, основывается на **предвидении** изменений, а не на простой экстраполяции существующих в прошлом тенденций.

Прогнозирование среды хозяйствования предполагает получение прогнозной информации о будущем изменении определенных параметров в ограниченной во времени и пространстве области исследования. Главная цель такого прогноза – создать надежную основу для планирования развития предприятия.

Следует иметь в виду, что прогнозирование в той или иной степени должно осуществляется на всех уровнях управления предприятием – и на высшем уровне и на уровне его отдельных структурных единиц, что предполагает разработку целостной системы прогнозов, охватывающей все стороны его деятельности. Вполне очевидно, что предприятия не могут и не должны заниматься составлением всех нужных для будущей деятельности прогнозов. Но они должны располагать необходимой прогнозной информацией по факторам, прямо или косвенно влияющих на их деятельность.

Результаты анализа и прогнозирования среды хозяйствования используют на последующих этапах процесса планирования. Они, снижают неопределенность, и тем самым, позволяют разрабатывать более реальные планы.

Несмотря на очевидную важность указанной проблемы, далеко не все отечественные предприятия используют процедуры анализа и прогнозирования хозяйственной среды. Здесь следует сказать о том, что данная проблема является новой для российских предприятий, менеджеры

и специалисты которых зачастую не владеют научными методами прогнозирования и не обладают навыками этой сложной работы.

Иногда на практике используют пакеты готовых стандартных компьютерных программ, основанных на принципах классической эконометрии. Но некритическое применение стандартных подходов в этом случае неминуемо приводит к возникновению существенных ошибок в прогнозировании, а сами прогнозы становятся столь далекими от реальности, что целесообразность их использования не случайно ставится под сомнение руководителями предприятий. И все же объективная потребность в предвидении изменений параметров среды хозяйствования заставляет менеджеров отечественных предприятий уделять все большее и большее внимание решению этой проблемы.

Также следует сказать, что несмотря на важность этой задачи, в подавляющем большинстве случаев она вряд ли может быть решена лишь силами самого предприятия. Успешное использование прогнозирования в плановой деятельности предприятия невозможно без развития его в государственном масштабе. В стране должны функционировать прогнозные институты, разрабатывающие прогнозы для всех уровней управления независимо друг от друга, не ожидая распоряжения сверху и по любой проблеме. В основу же их взаимодействия нужно положить принцип обмена прогнозной информацией между уровнями и подсистемами. Развитие прогнозирования на предприятиях должно сопровождаться созданием и развитием независимых прогнозных центров, которые будут выполнять прогнозные расчеты по заказу пользователей.

Третий этап процесса планирования включает ***выбор хозяйственной стратегии фирмы***, которая определяет общее направление ее развития. В практике управления весьма редки ситуации, требующие одного-единственного решения. Поэтому необходимо произвести качественную оценку альтернатив, сравнительно оценить их с

точки зрения целеполагания и с позиций требуемых ресурсов, а в конечном счете – выбрать наиболее подходящий вариант развития фирмы. Общая стратегия предприятия определяется высшим руководством аппарата управления. Содержание стратегии зависит от ситуации, в которой находится предприятие.

Реализацию выбранной стратегии будут осуществлять структурные подразделения фирмы, поэтому на базе общей стратегии должны разрабатываться стратегии каждой конкретной функциональной деятельности предприятия.

Таким образом, основные элементы общей стратегии предприятия разворачиваются в функциональные стратегии, отражая проникновение целей планирования с высшего уровня управления фирмой до ее структурных подразделений.

Когда решение об определенном варианте развития принято, то на следующем, четвертом этапе планирования, собственно и происходит ***разработка различных видов планов фирмы.***

В условиях рынка планы предприятия могут включать различные разделы, исходя из необходимости отражения в них всех направлений деятельности фирмы. Количество разделов, а также их название и перечень применяемых показателей могут различаться в зависимости от размера предприятия, концентрации производства, численности персонала и других особенностей. Очевидно, чем крупнее предприятие, тем сложнее должна быть система его планов, различных по времени и функциональной принадлежности. Более подробно система планов на предприятии будет рассмотрена в следующем вопросе.

Очевидно, что планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. При этом реализации подлежат лишь те планы, которые приближают фирму к ранее определенным целям. В противном случае

планы необходимо корректировать, чтобы предотвратить неэффективное использование ограниченных ресурсов.

Поэтому необходимы пятый (*реализация планов*) и шестой (*контроль и анализ выполнения планов*) этапы. Они определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

- что предприятию удалось сделать, реализуя свои планы;
- каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением;
- в чем причины возникающих отклонений.

Механизм контроля и анализа необходим, иначе даже самый блестящий план грозит остаться “бумажным”, это будет просто эскиз будущего без анализа результатов и последующей корректировки, а значит, планирование не будет встроено в систему управления. Конечно, создавать систему контроля исключительно в связи с внедрением планирования нецелесообразно, иначе на предприятии возникнут две системы контроля. Избежать этой опасности позволяет выделение двух блоков контроля:

1. контроль показателей и мероприятий;
2. финансовый контроль.

Что касается первого блока, то он интегрируется с существующей системой контроля на предприятии и включает в себя:

- сбор и обработку фактических значений показателей, и сравнение их с базовыми (плановыми) значениями;
- выявление недопустимых отклонений фактических значений количественных показателей от базовых или событий, не подлежащих количественной оценке, оказывающих значительное воздействие на деятельность предприятия;
- выявление причин недопустимых отклонений или событий;

- прогнозирование дальнейших изменений показателей, имеющих недопустимые отклонения или влияние указанных событий;
- выявление факторов, воздействие на которые ликвидирует негативные тенденции;
- прогнозирование результатов предпринимаемых мер.

Но вряд ли нужно говорить о том, что в рыночных условиях первую скрипку в контроле за реализацией планов играет второй блок, который осуществляется с помощью системы бюджетирования и вводится в процесс планирования автоматически.

Контроль и анализ выполнения планов служат обоснованием корректировки плановых показателей, а в некоторых случаях и стратегии развития предприятия. Корректировка дает возможность, **не изменяя целей планирования, менять пути их достижения.**

В целом, процесс планирования представляет собой замкнутый цикл, с прямой (от разработки дерева целей и стратегий к системе планов, до реализации и контроля) и обратной (от анализа результатов выполнения планов к корректировке планов и стратегий) связью, а отдельные его элементы образуют “каскад” действий, присущих конкретному этапу процесса планирования. Схематически процесс планирования на предприятии представлен на рисунке 2. Данная схема отражает процесс планирования, применимый к предприятию в целом, т.е. в некотором смысле является общей, вне зависимости от его размеров, масштабов деятельности, организационной структуры и других параметров. На конкретных уровнях планирования каждый из этапов процесса имеет свои характерные особенности, обусловленные технологией планирования.

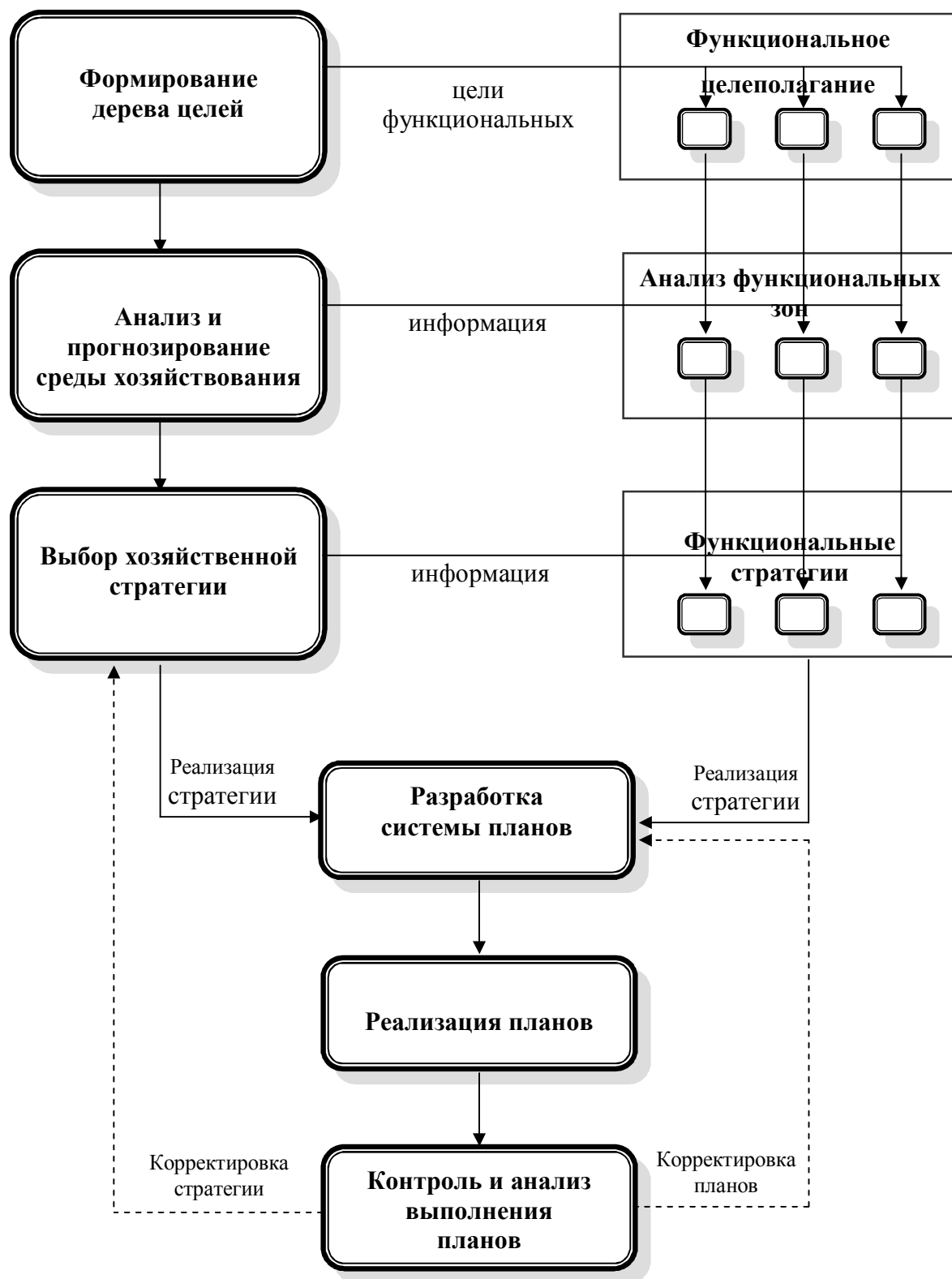


Рис. 2. Процесс планирования на промышленном

Вопросы для самоконтроля и обсуждения:

- 1. Назовите основные элементы системы планирования.**
- 2. Что является субъектом и объектом внутрифирменного планирования?**
- 3. В чем суть «каскадного подхода» к процессу планирования?**
- 4. По каким критериям может быть осуществлена структуризация целей?**
- 5. Какой из критериев является преобладающим при построении «дерева целей»?**
- 6. Какова роль анализа и прогнозирования среды хозяйствования в процессе планирования?**
- 7. С чем связаны проблемы прогнозирования на российских предприятиях в современных условиях?**
- 8. Как осуществляется контроль за выполнением планов на предприятии?**
- 9. Справедливо ли, с вашей точки зрения, следующее утверждение: «процесс внутрифирменного планирования представляет собой адаптивный процесс»? Приведите обоснование своего ответа.**

5. Типология и система планов промышленного предприятия

Для того чтобы рассмотреть систему планов на предприятии, определить роль и место каждого из них в этой системе, необходима классификация видов планов по различным признакам. В литературе приводится достаточно много признаков классификации видов планов. Выделим в качестве важнейших из них следующие: масштабность целей, горизонт (период) планирования, уровень управления, функции (сферы) деятельности, степень неопределенности и методы реализации.

1. *По масштабности целей* выделяют планы - стратегические, тактические, оперативные.

Основным вопросом стратегического плана является вопрос, о том *чего* хочет добиться фирма в перспективе и *как* должны быть распределены ресурсы для достижения поставленных целей. Поэтому стратегический план является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях управления. *Тактический план* составляется исходя из стратегического, его задачей является углубление, детализация стратегического. Оперативные, или оперативно-календарные планы являются развернутым продолжением тактического плана. Их основная задача состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной ритмичной работы всех структурных подразделений предприятия.

2. *По горизонту планирования* планы подразделяются на:

- долгосрочные,
- среднесрочные,
- краткосрочные.

В настоящее время мнения исследователей о временных рамках планирования сильно различаются. Так, верхний предел краткосрочного планирования варьируется по разным оценкам от 1 года до 3 лет,

среднесрочного от 3 до 10 лет, долгосрочного от 5 до 25 лет (см. например [2], [6], [8]). С нашей точки зрения, классификация планов на основе календарного периода имеет существенный недостаток, проявляющийся в том, что один и тот же период охватывает различные доли жизненного цикла различных товаров. Например, один год для модного платья – это жизненный цикл, а для автомобиля – доля этапа. Естественно, календарные периоды планирования для разных товаров будут различаться. Учитывая, что основной объективной причиной различий периода планирования является разная продолжительность жизненного цикла выпускаемой продукции, можно рекомендовать устанавливать периоды планирования в продолжительности циклов (жизненного, рыночного, разработки). Однако сделать это на практике довольно сложно, особенно если деятельность предприятия сильно диверсифицирована.

Другие ученые предлагают использовать опыт разработки планов в советской экономике.

В СССР долгосрочные планы на промышленных предприятиях разрабатывались на 10 лет. Это определялось тем, что, во-первых, для развития производства нужна четкая устойчивая перспектива на достаточно длительное время; во-вторых, разработка краткосрочных планов охватывает лишь часть производственного цикла, а цикл производства многих промышленных изделий, особенно с учетом их проектирования и освоения, не всегда укладывается даже в пятилетний период. С логичностью данного подхода трудно не согласиться. Думается, что и в современных условиях верхняя граница долгосрочных планов не должна превышать 10-15 лет. Чем больше срок планирования, тем сложнее плановая работа (т.к. возрастает важность функции прогнозирования), тем квалифицированнее должны быть плановики и тем, в конце концов, это дороже. При современной скорости развития человечества, планирование на более длительные перспективы слишком рискованно, так как

изначально может привести к использованию ресурсов по тому направлению, которое через 10-15 лет может оказаться неактуальным и неперспективным.

Среднесрочные планы являлись пятилетними. Они считались главной формой планирования в масштабах всей страны, а также во всех сферах и звеньях народнохозяйственного комплекса. Конкретным руководством для повседневной работы служили краткосрочные – годовые планы (на предприятии они назывались техпромфинпланы), которые разрабатывались более детально. Они конкретизировали условия выполнения пятилетнего плана, для их обоснования широко использовался нормативный метод.

Многие зарубежные фирмы также составляют пятилетние и годовые планы производственной деятельности. При таких интервалах планирования, которые издавна действовали и на российских предприятиях, достигаются наиболее тесные взаимосвязи и зависимости между основными показателями долгосрочных и краткосрочных планов.

Третьи исследователи для уточнения горизонта планирования предлагают использовать теорию циклического развития экономики [25]. Концепция о волнообразных колебаниях динамики экономической жизни разработана и введена в науку в 20-х г.г. XX века Н Кондратьевым. В настоящее время она существенно развита как отечественными, так и зарубежными учеными, которыми выявлены различные циклы, названные именами их первооткрывателей. Наиболее известными являются:

- цикл Кондратьева с длиной волны 40-50 лет (структурный цикл);
- цикл Кузнеца с длиной волны 10-20 лет (воспроизводственный цикл);

- цикл Жюгляра с длиной волны 6-9 лет (промышленный или деловой цикл);
- цикл Китчина с длиной волны 3-4 года (его называют цикл «товарных запасов»);
- природный цикл с длиной волны 1 год (сезонные колебания).

Циклы периодически повторяются, что дает возможность предвидеть ситуацию в будущем. Знание причин развития циклов, позволяет связать некоторые периоды планирования с определенными циклами. Посмотрим с какими циклами наиболее тесно может быть связано развитие предприятия.

Долгосрочные внутрифирменные планы касаются, как правило, развития предприятия, расширения или совершенствования производства, увеличения или удержания доли рынка и т.п. Для осуществления таких мероприятий необходимы финансовые средства, источником которых, чаще всего, служит кредит. Состояние же кредитной сферы экономики, уровень процентных ставок изменяется циклически, будучи при этом тесно связанным с промышленным циклом, т.е. циклом Жюгляра. Поэтому период долгосрочного планирования можно связывать с деловым циклом – 6-9 лет

Среднесрочные планы можно соотносить с циклом Китчина (с циклом «товарных запасов») – 3-4 года. Эти циклы связывают с нарушением спроса и предложения в период «старения» товара (поэтому предприятие должно стремиться заменить этот товар другим - возможно, модификацией устаревающего товара или товаром-новинкой). Это, в свою очередь, потребует обновления средств труда. Опираясь на цикл Китчина, предприятие способно предвидеть обновление товарного ассортимента и осуществлять подготовку средств труда для этого.

Краткосрочное же планирование, по мнению исследователей, можно соотносить с природным годовым циклом. Так как сезонные изменения природно-климатических условий оказывают влияние на деятельность предприятия и экономики в целом (сезонные колебания спроса, спад деловой активности в летние месяцы и т.п.). Кроме того, выбор этого срока в качестве краткосрочного периода связывают с традиционно сложившейся практикой ведения учета результатов хозяйственной деятельности и предоставления годовой отчетности государственным органам управления экономикой.

Итак, наиболее целесообразна следующая классификация внутрифирменных планов по горизонту планирования:

- долгосрочные, охватывающие 6-9 лет;
- среднесрочные, разрабатываемые на 3 года;
- краткосрочные, разрабатываемые на год и менее.

3. По уровню управления внутрифирменные планы подразделяют на:

- общефирменные;
- крупных подразделений (например, дочерних компаний и филиалов фирмы);
- цеховые;
- внутрицеховые (бригад, участков);
- индивидуальные (отдельных работников).

4. По функциям (сферам) деятельности разрабатывают планы:

- маркетинга,
- производства,
- материально-технического обеспечения,
- труда и персонала,
- финансов,
- НИОКР,

- инвестиций и др.

5. *По степени неопределенности плановой деятельности* выделяют планы:

- детерминированные, которые разрабатываются и осуществляются в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации;
- вероятностные (стохастические) – соответственно непредсказуемая среда и недостаток информации при разработке.

6. *По методам реализации планов* внутрифирменные планы подразделяются на:

- директивные – имеющие обязательный характер для объектов планирования;
- индикативные – имеющие направляющий, рекомендательный характер; задания индикативного плана так и называются – индикаторами.

Здесь же стоит сказать, что в последние годы значительную популярность на отечественных предприятиях приобрели бизнес-планы. При этом вопрос о их роли и месте в системе планов предприятия остается открытым. В литературе существуют, по крайней мере, две точки зрения по данному вопросу. Согласно одной из них, бизнес-планирование в период становления рыночных отношений пришло на смену внутрифирменному планированию, и любые планы предприятия – это бизнес-планы [6, с.307]. Однако наиболее обоснованной, на наш взгляд, является точка зрения, заключающаяся в том, что бизнес-планы имеют собственный предмет и место, как в сфере внутрифирменного планирования, так и во всей системе рыночного хозяйствования ([2], [8], [10] и др.).

Бизнес-план, чаще всего, представляет собой план развития, разрабатываемый при создании новых предприятий или подразделений, преобразовании и реорганизации существующих, расширении или смене направления деятельности, вхождения в новый этап развития. Одним из основных его предназначений является привлечение денежных средств, создание заинтересованности у инвесторов в его реализации. Сегодня это наиболее распространенная функция бизнес-планирования. Так, Ю.Н. Егоров и С.А. Варакута отмечают, что бизнес-план разрабатывается чаще всего для получения кредита или каких-либо льгот и потому имеет, как правило, “лакированный”, и даже далекий от действительности характер [10, с.70]. Данную точку зрения поддерживают и другие авторы, указывая на то, что, на основании бизнес-плана партнеры и инвесторы дают деньги [30, с.6].

В литературе представлено множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. По нашему мнению, наиболее значима типология бизнес-планов по объектам бизнеса (см. рис. 3 [21, с.7]), согласно которой бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

- по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения),
- по предприятию в целом (новому или действующему).



Рис 3. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Следует отметить, что бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий, имеющих стратегическое значение для национальной безопасности государства или социально-экономическую значимость в обязательном порядке в соответствии с типовыми Методическими рекомендациями ФСФО России [32], для обоснования необходимости предоставления предприятию государственной поддержки. Это еще раз подчеркивает роль бизнес-планов на предприятии – они ориентированы, прежде всего, на получение дополнительного финансирования для каких-либо нововведений, позволяющих достигнуть определенного уровня развития. Таким образом, в рамках одного предприятия могут разрабатываться сразу несколько бизнес-планов по приведенной выше типологии.

В соответствии с принципом системности предприятие должно разрабатывать и увязывать отдельные планы в единую комплексную

систему и обеспечивать сбалансированность плановых показателей, как по видам применяемых ресурсов, так и по срокам выполнения планов. Поэтому, на наш взгляд, система планов на промышленном предприятии должна содержать следующие элементы.

1. Стратегический план, который является основой всей системы планов на предприятии. Выраженный стратегией предприятия, он задает основные направления его деятельности, а также служит ориентиром для принятия решений на более низких уровнях.

Этот план разрабатывается на долгосрочный или среднесрочный период на основе прогнозов, как построенных самим предприятием, так и полученных извне (прогнозы, строящиеся на макроэкономическом уровне).

Важно, что этот план должен учитывать в максимальной степени потенциальные угрозы и возможности, которые могут возникнуть в будущем, так как основной особенностью стратегического планирования является предвидение возможных изменений условий хозяйствования и заблаговременное приспособление к ним.

Он включает в себя определение долгосрочных перспектив развития фирмы, четко сформулированные конкретные цели производственной деятельности, определяющие принятие долгосрочной политики в основных областях функционирования фирмы. В нем также определяются количественные характеристики основных обобщающих показателей производства продукции в натуральном и стоимостном выражении, указываются предполагаемые ресурсы. Он должен базироваться на прогнозах и соотносится с реальными возможностями.

2. Tактические планы, разрабатываемые на основе стратегического, как правило, на среднесрочную и /или краткосрочную перспективу. Tактические планы носят более детализированный характер; они могут разрабатываться как для всего предприятия в целом, так и для

функциональных подразделений (планы маркетинговые, производственные, финансовые, инвестиционные и др.).

В случае, когда тактические планы предприятия разрабатываются на среднесрочную перспективу, целесообразна разработка **текущих** планов. Текущий план разрабатывается на основе тактического плана и охватывает период времени один год. Данный вид плана подготавливается плановыми службами предприятия в тесном сотрудничестве с подразделениями фирмы.

В тех случаях, когда предприятие разрабатывает тактический план на краткосрочный период (т.е. на год), можно говорить, что тактический – это и есть текущий план предприятия.

3. Оперативные планы разрабатываются для решения определенных тактическими планами задач. Эти планы имеют еще большую степень детализации; их основу должен составлять упомянутый выше тактический (или текущий) план, скорректированный с учетом сложившихся на конкретный момент условий.

Еще одной отличительной чертой оперативных планов является то, что они разрабатываются только для подразделений предприятия. Для предприятия в целом (в особенности крупного промышленного) их разработка лишена всякого смысла. Чаще всего оперативные планы обеспечивают решение задач по ритмичной текущей деятельности производственных звеньев предприятия, а также по организации денежных платежей в рамках управления финансовыми потоками фирмы.

Оперативные планы отражают организацию поставок на рабочие места материалов, заготовок, инструмента, вывоз готовой продукции, отходов производства, обеспечение исправности оборудования, подачу энергии, топлива, сжатого воздуха, организацию контроля качества, движение наличных денег и т.п.

Данный вид планов разрабатывается на срок менее одного года (как правило, на месяц, декаду, сутки, смену).

4. Бизнес-планы для обоснования новых идей, технических решений, направлений деятельности и получения необходимых инвестиций.

Главной особенностью этих видов планов является их направленность не на процесс достижения конкретных показателей, а на обоснование инвестирования средств в бизнес-идею. В бизнес-плане важно показать реалистичность практического осуществления идеи, для чего необходим учет всех наиболее значимых факторов, а не частных показателей деятельности предприятия.

По временной ориентации бизнес-план может относиться к любому виду планирования – все зависит от задач, которые определяются в ходе его разработки. В одном случае временные рамки могут определяться необходимостью постройки завода, в другом – сроком возврата кредита, в третьем – преодолением конкуренции и т.д.

Еще одна особенность бизнес-плана заключается в том, что его разработка осуществляется, как правило, по решению высшего руководства предприятия, поэтому отсутствует регулярность разработок этих видов планов.

Несмотря на ряд особенностей, бизнес-планы имеют с другими видами внутрифирменных планов общую черту – это «подчинение» стратегическому плану предприятия, так как именно в стратегическом плане общие цели функционирования и направления развития предприятия.

5. Программы и проекты – специфические плановые документы, с высокой степенью детализации, ориентированные на определенный аспект функционирования и развития предприятия.

Рассмотренная система планов отражена на рисунке 4.

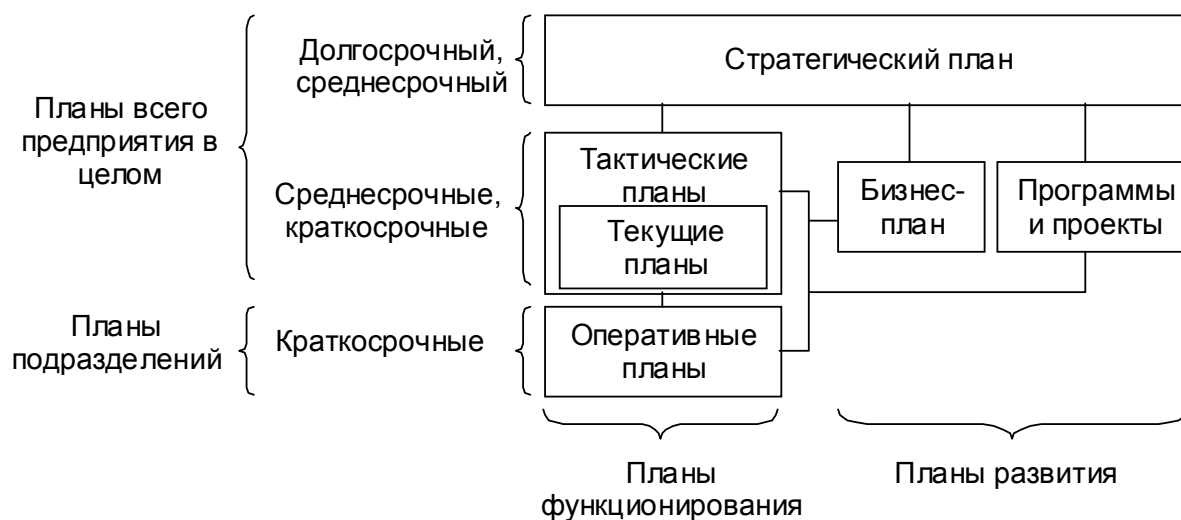


Рис. 3. Система планов предприятия

Вполне закономерным в современных условиях будет положение, когда предприятия самостоятельно решают вопросы построения системы плановых документов, определяя ее структуру, периодичность разработки и пр. Поэтому конкретные периоды планирования, состав показателей и способы плановых расчетов устанавливаются руководством предприятия также самостоятельно с учетом особенностей конкретного производства. Вместе с тем, хотелось бы отметить, что наибольший эффект от планирования будет достигаться, когда используется вся система планов, все ее элементы в их взаимной связи и обусловленности. Игнорирование одних и преувеличение роли других видов планов необоснованно.

Уровень и качество внутрифирменного планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства фирмой на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Вопросы для самоконтроля и обсуждения:

- 1. Классифицируйте внутрифирменные планы по следующим признакам: масштабности целей, горизонту планирования, уровню управления и функциям деятельности.*
- 2. В чем отличие директивных планов от индикативных?*
- 3. Приведите научное обоснование временных периодов планирования.*
- 4. Какова роль бизнес-планов в системе внутрифирменного планирования?*
- 5. Что представляет собой типология бизнес-планов по объектам бизнеса?*
- 6. Назовите основные элементы системы планов промышленного предприятия.*

6. Содержание тактического (текущего) плана промышленного предприятия

Рассмотрим более подробно **тактический (текущий) план** предприятия, так как он занимает главное место по объему плановой работы и количеству рассчитываемых показателей. Кроме того, при его разработке необходимо придерживаться определенной последовательности.

Поскольку предприятие функционирует в условиях рынка, первоначально формируется **план сбыта (продаж)**. План сбыта можно назвать начальной (отправной) точкой тактического планирования. На основе этого плана разрабатываются план производства, план материально-технического снабжения, планы по персоналу, по себестоимости и другие разделы тактического плана.

Следует отметить, что планирование продаж – одна из важнейших задач функции более широкого понятия – маркетинга. Поэтому решающее слово в формировании плана сбыта должно принадлежать специалистам отдела маркетинга.

Для того чтобы составить план сбыта необходимо провести большую аналитическую работу, которая включает исследование рынка и выявление факторов, имеющих значение для успешной реализации продукции. Обоснованность показателей плана сбыта, во многом зависит от анализа и прогнозирования продаж.

План сбыта промышленного предприятия, как правило, отражает следующие вопросы:

1. объем реализуемой продукции по ассортиментным позициям, в том числе величина экспортных поставок товаров;
2. нормирование товарных запасов;

3. каналы товародвижения;
4. условия сбыта продукции;
5. бюджет (смета) сбытовых расходов по отдельным видам продукции, районам сбыта и группам клиентов.

План сбыта имеет исключительное значение в деятельности компании, так как он является путеводной нитью при обосновании других функциональных планов. Так, если план сбыта оказался завышенным, то у компании возрастают издержки по хранению продукции и стимулированию сбыта, что приводит к увеличению затрат, в том числе на единицу продукции, и соответственно к снижению прибыли. Если план сбыта оказался заниженным, то для компании это будет означать: 1) потерю доли рынка, 2) необходимость увеличения объема производства (за счет сверхурочной работы, либо привлечения дополнительной рабочей силы), 3) изменение плана снабжения, по труду, себестоимости, что отрицательно может сказаться на величине прибыли компании.

Продолжением плана сбыта компании является *план производства*, в котором отражаются количество и сроки изготовления продукции, намеченной к выпуску в плановом периоде. План производства разрабатывается в натуральном и стоимостном выражении. Максимальная граница возможного объема производства задается уровнем производственной мощности при определенной технологии производства. Минимально допустимый объем производства определяется расчетом “точки безубыточности”. Определив границы допустимых объемов производства, фирма может выбрать конкретную величину в диапазоне полученных значений в соответствии с плановым объемом сбыта.

В промышленности объем производства планируется по товарной продукции. Объем товарной продукции при соответствии производства выявленным потребностям рынка можно определить на основе планируемого объема сбыта с учетом изменений запасов готовой

продукции на начало и конец планового периода. Собственно план сбыта и план производства в части определения объемных показателей должны отличаться именно на размер планируемого изменения запасов готовой продукции. Взаимосвязь планов сбыта и производства продукции схематически представлена на рис. 5.

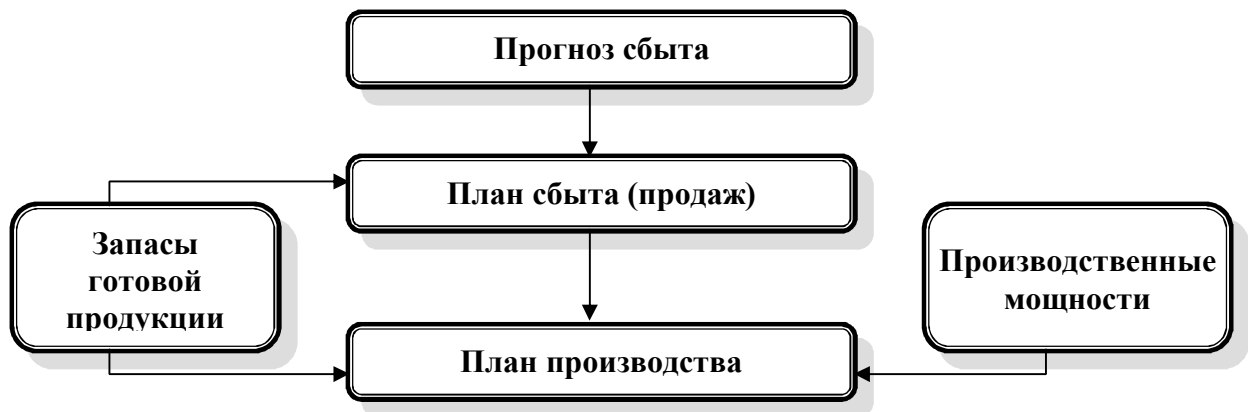


Рис. 5 Взаимосвязь планов сбыта и производства продукции

Затем следует тщательно обосновать **план материально-технического снабжения**, так как от этого зависит выполнение производственной программы предприятия, а также оптимальный уровень производственных запасов, являющихся одной из самых значительных составляющих оборотных средств предприятия.

План материально-технического снабжения (МТС) включает в себя расчеты потребности предприятия во всех видах материально-технических ресурсов, а также определяет источники удовлетворения потребности предприятия в этих ресурсах. План МТС состоит из следующих частей:

1. расчетов потребности в материально-технических ресурсах;
2. расчетов величины производственных запасов;
3. материальных балансов;
4. плана закупки материально-технических ресурсов;
5. сметы снабженческих затрат.

Исходными данными для составления плана МТС являются:

1. план производства на соответствующий период;
2. планы технического и организационного развития, технического перевооружения и реконструкции предприятия, капитального строительства.
3. потребность подразделений, финансируемых за счет прибыли предприятия (числящихся на его балансе детских дошкольных и оздоровительных учреждений и т.д.);
4. данные о состоянии процесса материально-технического обеспечения предприятия в период, предшествующий плановому (о расходе материалов, их остатках на складах и т.п.);
5. нормативная база с учетом планируемого снижения норм расхода.

При этом используют следующие нормы:

- нормы расхода материальных ресурсов (сырья, основных материалов, покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, вспомогательных материалов, топлива, электроэнергии и проч.),
 - нормы естественной убыли сырья и материалов в процессе их транспортировки и хранения,
 - нормы использования инструмента, технологической оснастки машин,
 - нормы производственных запасов,
 - транзитные нормы, определяющие партионность отгрузки материальных ресурсов предприятиями-поставщиками,
 - нормы запасов материалов в заделе.
6. другие документы (прейскуранты оптовых цен, тарифы на перевозку и т.д.).

План МТС составляется в натуральном и стоимостном выражении в виде отдельных расчетных таблиц, классифицируемых по характеру применяемых материалов (например: потребность в сырье и материалах, потребность в топливе и энергии, потребность в оборудовании), и являются основой для заключения договоров с поставщиками соответствующих материально-технических ресурсов.

В *плане по труду и кадрам* находит отражение широкий спектр проблем, решаемых на предприятии по управлению персоналом. Типовой план по труду и кадрам включает в себя:

1. планирование потребности в персонале;
2. планирование производительности труда;
3. планирование расходов на персонал;
4. планирование развития персонала:
 - планирование привлечения и адаптации персонала,
 - планирование переподготовки и повышения квалификации работников,
 - планирование деловой карьеры (служебно-профессионального продвижения).

Исходными данными для разработки плана по персоналу являются:

- производственная программа в натуральном выражении;
- трудоемкость производственной программы по профессиям и квалификации,
- баланс рабочего времени,
- нормы и нормативы затрат труда и заработной платы,
- существующие на предприятии формы и системы оплаты труда,
- штатное расписание и схемы должностных окладов по административно-управленческому персоналу.
- система премиальных выплат,

- отчетные данные по выполнению плана по труду и кадрам за прошедший период.

План по себестоимости продукции должен разрабатываться исходя из оптимизации затрат на производство, для чего в качестве критерия оптимизации целесообразно считать максимум прибыли на единицу затрат в долгосрочной перспективе, что соотносится с основной целью фирмы.

Составлению плана по себестоимости продукции должен предшествовать анализ базисного уровня себестоимости с выявлением причин, вызывающих непроизводительные затраты. Сам план, как правило, включает:

- составление сметы затрат на производство,
- разработку плановых калькуляций отдельных изделий,
- составление свода затрат на производство (шахматная контрольная ведомость затрат),
- планирование снижения себестоимости продукции.

Поддержание конкурентоспособности, наращивание объемов реализации продукции требуют постоянного ее совершенствования, обновления, повышения качества при снижающихся затратах на единицу полезного эффекта. Это возможно лишь при условии постоянного инвестирования средств в производство, что предусматривается *инвестиционным планом*. Постоянные вложения также требуются для поддержания на должном уровне производительности труда и качества трудовых ресурсов.

Но потребность в инвестициях всегда существенно выше, чем наличные возможности фирмы. Особенно это актуально для отечественных предприятий, функционирующих в условиях острого дефицита денежных ресурсов. Объемы имеющихся в наличии средств не в

состоянии удовлетворить все потребности. Поэтому согласимся с мнением тех авторов, которые считают, что планировать инвестиционную деятельность фирмы следует по отдельным мероприятиям, а инвестиционный план должен представлять собой совокупность инвестиционных проектов. В ходе планирования необходимо обосновать основные направления инвестиций, разработать систему приоритетов, согласно которой возможные направления инвестиций должны быть проранжированы.

Основным приоритетом, исходя из цели функционирования фирмы, является вложение средств в те направления деятельности, на которых обеспечивается высокая доходность вложений. Для максимизации прибыли в длительной перспективе фирма уже на современном этапе должна инвестировать ресурсы в проекты, обеспечивающие ей экономическое развитие и которые определяют эффективность функционирования фирмы в будущем.

Кроме того, достижение цели фирмы возможно при устойчивом получении прибыли не только в длительной перспективе, но и в настоящий момент. Это означает, что приоритетным является инвестирование в проекты, где фирма имеет реальные конкурентоспособные преимущества на современном этапе, то есть быстрокупаемые проекты.

После проведения ранжирования перечня мероприятий, требующих капитальных вложений, отсекаются те из них, которые не могут быть обеспечены средствами в планируемом периоде.

Важное место отводится *плану социального развития* предприятия. В настоящее время данные аспекты деятельности предприятия обычно недооцениваются, а специальные планы социального развития вообще не составляются. Однако руководство предприятия должно учитывать, что главной производительной силой является человек, персонал организации. Чем выше человеческий капитал на предприятии, тем лучше оно работает.

Исходя из этого, необходимо планировать досуг персонала (связанный с праздничными и юбилейными днями и датами), организацию отдыха (преимущественно детского), оказание целевой материальной помощи (лечение, приобретение жилья) и пр.

Это особенно актуально для российских предприятий и связано с тем, что уровень доходов большинства работающих в нашей стране крайне низок. Поэтому предприятие должно оказывать помощь своим работникам, их семьям в приобретении жилья, оплате услуг здравоохранения, образования, отдыха, выживания после ухода на пенсию и т.д.

Заключительным разделом тактического плана предприятия является **финансовый план**, который должен отражать движение денежных потоков на предприятии. Основной задачей финансового планирования является обеспечение финансовой устойчивости предприятия, которая предполагает сочетание четырех благоприятных характеристик его финансово-хозяйственного положения:

1. Высокой платежеспособности, т.е. способности исправно расплачиваться по своим обязательствам.
2. Высокой ликвидности баланса, т.е. достаточной степени покрытия заемных пассивов предприятия активами, соответствующими по срокам оборачиваемости в деньги на расчетном счете срокам погашения обязательств.
3. Высокой кредитоспособности, т.е. достойной способности возмещения кредитов с процентами и другими финансовыми издержками.
4. Высокой рентабельности, т.е. значительной прибыльности, обеспечивающей необходимое развитие предприятия, хороший уровень дивидендов и поддержание курса акций.

Для решения вышеуказанной задачи в процессе финансового планирования осуществляется:

- расчет необходимых финансовых ресурсов (объемов и структуры внутреннего и внешнего финансирования),
- установление оптимальных пропорций распределения этих ресурсов,
- определение финансовых взаимоотношений с государственным бюджетом, банками и другими организациями.

Структура и содержание финансового плана определяется руководством предприятия. Чаще всего он составляется в виде баланса доходов и расходов, а также расчетных форм для определения статей баланса. Полный перечень доходов и расходов определяется для каждой фирмы с учетом ее специфики. Баланс доходов и расходов, как правило, состоит из следующих разделов:

1. доходы и поступления средств,
2. расходы и отчисления средств,
3. платежи в бюджет,
4. ассигнования из бюджета.

Финансовый план составляется на основе следующих данных:

- показателей планов сбыта и производства,
- сметы затрат на производство,
- сметы затрат на содержание объектов социальной и культурно-бытовой сферы предприятия,
- сведений о движении основных фондов и оборотных средств,
- ставок платежей в бюджет и отчислений во внебюджетные фонды,

- лимитов расходов по отдельным статьям затрат (например, на представительские и командировочные расходы, плата за выбросы вредных веществ в окружающую среду и т.п.),
- условий расчетов с покупателями продукции, поставщиками материальных ресурсов, банками по ссудам, с бюджетом по налогам,
- аналитических данных о выполнении плана за предшествующий период.

Следует отметить, что для составления финансового плана предприятия могут быть использованы различные методы. Однако в последние годы наибольшее распространение не только в экономически развитых странах, но и в России получил *метод бюджетного планирования*, заключающийся в построении прогнозных бюджетов (т.е. смет доходов и расходов фирмы) на основе тщательно выверенных предпосылок формирования каждого элемента доходов и расходов.

Бюджеты имеют множество видов и форм. Наиболее широко используется структура *общего бюджета* с выделением *операционного и финансового бюджетов*. На основе бюджетов составляется прогноз бюджета по прибылям и убыткам и формируется прогнозный баланс предприятия.

Несмотря на то, что все функциональные планы взаимосвязаны и взаимообусловлены, следует признать, что в условиях рынка особое внимание необходимо уделять финансовому обеспечению предприятия. Руководство должно стремиться обеспечить наличие ресурсов, необходимых для нормального функционирования фирмы, и наиболее важным моментом здесь является обеспечение денежными ресурсами. Разработка финансового плана играет ключевую роль при формировании инвестиционной политики фирмы. Принятие инвестиционных решений невозможно без обоснования и экспертизы их финансовой

состоятельности. Оценить же достаточность финансовых ресурсов для реализации инвестиционной политики и выполнения всех, принятых в ее рамках обязательств, возможно на основе финансового плана, поскольку только он представляет информацию об аккумулировании финансовых ресурсов и их использовании. Более того, финансовое планирование имеет сквозной характер во всей системе планов компании: от стратегического до оперативных планов, то есть финансовое планирование пронизывает весь процесс внутрифирменного планирования. Так А. Куксов отмечает, что функциональные планы разрабатываются по подразделениям в форме бюджетов, совокупность которых находит отражение в финансовом плане [19, с. 61- 67]. Бюджетирование является основой системы управления финансовыми ресурсами, основной задачей которой является рационализации денежных потоков на предприятии.

В последние годы на предприятиях практически не направляются средства на развитие, резко снизились затраты на социальную сферу, повсеместной практикой стали задержки выплаты заработной платы, взаимные неплатежи. Конечно, основной причиной такого положения является резкий спад производства, однако, не вызывает сомнений и то, что возможности рационализации денежных потоков далеко не исчерпаны [15, с.11].

Таким образом, финансовый план становится центральным (обобщающим) разделом плана предприятия. Это обусловлено целеполаганием фирмы, ее полной самостоятельностью, предполагающей самофинансирование ее деятельности и полной ответственностью за результаты. Все другие разделы плана должны быть ориентированы на рост доходов и уменьшение затрат.

Итак, мы рассмотрели основные функциональные составляющие тактического (текущего) плана. Данные планы имеют тесную взаимосвязь.

Основные разделы тактического плана и информационные связи между ними, показаны на рис. 6.

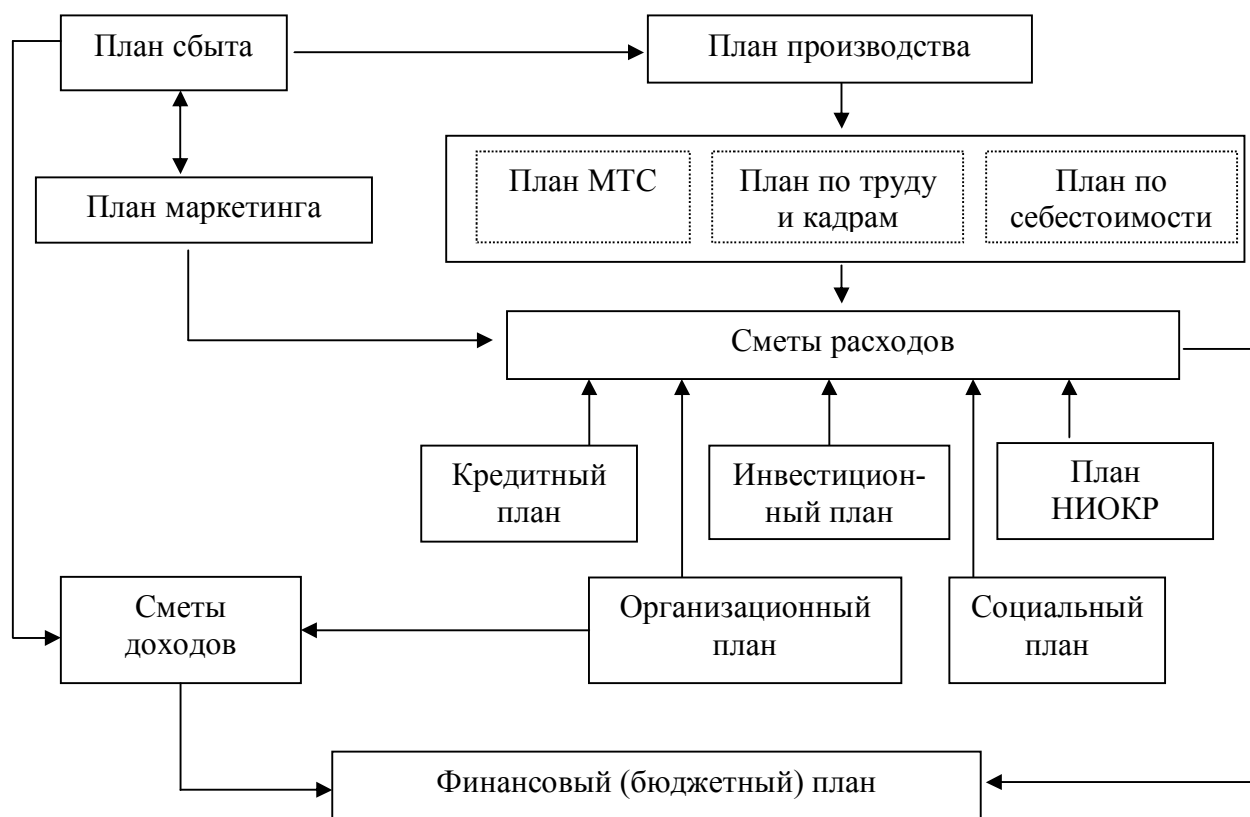


Рис. 6. Взаимосвязь разделов тактического плана предприятия

Наиболее распространенной формой тактического плана на предприятиях является годовой план, который разрабатывается и утверждается до начала планируемого года (как правило, в ноябре или декабре). Годовой план предприятия имеет поквартальную разбивку всех показателей. Планы отдельных подразделений должны полностью соответствовать годовому плану всего предприятия. Равным образом должны быть увязаны натуральные и стоимостные показатели планов всех подразделений предприятия. Поэтому в годовом плане предприятия предусматривается общий порядок и очередность выполнения работ, устанавливаются единые сроки поставки продукции, а также ответственные исполнители по всему циклу проектно-конструкторских,

производственно-хозяйственных, планово-управленческих работ и другим видам деятельности. В результате достигается полная сбалансированность социально-экономической деятельности предприятия, создается динамичная система взаимосвязи производственных, технических, экономических, организационных, социальных и других факторов, направленных на достижение главной цели предприятия [6, с. 147].

Вопросы для самоконтроля и обсуждения:

- 1. Что является исходной базой тактического плана предприятия?*
- 2. Назовите разделы тактического плана и раскройте их содержание.*
- 3. Укажите последовательность разработки тактического плана предприятия?*
- 4. Дайте характеристику информационных связей между разделами тактического плана.*
- 5. Почему финансовый план является обобщающим разделом в структуре тактического плана предприятия?*

7. Плановые показатели, нормы и нормативы

Разработка плановых документов осуществляется на основе системы технико-экономических показателей, норм и нормативов.

Показатель – это качественно определенная переменная величина, которой может соответствовать множество количественных значений. Он состоит из одного или нескольких **признаков**, отражающих сущность – качественную сторону явлений или процессов, и всегда одного **основания** – количественной их характеристики: размера, относительной и абсолютной величины. Основания применяют для расчета необходимых величин, а признаки – для поиска нужных единиц, выборки их, членения и т.п. Используемые в планировании показатели должны обладать:

- достоверностью, то есть точно соответствовать объективному состоянию отражаемого явления;
- свойствами меры, то есть быть измеряемыми и вполне определенными;
- достаточностью – полно характеризовать существенные стороны производства или сбыта продукции;
- однозначностью – не допускать различных толкований, не быть двусмысленными;
- способностью разукрупняться и быть сопоставимыми;
- гибкостью, адаптивностью и способностью отражать все изменения условий функционирования объекта планирования;
- оперативностью – своевременно поступать к разработчику плана;
- лаконичностью – высокой информационной насыщенностью;
- экономичностью – минимум затрат на сбор и обработку.

В зависимости от содержания плановые показатели подразделяются на следующие основные группы: количественные и качественные, натуральные и стоимостные.

Количественные показатели отражают объемы производства товарной продукции, прибыли, численность работающих и т.д. в абсолютных величинах (рублях, тоннах, метрах, человеко-часах и др.).

Качественные показатели – относительные величины, например, повышение производительности труда, прирост эффективности, снижение затрат и др., выражающие соотношение между количественными показателями. Следует иметь в виду, что качественные показатели имеют количественную определенность, а количественные – качественную сторону.

Натуральные показатели характеризуют материально-вещественное содержания плана предприятия и измеряются в специфических единицах, соответствующих особенностям каждого вида товара, - в литрах, килограммах, метрах и т.д. Для сопоставления объемов однородных товаров различного качества в планах применяют **условно-натуральные** показатели, в которых за условную единицу принимают один сорт (вид) данного товара, а все остальные приравнивают к нему с помощью переводных коэффициентов. Например, все марки тракторов измеряются в 15-сильном исчислении, все виды мыла в 40% жирности, а топливо – в 7000 ккал (1 т угля = 1) и т.д.

Стоимостные показатели позволяют соизмерять в денежном выражении любые виды товаров, услуг или работ.

Важное значение в планировании имеют технико-экономические нормы и нормативы. Они позволяют на экономической и/или математической основе устанавливать оптимальные значения расходуемых ограниченных ресурсов, научно обоснованные соотношения между

отдельными видами ресурсов, основными элементами процесса труда и всеми звеньями производственно-хозяйственной системы предприятия.

В современной экономической литературе единого общепризнанного понятия о нормах и нормативах не существует. С научных позиций всякий **норматив** представляет собой единую, средневзвешенную величину расхода экономического ресурса, сложившуюся в действующих условиях хозяйствования и обеспечивающую эффективное их использование. Иными словами, **норматив – это эталон расхода различных ресурсов**, значение которого должно соответствовать достигнутому уровню производительных сил и производственных отношений. Это значит, что нормативы должны отражать оптимальные или эффективные условия развития производства и передовые методы выполнения работы. Они служат своего рода мерилем, с которым сравниваются плановые и действительные затраты. Их численная величина должна выражать усредненный, общественно нормальный или экономически целесообразный для производственных условий уровень затрат планируемых ресурсов.

Величина норматива с точки зрения планирования, характеризует затраты экономических ресурсов на производство, протекающее в оптимальных условиях, а величина нормы - затраты экономических ресурсов на его осуществление в конкретно заданных условиях. Следовательно, **норма – это величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях**. В отличие от нормативов, нормы имеют конкретное отраслевое или внутрифирменное назначение. Они создаются для соответствующих локальных условий рабочего места или определенного типа производства и должны отражать как общие закономерности, так и специфические особенности функционирования предприятия и изменение затрат экономических ресурсов в планируемые сроки их использования. Нормы

обычно разрабатываются на краткосрочный, заранее установленный период с учетом взаимодействия как внутренних, так и внешних производственно-технических, экономических, организационных, социальных, трудовых и многих других факторов. Срок действия той или иной нормы на предприятии не должен превышать периода, в течение которого значения норматива находятся в допустимых пределах.

Таким образом, между нормами и нормативами существуют определенные сходства, и различия. Значения норм и нормативов могут совпадать на конкретные работы в некоторых производственных условиях. Поэтому чаще всего оперируют понятием норм и нормативов совместно. В большинстве же случаев норма является функцией от норматива.

С практических позиций всякие нормы и нормативы являются исходными величинами и показателями, применяемыми при планировании, организации и оценке различных видов деятельности, выполняемых работ и услуг, или регулируемыми механизмом взаимодействия предприятия с внешней средой.

В хозяйственной деятельности предприятий используются различные нормы и нормативы, которые по своему назначению могут быть отнесены к *производственным, трудовым, финансовым, техническим, социальным, экологическим, правовым* и др.

На базе *производственных* норм определяется потребность в оборудовании, материалах, инструментах, осуществляется расстановка рабочих в процессе производства. Их уровень характеризует степень интенсивности производства. Нормы по труду выступают основой организации заработной платы. По нормам планируются рациональные запасы производственных ресурсов. Качество продукции определяется техническими условиями изготовления готовых изделий, которые также являются разновидностью норм. Выполнение норм служит важнейшим критерием оценки работы каждого производственного звена и отдельного

рабочего. Поэтому, разработке и внедрению научно обоснованных прогрессивных производственных норм должно уделяться большое внимание на любом предприятии. Строгое соблюдение установленных норм является важным условием экономного ведения хозяйства.

Особую роль выполняют **финансовые** нормативы, регулирующие механизм взаимодействия таких показателей, как учетная ставка Центрального банка России за кредит, ставки налогов, движение финансовых потоков между предприятиями и банками, различными фондами и государственными службами.

Социальные нормативы способствуют регулированию взаимоотношений работающих как внутри предприятия, так и за его пределами. Например, существующий норматив минимальной заработной платы определяет устанавливаемую государством минимальную цену рабочей силы.

Нормативное хозяйство любого промышленного предприятия представляет собой сложную систему норм и нормативов. Их группировка может быть произведена по различным признакам:

По объекту нормирования различают нормы, регламентирующие использование различных видов ресурсов и направлений работы производственных звеньев.

1. Нормы и нормативы по труду. К ним относятся:

- нормы затрат рабочего времени на единицу продукции или нормы выработки продукции в единицу времени;
- нормы обслуживания, определяющие количество человек, обслуживающих тот или иной агрегат, и квалификационный их состав;

- нормы управляемости, определяющие количество сотрудников и рабочих, которые могут находиться под руководством одного человека;
- нормальный бюджет рабочего времени трудящихся;
- расценки для рабочих, труд которых оплачивается сдельно.

На основе указанных норм определяют производительность труда и использование рабочего времени, а также получают данные для установления размера заработной платы в зависимости от количества и качества труда.

2. Нормы использования орудий труда, куда входят:

- нормы использования машин, механизмов и сооружений;
- нормы режима их работы;
- нормы по обслуживанию и ремонту;
- нормы расхода инструментов, штампов и приспособлений;
- нормативы освоения производственных мощностей;
- нормативы использования производственной площади и т.п.

3. Нормы использования материальных ресурсов (сырья и основных материалов, вспомогательных материалов, топлива и энергии). В эту группу входят:

- удельные нормы расхода сырья, основных и вспомогательных материалов, топлива и электроэнергии;
- нормы и нормативы, связанные с заготовкой и транспортировкой сырья, материалов и топлива.

Эти нормы определяют эффективность использования сырьевых и энергетических ресурсов предприятия и служат основой для определения затрат на приобретение материальных ценностей, используемых в процессе производства, и включения их в себестоимость продукции.

4. *Нормы организации производственного процесса в целом.* В эту группу входят:

- нормы длительности производственного цикла;
- нормы остатков незавершенного производства;
- нормы запасов сырья, материалов и топлива;
- нормы запаса готовой продукции;
- планово-календарные нормативы запуска-выпуска и т.д.

Они определяют оборачиваемость средств предприятия, рациональность организации производственного процесса и степень внедрения передовых методов организации производства.

5. *Нормы качества* готовых изделий представляют собой параметры, характеризующие потребительские свойства продукции, ее надежность и долговечность. В состав их входят:

- технические данные о продукции – содержание полезного вещества в продукции (рецептура), показатели мощности и точности продукции, эстетическая характеристика ее;
- эксплуатационная характеристика изделия – степень автоматизации, удобство и безопасность в эксплуатации и ремонте, долговечность и экономичность в эксплуатации.

По периоду действия можно различать нормы: оперативные (текущие) и перспективные (проектные).

Оперативные нормы являются основой оперативной работы подразделений и цехов в данный период времени. По ним в цехи выдаются материалы на данный месяц, декаду, смену; на их основе утверждаются расценки по заработной плате; исходя из них, строят текущие графики производства; по выполнению их судят о результатах труда рабочих.

Они устанавливаются с учетом имеющейся в данный период в цехе технической базы с таким расчетом, чтобы квалифицированный рабочий,

умеющий правильно организовать свой труд, мог при нормальных условиях выполнить их. Эти нормы не должны быть среднеарифметическими. Они должны быть прогрессивными и устанавливаться на уровне, достигнутом большинством рабочих, с учетом тех мероприятий, которые внедрены в производство к моменту введения в действие данных норм. В случае изменения производственных условий, в частности внедрения организационно-технических мероприятий, приводящих к изменению расхода ресурса данного вида, действующая норма аннулируется и заменяется новой оперативной нормой.

Оперативные нормы являются основой разработки оперативных планов и используются как база при организации оперативного учета производства.

Перспективные нормы определяют наилучшее в данных условиях использование ресурсов предприятия. Они часто принимаются на уровне проектных расчетов и называются проектными.

Перспективные нормы ориентируются на устойчивые показатели, достигнутые передовыми рабочими данной отрасли промышленности. Они не могут быть использованы как оперативные задания всем рабочим, а определяют перспективы в работе предприятия, наглядно показывая, какие резервы имеются еще на производстве. Перспективные нормы применяются при составлении планов на длительный срок, служат основой разработки проектов строительства и реконструкции предприятий. Они пересматриваются через более длительные промежутки времени (несколько лет). Их достижение может служить устойчивым критерием для характеристики работы предприятия. В современных условиях, когда роль стратегического планирования на предприятиях возрастает, следует ориентироваться на разработку и использование перспективных норм по всем элементам производства.

По степени детализации (по степени агрегирования) различают: индивидуальные, групповые и укрупненные нормы.

Индивидуальные нормы разрабатываются применительно к конкретным материалам, изделиям и процессам. К ним относятся:

Подетальные (пооперационные) нормы характеризуют расход материалов или затрат труда, необходимых для изготовления детали (на заданную операцию технологического процесса) в соответствии с чертежами и техническими условиями.

Узловыми и поиздельными называются нормы расхода материалов или затрат труда, необходимых для изготовления определенного узла или изделия в соответствии с чертежами и техническими условиями.

Индивидуальные нормы могут быть специфицированными и сводными в зависимости от степени укрупнения номенклатуры материалов, топлива, инструментов. Специфицированные нормы учитывают индивидуальные особенности конструкции продукции и условий ее производства, реально существующих и намеченных к осуществлению в плановом периоде на данном предприятии.

В том случае, когда норма устанавливается на микроэлемент процесса, типичный для многих производств, она может быть общей для группы предприятий.

Групповые нормы устанавливаются при производстве одноименной продукции разных типоразмеров. Они устанавливаются, как правило, по укрупненной номенклатуре потребляемых материалов, топлива и других ресурсов на группу однородных видов продукции или однородных работ, выполняемых на различных агрегатах или на разных предприятиях. Такие нормы могут устанавливаться как отраслевые нормы, например расход топлива на 100 кВт-ч энергии, съем стали с 1 кв.м. пода мартеновской печи, норматив использования грузоподъемности транспортных средств и т. п.

Групповые нормы могут определяться на основе индивидуальных норм как средневзвешенные величины. Они устанавливаются на группу изделий в натуральном или стоимостном выражении.

Укрупненные нормы разрабатываются как обезличенные затраты — на обезличенный или условный вид продукции. Например в тяжелом машиностроении используются нормы затрат труда 1 т производимой продукции.

Чем выше степень укрупнения, тем ниже точность норм, поэтому основой для оперативной организации, планирования и управления работы предприятий должны быть индивидуальные нормы. Эти нормы устанавливаются с учетом условий производства, передового производственного опыта. Они в достаточной степени обоснованы. Что касается групповых норм, то они могут быть использованы руководящими организациями с целью упрощения расчетной работы при разработке соответствующих разделов плана и при условии установления их как средневзвешенных показателей на основе индивидуальных норм, рассчитанных с учетом номенклатуры продукции на данный период. Укрупненные нормы используются в качестве итоговых технико-экономических показателей для целей укрупненного анализа использования материалов, топлива или других ресурсов и как исходные для прогнозных расчетов.

По масштабу применения нормативы и нормы можно разделить на цеховые, заводские, межзаводские, отраслевые и общепромышленные.

Цеховые и заводские нормы разрабатываются на конкретном предприятии, преимущественно при отсутствии отраслевых и межотраслевых норм и нормативов. В них учитываются особенности каждого предприятия и цеха.

Межзаводские нормы и нормативы разрабатываются применительно к однотипному производству. Они способствуют повышению

сопоставимости результатов деятельности предприятий, равнонапряженности планирования. Наиболее часто такие нормы устанавливаются для однотипного оборудования, расхода материала и т.п.

Отраслевые нормы регламентируют затраты на всех предприятиях отрасли. Они способствуют ориентации предприятия на передовой уровень техники, технологии и организации производства, содействуют распространению передового опыта и выравниванию технического уровня производства.

Общепромышленные нормы разрабатываются на определенные виды работ и процессов, характерных и осуществляемых примерно в одинаковых условиях на предприятиях разных отраслей промышленности. Примером могут служить погрузочно-разгрузочные работы, транспортные операции и т.д.

В современных условиях все большее знание приобретает разработка и использование среднеотраслевых норм. Дело в том, что индивидуальные нормы, разработанные на каждом предприятии, ориентируются на тот уровень техники и организации производства, который достигнут в данных конкретных условиях. В то же время внедрение прогрессивной организации производства предполагает ориентацию коллективов работников на достижение общественно необходимых затрат, к уровню которых приближаются среднеотраслевые нормы. Как правило, в качестве среднеотраслевых принимаются нормы, разработанные научно обоснованным методом на передовом по уровню организации производства предприятии, выпуск продукции которого составляет значительную долю общеотраслевого производства. Одним из видов отраслевых и межотраслевых норм является использование единых типовых норм.

Типовая норма – это регламентированные затраты производственных ресурсов на изготовление типового представителя

группы однородных видов продукции при организационно-технических условиях, являющихся характерными для большинства предприятий. Едиными и типовыми как правило, бывают укрупненные нормы, определяющие расход материалов, затраты труда на одинаковые изделия, выпускаемые параллельно несколькими предприятиями. Практикуется также разработка единых норм на типовые элементы конструкций, процессы и операции, применяемые на различных предприятиях при изготовлении разных видов продукции.

Значение единых и типовых норм состоит в том, что их внедрение позволяет устранить экономически необоснованные разрывы в уровне затрат труда и материалов на изготовление единицы одинакового вида продукции в различных предприятиях одинакового технического уровня.

Типовые нормы имеют большое значение для продукции однородной в конструктивно-технологическом отношении, но имеющей широкий диапазон различных типоразмеров, поскольку в этом случае нет необходимости разрабатывать нормы расхода по каждому типоразмеру изделий в отдельности. В настоящее время имеется опыт разработки среднеотраслевых норм в автомобиле- и приборостроении.

Система производственных норм не имеет универсального характера: в различных отраслях промышленности имеются свои особенности, как в номенклатуре применяемых норм, так и в методике определения их уровня и использования в практике планирования.

Применяемые при планировании нормативные материалы должны ориентировать предприятие на получение высоких конечных результатов своей производственно-хозяйственной деятельности. А для этого сами нормы и нормативы должны соответствовать определенным требованиям. Прежде всего, они должны быть по своим значениям научно обоснованными и прогрессивными, а также доступными и удобными при расчетах.

Сущностью научного обоснования норм и нормативов заключается в том, что они должны быть обоснованы с технической, экономической, организационной и физиологической сторон. **Техническое** обоснование учитывает выявление и анализ технических факторов, зависящих от производства, проектирование технологических режимов работы оборудования. **Экономическое** обоснование предусматривает анализ влияния разрабатываемых норм на производительность труда, качество и себестоимость продукции и другие показатели производства. **Организационное** обоснование предполагает, что при расчете норм должны учитываться прогрессивные методы организации производства и труда. **Физиологическое** обоснование подразумевает выбор оптимального варианта трудового процесса, протекающего в благоприятных условиях с нормальной интенсивностью труда, и рационального режима труда и отдыха в целях сохранения здоровья работающих, их высокой работоспособности и жизнедеятельности.

Качество и обоснованность норм и нормативов зависят в решающей мере от методов их разработки. В процессе планирования применяют два основных метода установления норм – аналитический и суммарный, каждый из которых включает свои разновидности (см. рис. 7). Следует подчеркнуть, что наиболее прогрессивным методом установления норм является аналитически-расчетный. Он позволяет определять обоснованные нормы, внедрение которых способствует повышению эффективности производства. Суммарный же метод только фиксирует фактические затраты труда и применяется в исключительных случаях, чаще всего при нормировании аварийных и опытных работ.

В разработке различных норм и нормативов на предприятиях участвуют соответствующие функциональные службы и производственные подразделения. Трудовые нормативы создаются специалистами управлений, отделов и бюро организации труда;

материальные – работниками отделов маркетинга, технологии, производства, механика, энергетика и др. Некоторые экономические нормативы формируются под воздействием рынка или регулируются законодательством, например, ставки за кредит, минимальный уровень оплаты труда.

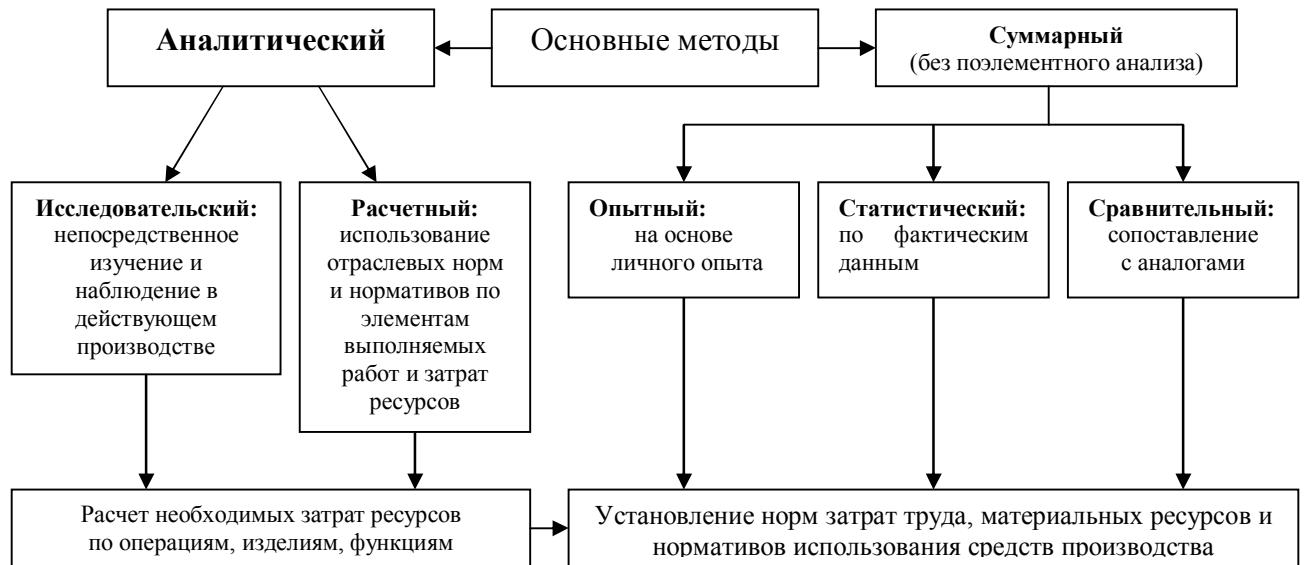


Рис. 7. Основные методы установления норм

Комплексный, аналитический подход к разработке норм и нормативов служит научной основой повышения точности, реальности и объективности внутрифирменного планирования.

Вопросы для самоконтроля и обсуждения:

1. *Какие виды показателей используются в планировании? Какими свойствами они должны обладать?*

2. *Что представляют собой применяемые в планировании нормы и нормативы? В чем состоит их сходство и отличие?*
3. *Каким образом отражается влияние норм и нормативов на эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия?*
4. *На какие основные группы и виды подразделяются существующие на предприятии нормы и нормативы?*
5. *Какие общие требования предъявляются ко всем нормам и нормативам?*
6. *Какими методами разрабатываются плановые нормы и нормативы?*

8. Оценка эффективности системы внутрифирменного планирования

При рассмотрении вариантов формирования системы внутрифирменного планирования (СВП) или принятия решений о ее совершенствовании необходимо учитывать, с одной стороны, эффект, генерируемый данной системой, с другой — уровень затрат организации на построение и функционирование системы планирования.

Ранее, мы уже говорили о том, что чем объемнее и сложнее планы, разрабатываемые на предприятии, тем больше издержки планирования. Эффективная система планирования должна снижать эти издержки при том же результате, или давать больший эффект при том же уровне затрат, или, если фирма развивает систему планирования, темп роста эффекта должен быть больше, чем темп роста издержек. Таким образом, чтобы оценить эффективность функционирования СВП, необходимо оценить генерируемый ею **эффект и определить величину затрат системы.**

Точно оценить результат функционирования СВП достаточно сложно. В этом случае мы должны были бы соизмерить огромное количество вариантов развития событий от наихудшего, когда мы осуществляли планирование деятельности в максимальном объеме и из-за погрешностей в расчетах составили неэффективный план и понесли убытки, до наиболее оптимистичного, когда планировали деятельность в минимальном объеме (самопланирование работников), интуитивно угадали наиболее благоприятные варианты развития рыночной ситуации и случайно достигли оптимальных экономических показателей. Если же говорить об эффекте от составления долгосрочных планов, а тем более о выработке стратегии, то моменты осуществления затрат и получения выгод значительно разорваны во времени, и соотнести их очень проблематично. Как правило, на практике эффективность планирования менеджер

определяет, используя только качественные и субъективные методы оценки. В этом заключается проблема определения оптимальных затрат в планировании, организации плановой работы, а значит, и в формировании самой системы, определении ее границ для того или иного предприятия.

Поскольку планирование — это практическая деятельность, ориентирующаяся на результаты, но не являющаяся генератором прибыли сама по себе, возникает вопрос о том, может ли такая абстрактная концепция, как планирование, положительно сказаться на эффективности работы фирмы.

Ответ следует искать в самой природе роста фирмы, основой которого является извлечение прибыли от использования производственных ресурсов, факторов производства. Систематическое планирование появилось на свет в условиях относительного избытка ресурсов. Правомерно утверждать, что в рыночной экономике единственным ограничением на привлечение факторов производства является их цена, то есть для любой фирмы на одном рынке факторы производства равнодоступны. Однако мы видим, что, привлекая одинаковые факторы производства, которые в экономике фирмы принято рассматривать как основные средства, оборотные средства, трудовые и финансовые ресурсы, различные фирмы генерируют различные объемы прибыли за равные промежутки времени, то есть, имея изначально равные потенциальные возможности, на практике все фирмы демонстрируют различный производственный потенциал.

Объективным ответом на поставленные вопросы является вывод о том, что объем создаваемых благ (продукции, полученной прибыли) определяет, помимо основных факторов производства, *управленческий фактор производства*, или предпринимательскую способность менеджеров фирмы, задача которых — привлечь необходимые ресурсы, найти их оптимальное сочетание, выбрать нужное направление роста из

многочисленных альтернатив и в соответствии с этим направить усилия многочисленного коллектива в нужное русло.

Таким образом, экономический эффект от ведения хозяйственной деятельности фирмы (чистую прибыль или убыток) можно рассматривать как сумму двух составляющих: дохода от привлечения ресурсов и дохода от управленческих усилий менеджеров фирмы. Первая составляющая складывается из объективных предпосылок (общей экономической ситуации в стране, отраслевых особенностей, состояния рынка труда), вторая зависит от эффективности систем управления фирмой.

Ведущими западными фирмами в области управленческого консалтинга активно развиваются и используются на практике методы менеджмента, которые среди важнейших критериев успешности управленческой деятельности на разных ее уровнях рассматривают достижение возможно большей рыночной добавленной стоимости предприятия или его отдельных подразделений. Указанный подход получил название менеджмента, основанного на управлении стоимостью, или VBM-менеджмента (VBM — Value Based Management).

Управленческую составляющую в эффекте от ведения хозяйственной деятельности можно назвать **управленческой добавленной стоимостью** (УДС), часть которой, в свою очередь, представляет собой эффект от использования СВП, который будет находиться в прямо пропорциональной зависимости от эффективности СВП.

Оценку экономической эффективности СВП целесообразно осуществлять по следующему алгоритму:

1. оцениваем общий эффект хозяйственной деятельности фирмы;
2. выделяем вклад системы управления в общий эффект — УДС;
3. выделяем составляющую эффекта, генерируемого СВП в УДС;
4. оцениваем операционные (текущие) затраты СВП;
5. рассчитываем показатель эффективности СВП.

Общий эффект хозяйственной деятельности фирмы определяется годовой суммой чистой прибыли фирмы.

Для оценки вклада системы управления в общий эффект хозяйственной деятельности фирмы возможно использовать метод, аналогичный методу определения показателя экономической прибыли (EVA — Economic Value Added) или УДС, которую можно измерить частью чистой прибыли, созданной синергическим эффектом управления данной конкретной компании, и рассчитать по следующей формуле:

$$\text{УДС} = (\text{РА} - \text{СЦК}) \times \text{А}, \quad (1)$$

где УДС — управленческая добавленная стоимость;

РА — рентабельность совокупных активов;

СЦК — средневзвешенная цена капитала;

А — совокупные активы фирмы на конец отчетного периода.

Рассмотрим методику определения всех входящих в формулу показателей.

РА - показатель, аналогичный ROA (Return on Assets), - рентабельность совокупных активов, вычисляется как отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости совокупных активов предприятия по балансу.

Для целей нашего анализа необходимо учитывать, что по правилам российского бухгалтерского учета существует различие при отражении в бухгалтерском балансе процентов за пользование заемными средствами и дивидендов, подлежащих выплате акционерам (участникам) организации. Процентные платежи за пользование заемными средствами уменьшают прибыль организации до налогообложения, а доход прямых инвесторов выплачивается в виде дивидендов за счет средств, оставшихся в распоряжении организации (чистой прибыли). Это приводит к

необходимости скорректировать чистую прибыль, отраженную в бухгалтерском балансе, на величину выплаченных за период процентов по кредитам и займам. Цель такой корректировки заключается в том, чтобы нивелировать искажения, которые могут возникнуть из-за различий в структуре капитала в разные периоды и для разных фирм. Поэтому в числителе формулы для расчета РА к чистой прибыли прибавляем величину процентных платежей, выплаченных до налогообложения, скорректировав их на ставку налога на прибыль:

$$РА = [ЧП + Пр \times (1 - Н_п)] / [(A_{нг} + A_{кг}) / 2] \quad (2)$$

где ЧП — чистая прибыль фирмы;

Пр — сумма выплаченных за период процентов;

H_n — налог на прибыль;

$A_{нг}$, $A_{кг}$ — совокупные активы соответственно на начало и конец анализируемого периода (итог баланса по пассиву).

Показатель отношения прибыли к совокупным активам является наиболее важным показателем общей эффективности управления, потому что он дает отношение результатов деятельности компании к общему количеству использованных средств. При такой методике расчета мы получаем показатель эффективности, с которой использовались ресурсы компании, независимо от того, как они финансировались, и можем применять его для внутренней оценки результатов работы менеджеров по управлению активами.

СЦК — средневзвешенная цена капитала (для простоты расчетов можно использовать ставку рефинансирования ЦБ или другую ставку, отражающую среднюю норму доходности на капитал в обществе).

СЦК — это относительная величина, отражающая стоимость капитала фирмы, усредненная по составляющим его источникам. Расчет СЦК производится по формуле:

$$\text{СЦК} = \sum \text{Ц}_i \times d_i, \quad (3)$$

где Ц_i — цена привлечения соответствующего капитала (заемных средств, привилегированных акций, собственного капитала (обыкновенных акций и нераспределенной прибыли));

d_i — доли соответствующих частей капитала в общем объеме капитала фирмы. Рассчитываются на основе данных Ф №1, Ф №3, Ф №5 приложения к балансу как отношение стоимости данной доли к общей стоимости капитала:

$$d_i = \Phi_i / \text{СК}, \quad (4)$$

где Φ_i — стоимости соответствующих частей капитала;

СК — совокупный капитал.

А - величина совокупных активов фирмы на конец года, определяемая как итог баланса по активу.

Таким образом, УДС является показателем, демонстрирующим увеличение или уменьшение стоимости компании за определенный период как результат деятельности менеджеров всех уровней фирмы, то есть:

$$\text{УДС} = f(x_n), \quad (5)$$

где x_n — факторы управленческого воздействия.

Факторы управленческого воздействия включают в себя все действия и процедуры, используемые менеджерами всех уровней для управления

работой фирмы с целью достижения максимального эффекта от деятельности фирмы. Естественно, одним из факторов, оказывающих влияние на общий эффект от управленческой деятельности, является процесс планирования как неотъемлемая часть процесса управления. Отсюда можно сделать вывод о том, что УДС фирмы, которая также может быть охарактеризована как общий эффект от управленческой деятельности, складывается из эффекта, обусловленного функционированием СВП, и суммы эффектов, создаваемых другими областями управленческого процесса:

$$\text{УДС} = \text{Э}_{\text{свп}} + \sum \text{Э}_{\text{проч}}, \quad (6)$$

где $\text{Э}_{\text{свп}}$ — эффект (добавочная прибыль), созданный системой планирования;

$\sum \text{Э}_{\text{проч}}$ - эффект (добавочная прибыль), созданный прочими системами управления.

Таким образом, УДС содержит стоимостный вклад от использования системы планирования, который можно оценить за один операционный период (как правило, год) и определить как текущий эффект (ТЭ) от использования системы внутрифирменного планирования в управлении предприятием. Его можно рассчитать по формуле:

$$\text{ТЭ} = k \times \text{УДС}, \quad (7)$$

где k - коэффициент текущего эффекта системы внутрифирменного планирования, который определяет долю экономической добавленной стоимости, созданной благодаря использованию СВП.

Для расчета коэффициента текущего эффекта СВП в зависимости от объема исходной информации, структуры фирмы, особенностей ее

деятельности и поставленной цели можно использовать один или несколько из следующих способов расчета:

1. **Функциональный (процессный) способ.** Данный способ является косвенным и опирается на тот факт, что управленческая деятельность подразумевает реализацию нескольких функций управления, одной из которых является планирование.

Отсюда возможно предположение, что если фирмой в равной степени реализуются, например, четыре функции управления, то эффект от использования системы планирования будет составлять 25% от общего управленческого эффекта, то есть $k = 0,25$, ТЭ = 0,25 УДС. Если, весь процесс управления разбивать на три подпроцесса, тогда 1/3 часть УДС определит текущий эффект от планирования. Следовательно, $k = 0,33$, ТЭ = 0,33 УДС.

2. **Статистический способ.** Суть данного способа заключается в том, что коэффициент текущего эффекта СВП рассчитывается на основании статистической информации о структуре рабочего времени менеджеров. Например, Р.А. Фатхутдиновым выявлена следующая структура затрат рабочего времени руководителей: высший менеджерский состав (h) тратит на стратегические и тактические задачи 85% рабочего времени, средний (m) - 75%, низший (l) - 35% [28, с.162]. Таким образом, формула для расчета коэффициента примет следующий вид:

$$k = 0,85 \times D_h + 0,75 \times D_m + 0,35 \times D_l, \quad (8)$$

где, D_h , D_m , D_l - соответственно доля высшего, среднего и низшего менеджерского состава в общей численности управленческого персонала.

$$\text{ТЭ} = \text{УДС} \times (0,85 \times D_h + 0,75 \times D_m + 0,35 \times D_l) \quad (9)$$

3. **Оперативный способ.** Данный способ является прямым и одновременно наиболее точным методом расчета. При оперативном способе требуется исследовать рабочее время менеджеров всех уровней фирмы методами хронометража и фотографии рабочего дня. Результатом такого исследования будет точная структура рабочего времени управляющего персонала, и появится возможность достаточно точно рассчитать искомый коэффициент:

$$k = Q_h \times D_h + Q_m \times D_m + Q_i \times D_i \quad (10)$$

$$\text{или } k = \sum Q_i \times D_i, \quad (11)$$

$$TЭ = УДС \times \sum Q_i \times D_i, \quad (12)$$

где Q_h , Q_m , Q_i - доли затрат рабочего времени высшего, среднего и низшего менеджерского состава на процедуры планирования в общем фонде рабочего времени.

Таким образом, мы получили абсолютный показатель эффекта, генерируемого системой планирования некоторой фирмы. Далее необходимо определить затраты системы внутрифирменного планирования.

На практике основная масса затрат, относящихся к планированию, связана с организацией и содержанием функционального подразделения, осуществляющего планирование, привлечением и подготовкой соответствующего персонала, проведением исследований для целей планирования. Такого рода затраты можно классифицировать как косвенные, условно-постоянные и в соответствии с Положением по

бухгалтерскому учету⁴, включать в себестоимость произведенной продукции. Помимо указанных затрат, необходимо учитывать также затраты рабочего времени управляющего персонала на организацию и функционирование СВП. Это целесообразно, поскольку планирование является одним из инструментов управления и менеджеры всех уровней управления предприятием тратят достаточно большую часть своего рабочего времени на осуществление данной функции, в то время как ресурс рабочего времени управляющего персонала носит ограниченный характер. Эти затраты воплощаются в виде затрат на заработную плату менеджеров.

Все перечисленные затраты поддаются подсчету и могут быть определены по смете затрат на функционирование СВП, примерная форма которой приведена в таблице 1.

Таблица 1

Смета затрат системы внутрифирменного планирования

Статья затрат	Сумма затрат в год
Текущие затраты отдела внутрифирменного планирования Материальные затраты Фонд заработной платы отдела Амортизация оборудования Амортизация офиса (как доля амортизации всего здания, соотнесенная с площадью ПЭО) Прочие затраты: пополнение и обновление баз данных; базы нормативных документов; обеспечение безопасности; содержание автопарка, архивной службы; услуги связи и Интернет; расходы на обучение и повышение квалификации; командировки и т.д. Итого текущих затрат отдела внутрифирменного планирования	Данные операционного бюджета отдела внутрифирменного планирования

⁴ Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утвержденное приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 33н

<p>Затраты смежных и специализированных отделов Аналогично определяется полная величина затрат по прочим специализированным отделам, если они предусмотрены производственной структурой (отдел стратегического планирования, отдел бизнес-планирования, прогнозирования и т.д.) Итого затрат смежных и специализированных отделов</p>	<p>Данные операционных бюджетов соответствующих отделов</p>
<p>Общешфирменные затраты Доля заработной платы менеджеров всех уровней предприятия как часть оплаты их работы, связанной с обеспечением функционирования системы планирования Итого текущих общешфирменных затрат (ТОЗ_{СВП})</p>	<p>ФЗП × k, где ФЗП – фонд заработной платы менеджеров</p>
<p>Всего текущих затрат (ТЗ_{СВП})</p>	

Для расчета общешфирменных затрат можно использовать подходы, аналогичные расчету текущего эффекта системы внутрифирменного планирования (ТЭ), так как эти затраты будут определять также вклад системы планирования в процесс управления фирмой. Поэтому общешфирменные затраты на планирование определяем на основе коэффициента k одним из выше рассмотренных способов:

1. $k = 0,25$. Определив фонд заработной платы менеджеров всех уровней (за исключением плановых отделов), получим:

$$\text{ТОЗ}_{\text{СВП}} = \text{ФЗП} \times 0,25. \quad (13)$$

2. $k = 0,85 \times D_h + 0,75 \times D_m + 0,35 + D_i$ Тогда:

$$\text{ТОЗ}_{\text{СВП}} = \text{ФЗП} (0,85 \times D_h + 0,75 \times D_m + 0,35 + D_i) \quad (14)$$

3. $k = \sum Q_i \times D_i$

$$\text{ТОЗ}_{\text{СВП}} = \text{ФЗП} \times \sum Q_i \times D_i \quad (15)$$

Далее необходимо рассчитать показатель эффективности СВП, для чего необходимо соотнести текущий эффект с операционными затратами функционирования системы:

$$R_{\text{свп}} = TЭ / TЗ_{\text{свп}} \quad (16)$$

Полученный показатель по сути отражает рентабельность текущих затрат, связанных с функционированием системы внутрифирменного планирования.

Для оценки эффективности инвестиционных (капитальных) затрат, направленных на формирование и совершенствование системы планирования на предприятии, целесообразно применять общеизвестные сегодня подходы и методы оценки экономической эффективности проектов, достаточно подробно описанные в научной и учебной литературе. Инвестиции в систему внутрифирменного планирования, как правило, связаны с затратами на приобретение персональных компьютеров и программного обеспечения, стоимостью основных средств и оборотных активов, используемых системой.

Вопросы для самоконтроля и обсуждения:

- 1. Что понимают под управленческой добавленной стоимостью? Какова роль системы внутрифирменного планирования в ее формировании?*
- 2. Какой показатель может быть использован для оценки общей эффективности управления компанией?*
- 3. Каков алгоритм оценки экономической эффективности системы внутрифирменного планирования?*
- 4. Каким образом можно определить текущий эффект от использования системы внутрифирменного планирования?*
- 5. Назовите основные статьи сметы затрат системы внутрифирменного планирования.*

9. Организация внутрифирменного планирования

Несмотря на то, что значение планирования для эффективной работы предприятия велико, руководители некоторых из них считают, что это лишняя трата денег и времени. Другие же, понимающие большую роль внутрифирменного планирования, не знают как организовать его на своем предприятии. В учебниках по планированию говорится, что планирование осуществляется в планово-экономическом отделе, перечисляются функции этого отдела, однако, ни слова нет о том, как организовать систему внутрифирменного планирования, с чего начинать, каковы основные этапы по внедрению системы планирования на предприятии.

Уровень организации внутрифирменного планирования во многом определяется структурой плановых органов управления конкретного предприятия и содержанием плановой работы.

В процессе планирования принимают участие:

- высшее руководство компании,
- команда плановиков,
- руководители и специалисты подразделений.

Высшее руководство является архитектором внутрифирменного планирования, оно определяет его основные элементы и последовательность и сроки выполнения действий. Высший менеджмент должен сделать процесс планирования доступным и понятным для каждого сотрудника предприятия, а также уметь максимально вовлекать в него своих работников. Высшее руководство должно стремиться создать дух творческого отношения работников к планированию будущего компании, научить людей взаимодействию в этой работе. Важнейшей функцией высшего руководства является разработка стратегии фирмы, определение общих целей ее развития и основных способов их

достижения. Разработка стратегии требует от высшего менеджмента аналитических способностей и масштабного мышления.

Команда плановиков – это специалисты, создающие внутрифирменную методику и организующие всю работу, связанную со сбором, обработкой информации и подготовкой сводных плановых документов для принятия решений. Как правило, они работают в специальной службе, обеспечивающей систематизированное движение комплекса плановых документов.

Необходимость такой службы в каждой эффективно работающей фирме подтверждается не только зарубежным опытом, но и тем, что на многих российских предприятиях без какого-либо давления со стороны появляются ее элементы в виде аналитической службы учета затрат, экономической службы, группы программистов для экономических и финансовых расчетов и др.

Служба планирования принимает участие в разработке стратегии фирмы, прояснении ее целей. Однако, осуществляют эту функцию плановики, выступая в роли советников, консультантов. Окончательные решения, связанные с утверждением стратегии, принимает высшее руководство. Плановики, наряду с другими специалистами, осуществляют анализ и прогнозирование среды хозяйствования фирмы, занимаются подготовкой окончательных вариантов планов. Они дают консультации по вопросам технологии планирования, способствуют распространению научных методов планирования. Плановая служба помогает высшему менеджменту в организации и проведении учебы, необходимой для того, чтобы все участники планирования были готовы к внедрению эффективных нововведений в данном процессе.

Единого шаблона в выборе варианта службы планирования сегодня не существует. Ее состав и величина зависят от типа организационной структуры (централизованная или децентрализованная), от представлений

о стиле управления. Одним из самых важных факторов, определяющих построение службы планирования, является размер предприятия.

Так как плановики являются очень важными фигурами в определении содержательного и организационного аспектов планового процесса, к ним предъявляются серьезные требования. Плановик должен:

- быть хорошим теоретиком, обладать навыками абстрактного мышления и в то же время обладать свойствами дипломата;
- ощущать стиль фирмы, уметь применять свои знания в разработке политики фирмы;
- хорошо владеть разнообразными технологиями планирования;
- уметь общаться на профессиональном уровне со специалистами различного профиля, работающими в организации: маркетологами, финансистами, технологами, администраторами и др.;
- быть зрелым, глубоким человеком во всех отношениях: деловом, техническом, личном.

Руководители и специалисты подразделений занимаются разработкой оперативных планов. Они также принимают участие в анализе внутренней и внешней среды предприятия, составлении прогнозов, оценке альтернативных стратегий фирмы.

Содержание планирования во многом определяется тем, какую идеологию используют менеджеры, участвующие в плановой работе предприятия. С позиции идеологии выделяют четыре типа планирования:

1. реактивное планирование (нацелено только в прошлое);
2. инактивное планирование (приспосабливается только к настоящему);
3. преактивное планирование (смотрит только в будущее);

4. интерактивное планирование (ориентировано на взаимодействие всех лучших идей планирования).

Представители *реактивного планирования* свои идеалы и способ существования находят в прошлом. Они отрицают все достижения сегодняшнего дня и с этой точки зрения негативно относятся к технике и современному обществу. Основной подход реактивного планирования – это генетический подход, то есть любая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Экономическая организация воспринимается сторонниками реактивного планирования как устойчивый, стабильный, хорошо налаженный механизм. Все происходящее в организации известно заранее. Управляться она должна сверху вниз при помощи личного авторитета высшего руководителя и его патерналистского отношения к подчиненным.

Реактивное планирование осуществляется снизу вверх. Первоначально выясняются нужды нижних подразделений, которые оформляются в планы этих подразделений. Собранные материалы передаются руководству следующего уровня, которое корректирует, редактирует их и передает на следующий уровень до окончательного выбора и подготовки сводного проекта. Вторично общий план более низкими подразделениями не корректируется.

Недостатки реактивного планирования заключаются в следующем:

- Оно рассматривается не как система, а как простая единица, совокупность элементов. Вследствие этого оказывается потерянным положительный эффект взаимодействия отдельных частей целого (например, отдела маркетинга и отдела производства), называемый синергизмом.
- Планирование проводится без достаточного учета объективных обстоятельств сегодняшнего дня и будущих

изменений. Оно уступает по своим технологическим качествам, не соблюдается принцип гибкости.

- Реактивное планирование – это функция в основном только высшего руководства (не соблюдается принцип участия). Для участия в планировании приглашаются, как правило, люди обладающие опытом, то есть старшего поколения, в определенной мере игнорируются возможности молодых сотрудников.
- Поскольку запросы нижних уровней организации учитываются только однажды, затем корректируются в сторону снижения, постольку руководители нижестоящих подразделений стремятся завысить уровень своих запросов и тем самым увеличивают непроизводительные затраты дефицитных экономических ресурсов, способствуют их неэффективному накоплению. Реактивное планирование снижает общую эффективность хозяйственной деятельности экономической организации.

При *инактивном планировании* не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед. Данный тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, по крайней мере, как приемлемые. Удовлетворение настоящим – это отличная черта инактивизма. Характерным для него является также представление о том, что равновесие в положении экономической организации достигается естественным путем, автоматически. Следовательно, главным принципом планирования должно стать правило: «Планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода вещей». Руководители – инактивисты, таким образом, не стремятся к каким - либо серьезным изменениям в деятельности своей организации.

Предотвращение изменений и сохранение своего «стиля» становятся основной целью предприятий, использующих инактивное планирование. При принятии решений господствуют бюрократизм и волокита. Принятие решений осуществляется в рамках различных, бесконечно заседающих комиссий. Наиболее ценными работниками признаются не те, кто обладает наибольшими знаниями и опытом, а те кто умеет схватить суть происходящего, имеет многочисленные связи, то есть так называемые «знающие люди».

Выделяют два основных недостатка инактивного планирования.

Во-первых, неспособность приспосабливаться к изменяющимся условиям. Хорошо идет работа только в стабильных, благоприятных условиях. При этом выживают только те из предприятий, чьи доходы не зависят от рынка, а формируются из бюджетных средств. Но и бюджетные организации, в свою очередь, выживают только в том случае, если материальное состояние общества велико и оно может обеспечить бюджет необходимыми финансовыми ресурсами. В российской экономике бюджетные организации, использующие инактивное планирование, обречены на «вымирание».

Во-вторых, слабое использование творческого потенциала сотрудников фирмы, ограничение их служебной самостоятельности.

Современная российская действительность полна образцами предприятий, которые в той или иной мере сочетают в себе планирование с оглядкой на прошлое и планирование по принципу «минимум изменений». В большей степени это относится к государственным или приватизированным предприятиям (еще недавно бывшим государственными), - от гигантских заводов до небольших торговых предприятий, которые пока не готовы отказаться от прежних представлений в хозяйствовании и не умеют приспосабливаться к изменениям. Следовательно, в основе неудач многих предприятий

переходного типа заложена неправильная идеология планирования. Создаваемый вновь частный бизнес в России обычно меньше всего тяготеет к реактивизму и инактивизму и предпочитает другие типы планирования [2, с.41].

Преактивное планирование ориентировано в основном на будущие изменения. В противовес инактивистам, преактивисты стремятся ускорить изменения, поскорее приблизить будущее. Особенно важной у преактивистов считается возможность угадать вероятные направления изменений и оседлать их «первую волну», для достижения своих целей; причем эти цели обычно связывают не только и не столько с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации.

Преактивное планирование ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений. Из нескольких вариантов развития преактивисты выбирают тот, который представляется оптимальным с экономической точки зрения. Преактивисты положительно относятся к технике и к научным, в том числе экономико-математическим методам планирования.

Планирование осуществляется сверху вниз: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действий.

К недостаткам преактивного планирования относятся:

- а) слабое использование накопленного опыта;
- б) недостаточное внимание к повседневным нуждам организации;
- в) чрезмерное увлечение футурологией и новыми методами исследований, когда к каждому из них относятся как к панацее.

Основными достоинствами преактивного типа являются адекватная оценка преактивистами внешней среды и стремление учесть факторы внешней среды в процессе планирования.

Интерактивное планирование обладает двумя основными чертами.

Во - первых, оно основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников компании.

Во – вторых, предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации. Цель интерактивного планирования – проектирование будущего.

Р. Акофф, являясь сторонником интерактивного планирования, проводит следующую аналогию: инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке; реактивисты пытаются плыть против него; преактивисты стараются оседлать его первую волну; интерактивисты намерены поменять течение реки.

С интерактивным планированием связаны две основные проблемы.

1.Интерактивное планирование – это скорее идеальное построение, чем практическая модель менеджмента. Даже в странах с длительным опытом рыночного хозяйства, в соответствии с исследованиями известного английского специалиста по корпоративному планированию Дж. К. Хиггинса, большинство менеджеров, людей практических, до последних десятилетий придерживались философии удовлетворения: предпочитали формулировать цели не слишком преувеличенные, распределять ресурсы и осуществлять контроль способами, наиболее приемлемыми в сегодняшних условиях. Таким образом, наиболее распространенной формой планирования, вплоть до последних двух десятилетий был инактивизм, который в нынешних условиях медленно уступает место планированию, ориентированному на будущие изменения и их учет.

2.Даже с теоретической точки зрения, экономическая организация, взятая отдельно, не может полностью контролировать свое будущее. Самое большое, на что она способна, это эффективно приспособиться к

нему. Следовательно, способом отношения фирмы к своему будущему является не проектирование его, а **адаптация**, приспособление. Но даже этот тип, как было отмечено выше, медленно находит свое признание в среде бизнеса, хотя его применение подстегивается многочисленными внешними факторами.

Можно предложить пять основных этапов организации и внедрения системы планирования для любой фирмы.

1. Подготовка «команды» и обучение персонала. Создание специальной службы, прежде всего, требует подбора специалистов, которые знают, как должна выполняться эта работа, и умеют достаточно быстро решать возникающие проблемы. Для большинства российских предприятий это новые вопросы в практической деятельности. К тому же количество компетентных специалистов пока весьма ограничено. Поэтому возникает необходимость их подготовки.

Это наиболее сложный этап. Главное здесь – это преодоление психологических факторов, основной из которых – это сопротивление значительной части персонала вновь вводимой системе. Многие менеджеры не хотят переходить от привычки принимать собственные решения на основе интуиции, к принятию решений на базе научно обоснованных расчетов. Обучение персонала и создание специальной службы (или расширение обязанностей уже существующей) необходимо определить приказом по предприятию.

2. Разработка рабочих форм и регламента движения плановых документов, запуск системы. Разработка документов должна совмещаться с запуском рабочих форм и их аналитической обработкой. Поэтому на этом этапе следует отобрать из большого перечня разработанных документов несколько для первого запуска. При первоначальном запуске системы главной задачей является обеспечение ее непрерывной работы в течение нескольких месяцев. Если это удалось, то

появляется обратная связь от пользователей разработанных документов, что создает условия для совершенствования системы.

Виден и реальный результат – облегчается деятельность руководства по принятию решений, повышается степень управляемости предприятием, частично снимается психологическое напряжение.

3. Программное обеспечение плановой работы. Внутрифирменное планирование в современных условиях невозможно без использования персональных компьютеров. Объем планово-экономической информации, необходимой в ходе составления планов предприятия настолько велик, что для ее своевременного анализа и правильной оценки требуется применение компьютерных средств сбора, передачи и обработки. В настоящее время существуют готовые пакеты программ, например БЭСТ, Project Expert, 1:С, Турбо, Галактика, Финансы без проблем др., которые позволяют автоматизировать плановую деятельность. Но, к сожалению, они дорогостоящие и доступны не каждому предприятию. Поэтому на начальном этапе можно базироваться на электронных таблицах Excel.

4. Анализ работы системы и разработка нормативной базы планирования. К этому этапу можно приступать после того, как система отработает 5-6 месяцев. Он должен заканчиваться разработкой нормативной базы предприятия.

5. Совершенствование системы планирования. К этому этапу можно приступать после годового срока работы системы, так как реальные условия для совершенствования системы планирования применительно к новой ситуации появляются после перехода на нормативное планирование. Далее по мере накопления информации и анализа функций планирования и управления можно продолжить эту работу.

Вопросы для самоконтроля и обсуждения:

- 1. Чем определяется организация внутрифирменного планирования?*
- 2. Какова роль высшего руководства компании в организации планирования на предприятии?*
- 3. Какие задачи решает плановая служба на предприятии?*
- 4. Какие требования предъявляются к работникам плановой службы?*
- 5. Назовите основные типы планирования с позиций идеологии менеджеров, участвующих в плановой работе?*
- 6. Раскройте особенности каждого типа, выделите присущие им достоинства и недостатки?*
- 7. В какой последовательности может происходить внедрение системы внутрифирменного планирования? Дайте характеристику каждого их этапов этой работы.*

Литература

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд-во “Питер”, 1999.
4. Богомолов О. Гринберг Р. План и рынок в зеркале дискуссий // Проблемы теории и практики управления. – 1990. - №1. – с. 20-23.
5. Будавей В. Не засидеться бы на технических задворках // Экономика и жизнь. – 1991. - №40.
6. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА–М, 2000.
7. Вебер Ю. Гендель Х. Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 1998 - №2. – с. 105-110.
8. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – М.: Издательский дом “Дашков и К”, 2000.
9. Горемыкин Е.А., Богомолов А.Ю. Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. – М. “Ось-89”, 2000.
10. Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии. – М.: ИНФРА-М, 2001.
11. Елина О.А. Оценка эффективности системы внутрифирменного планирования // Справочник экономиста. – 2004. - № 3, 4.
12. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.

- 13.Иванченко В. Оценка некоторых теоретических подходов к экономике, планологии и управлению // Экономист – 1998. - №11. – с.6-18.
- 14.Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. – Мн.: Новое знание, 2002.
- 15.Кац И.Я., Дружинин А.И. Основные уроки реформирования российской экономики и его перспективы. – Ульяновск: УлГУ, 1998.
- 16.Ковалевский А. М. Перспективное планирование на промышленных предприятиях и в производственных объединениях. – М.: Экономика, 1973.
- 17.Краюхин Г.А. Планирование на предприятиях (объединениях) машиностроительной промышленности: Учебник. – М.: Высшая школа, 1984.
- 18.Кузнецов С. Рожков И. Долгосрочное планирование рынков в системе управления компанией // Проблемы теории и практики управления. – 2000. - №2. – с. 78-84.
- 19.Куксов А. Планирование деятельности предприятия // Экономист. – 1996. - №6. – с. 61-67.
- 20.Кэхилл Дж. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №1. – с. 92-93.
- 21.Лобанова Е. Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятии // Российский экономический журнал. – 1992. - №5. – с.76-83.
- 22.Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство ПРИОР, 2001.
- 23.Плышевский Б. Трансформация планирования в странах СНГ // Экономист. – 1993. - №10. – с. 32-42.

24. Роль государства в современной экономике (Первая всемирная конференция по планологии "Плановая технология и плановые институты") // Вопросы экономики. – 1992. - №11.
25. Суркова Е.В. Планирование деятельности промышленного предприятия в условиях рынка // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: Ульяновск, 2004.
26. Сулягин В.С. О соотношении научных прогнозов и государственных программ социально-экономического развития // Проблемы прогнозирования. – 1998. - №1. – с. 3-11.
27. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992.
28. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник. – М.: ИНФА, 2000.
29. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М.: Прогресс, 1992.
30. Черняк В.З. и др. Бизнес-планирование: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2000.
31. Яковец Ю. Научно-техническое прогнозирование // Экономист. – 1992. – № 1. – с. 30-35.
32. Методические рекомендации по составлению планов финансового оздоровления (бизнес-планов) / Приложение 2 к распоряжению ФУДН при Госкомимуществе России, 1994.

Рабочая программа

1. Основные понятия, используемые в теории планирования.

Сущность планирования в условиях рыночной экономики. Соотношение понятий: прогнозирование, программирование, проектирование. Сходства и различия между прогнозом и планом.

2. Предпосылки и ограничения планирования на предприятии.

Основные причины применения внутрифирменного планирования, вызванные рыночными условиями хозяйствования. Пределы, с которыми сталкивается компания при формировании системы внутрифирменного планирования.

3. Принципы и методы внутрифирменного планирования.

Классические принципы внутрифирменного планирования, сформулированные А.Файолем. Принцип участия и выгоды для компании от его использования. Общеэкономические принципы и их роль в плановой работе. Характеристика методов, используемых в практике внутрифирменного планирования; подходы при их выборе.

4. Система и процесс внутрифирменного планирования.

Элементы системы планирования и их взаимосвязь. Субъект и объекты внутрифирменного планирования. Последовательность действий по разработке конкретного планового документа. Сущность «каскадного подхода» к процессу планирования на предприятии.

5. Типология и система планов промышленного предприятия.

Классификация планов по масштабности целей, горизонту планирования,

уровню управления, функциям деятельности и методам реализации. Роль и место бизнес-планов в системе планов предприятия. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса. Характеристика системы планов промышленного предприятия. Идеология планирования и ее влияние на формирование системы планов.

6. Содержание тактического (текущего) плана промышленного предприятия. Основные вопросы планов сбыта, производства продукции, материально-технического снабжения, по себестоимости, по труду и кадрам, финансового плана. Исходные данные для их разработки. Взаимосвязь тактического плана предприятия.

7. Плановые показатели, нормы и нормативы. Виды показателей, используемых в планировании и их свойства. Сущность норм и нормативов, их сходство и отличие. Классификация норм и нормативов и предъявляемые к ним требования. Основные методы разработки плановых норм и нормативов.

8. Оценка эффективности системы внутрифирменного планирования. Управленческая добавленная стоимость. Роль системы внутрифирменного планирования в ее формировании. Алгоритм оценки экономической эффективности системы внутрифирменного планирования. Затраты, связанные с осуществлением планирования на предприятии.

9. Организация внутрифирменного планирования. Участники плановой деятельности и их основные функции. Требования, предъявляемые к плановикам. Содержание планирования с точки зрения идеологии: реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное

планирование. Основные этапы организации и внедрения системы планирования для любой фирмы.

Тест по курсу

1. Под процессом планирования понимается:

- а) последовательность действий, необходимых для осуществления воздействия на объект планирования;
- б) последовательность выполнения операций при разработке управленческих решений;
- в) изменения, происходящие на предприятии в результате действий менеджеров.

2. К принципам внутрифирменного планирования относятся:

- а) необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность;
- б) научность, сбалансированность, приоритетность, объективность;
- в) все вышеперечисленное.

3. Методы планирования представляют собой:

- а) совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечивается разработка и обоснование плановых документов;
- б) совокупность инструкций и рекомендаций для обоснования управленческих решений.

4. Из указанных определений выделите то, которое характеризует бизнес-план:

- а) совокупность функциональных планов предприятия;
- б) стратегический план компании;
- в) план развития бизнес-идеи, требующий экономического обоснования.

5. Основным предназначением бизнес-плана является:

- а) привлечение денежных средств,
- б) реклама предлагаемого бизнеса,
- в) создание деловой репутации фирмы.

6. В качестве ограничений планирования на предприятии могут выступать:

- а) издержки планирования,

- б) неопределенность среды хозяйствования,
- в) размеры и масштабы деятельности фирмы,
- г) некомпетентность менеджеров,
- д) все вышеперечисленное.

7. Являются ли ограничения планирования препятствием для осуществления плановой работы на предприятии?

- а) да, являются,
- б) нет, не являются.

8. К основным элементам системы внутрифирменного планирования относятся:

- а) целеполагание, анализ и прогнозирование среды хозяйствования, разработка системы планов;
- б) целеполагание, анализ и прогнозирование среды хозяйствования, разработка системы планов; выполнение планов, анализ и контроль выполнения планов.

9. Из указанных определений выделите то, которое характеризует программы и проекты:

- а) плановые документы, с высокой степенью детализации, ориентированные на определенный аспект функционирования и развития предприятия.
- б) плановые документы, обеспечивающие решение задач по текущей деятельности производственных звеньев предприятия.

10. По масштабности целей планы подразделяются на:

- а) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
- б) стратегические, тактические, оперативные;
- в) общефирменные, внутрифирменные, индивидуальные.

11. Уровень и качество внутрифирменного планирования определяются следующими условиями:

- а) квалификацией специалистов, наличием информационной и нормативной базы, обеспеченностью компьютерной техникой;

- б) компетентностью руководства в конкретных сферах бизнеса, наличием деловых связей и интуицией.

12. Индикативные планы:

- а) являются обязательными для исполнения,
- б) носят направляющий, рекомендательный характер.

13. Вопросы построения системы плановых документов находятся в компетенции:

- а) руководителей и специалистов фирмы;
- б) органов государственного управления.

14. Формирование тактического плана предприятия начинается с разработки

- а) плана производства,
- б) плана по себестоимости,
- в) плана сбыта,
- г) инвестиционного плана.

15. Нормы и нормативы, используемые в планировании должны быть:

- а) научно обоснованными,
- б) прогрессивными,
- в) удобными при расчетах,
- г) все выше перечисленное.

16. Основными участниками внутрифирменного планирования являются:

- а) высшее руководство и специалисты плановой службы предприятия, руководители и специалисты подразделений предприятия,
- б) руководители и специалисты консалтинговых компаний.

17. Содержанием стратегического плана предприятия является:

- а) формулирование миссии и целей деятельности предприятия,
- б) формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии,
- в) обоснование реализации выбранной стратегии.

18. Центральным разделом тактического плана предприятия является:

- а) план развития науки и техники,
- б) план повышения экономической эффективности производства,
- в) план маркетинга,
- г) финансовый план.

19. К стоимостным показателям плана производства относятся:

- а) товарная продукция,
- б) реализованная продукция,
- в) затраты на один рубль товарной продукции,
- г) стоимость основных фондов.

20. План сбыта и план производства в части определения объемных показателей отличается на:

- а) величину планируемого изменения запасов готовой продукции,
- б) величину незавершенного производства,
- в) величину сырья и материалов на складе предприятия.

21. Если план сбыта оказался заниженным, то для компании это будет означать:

- а) увеличение затрат и снижение доли прибыли,
- б) потерю доли рынка.

22. В плане материально-технического снабжения отражается потребность:

- а) в материалах, которые необходимы предприятию для выполнения плана производства;
- б) во всех видах материально-технических ресурсов, в сырье и материалах на образование производственных запасов, а также величина закупок;
- в) в сырье и материалах, которые предприятие должно получить из внешних источников.

23. К основным показателям плана по себестоимости продукции относятся:

- а) товарная продукция, реализованная продукция;
- б) прибыль от реализации продукции;
- в) себестоимость единицы продукции, себестоимость товарной и реализованной продукции, затраты на один рубль товарной продукции.

24. План по себестоимости продукции включает:

- а) разработку плановых калькуляций отдельных изделий;
- б) составление сметы затрат на производство;
- в) планирование снижения себестоимости продукции;
- г) все вышеперечисленное,

25. План инвестиционной деятельности фирмы представляет собой:

- а) технико-экономическое обоснование эффективности функционирования фирмы в будущем,
- б) совокупность инвестиционных проектов, обеспеченных средствами для их реализации в плановом периоде,
- в) перечень мероприятий, требующих капитальных вложений.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Зими́на Лариса Юрьевна

Методологические основы внутрифирменного планирования

Учебное пособие

Подписано в печать 16.11 2007. Формат 60x84/16. Бум офс. №1.
Оперативная печать. Усл.-печ.л. 7,2. Тираж 100 экз. Заказ №

ГОУ ВПО УлГУ. 432970, г.Ульяновск, ул.Л.Толстого, 42.
ИЭиБ УлГУ. 432001, г.Ульяновск, ул.Федерации, 29.