ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

РОССИЙСКОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГА И МЕНЕДЖМЕНТА

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: «Менеджмент»

**На тему: «Внутрифирменное планирование»**

Студентка ЭФ, 2 курса
Группы 5216 Б

№ зачетной книжки 5070395

Мирсияпова А. З.

Оценка защиты

Руководитель:

Хайруллина Г. А.

Набережные Челны

2008 г.

СОДЕРЖАНИЕ

 СТР

ВВЕДЕНИЕ ……………………………………………………………………… 3

**1.** ЗНАЧЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

 ОРГАНИЗАЦИИ ……………………………………………………………... 5

**2.** ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ……………………….......... 8

**3.** ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ …………………...................................... 11

**4.** АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ОАО «АСТРАХНСКИЙ

 СТАНКОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» ……………………………….......... 14

**5.** НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
 ПЛАНИРОВАНИЯ ………………………………………………………….. 20

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ………………………………………………………………... 23

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ ……... 25

ВВЕДЕНИЕ

Становление рыночных отношений и нового экономического мышления предполагает развитие предпринимательской деятельности, необходимой для подъема производства, увеличения выпуска товаров и услуг. В условиях развивающегося российского рынка, ограниченности ресурсов и неиспользованных резервах производства, предприятия всех форм собственности должны уделять первостепенное внимание стратегическому финансовому менеджменту и внутрифирменному планированию.

Сбалансированный внутрифирменный план представляет предприятию вполне ощутимые блага: четкую мгновенную программу производственной деятельности, эффективную обратную связь, эффективную стратегию совершенствования производства, устремленность персонала фирмы к инновациям, сокращение издержек производства. Всем этим, а в первую очередь необходимостью совершенствования внутрифирменного планирования в условиях рыночного хозяйствования, и определяется актуальность и значимость данной темы работы. В данной работе автором рассмотрен широкий круг вопросов: теоретические основы и практические аспекты внутрифирменного планирования, а также принципы и направления совершенствования системы планирования.

Сущность, принципы планирования в своих трудах рассматривают многие отечественные и зарубежные авторы, такие как: Егоров Ю. Н, Варакута С. А., Бухаяков М. И. и другие.

Целью данной работы является изучение теоретических основ, которые объясняют сущность внутрифирменного планирования, его принципы и на примере ОАО «Астраханский станкостроительный завод» проводится анализ внутрифирменного планирования.

Исходя из поставленной цели, данная курсовая работа ставит перед собой следующие основные задачи:

* рассмотреть экономическую сущность внутрифирменного планирования в деятельности субъектов хозяйствования, его роль и значение;
* изучить принципы внутрифирменного планирования в деятельности предприятий;
* проанализировать действующую систему планирования на исследуемом предприятии;
* рассмотреть направления совершенствования процесса внутрифирменного планирования.

В данной работе автор провел исследование и проанализировал внутрифирменное планирование на предприятии машиностроительного комплекса. Предметом работы является организация системы внутрифирменного планирования на предприятии. Объектом исследования является анализ внутрифирменного планирования на обособленном предприятии ОАО «Астраханский станкостроительный завод».

Для реализации этих задач в работе использовались следующие методы: аналитический, сравнительный, экспертный, метод анализа, статистический, графический.

Информационную базу исследования составляют данные финансовой и бухгалтерской отчетности предприятия, методические указания по написанию курсовой работы, научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, ресурсы Интернета.

ЗНАЧЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

При переходе в России к рыночным отношениям планирование оказалось практически полузабытым. Это произошло вследствие поверхностного восприятия рыночной экономики, непонимания возникших с ее утверждением проблем и путей их решения, из-за преобладания простейших зарубежных штампов над сложным, многогранным отечественным опытом и забвения национальных экономических традиций.

Выявившие несостоятельность подобного подхода экономические трудности заставили вспомнить, что планирование является одной из важнейших функций управления любым производством. Именно с планирования и начинается как создание, так и функционирование коммерческой организации. Преуспевающие руководители хорошо знают, что все великие битвы сначала выигрываются на бумаге, после тщательно разработанного плана, и только потом – на практике.

Опыт советской экономики, благодаря которому в России утвердилось планирование, безусловно, содержал немало архаичного, отвергнутого самой жизнью. Это, прежде всего влияние государства на процесс планирования работы предприятия, излишняя централизованность и директивность, отрыв планирования от требований рынка и др. Вместе с тем в нем было и немало ценного: прогнозирование социально-экономических процессов, научное нормирование использования ресурсов, внутрифирменное планирование – все это должно быть востребовано современной экономикой.

Как отечественный, так и зарубежный опыт показывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в рыночных условиях, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление зачастую приводят к большим, ничем не оправданным экономическим потерям и, в конечном счете, к банкротству предприятий. Поэтому грамотная экономическая политика состоит не в отрицании планирования, а в его использовании.

Это касается планирования и на государственном уровне, и на отраслевом (корпоративном), и на уровне отдельного предприятия. Заметим, что планирование на государственном и отраслевом уровнях в условиях рыночной экономики носит большей частью рекомендательных характер, в то время как план, разработанный предприятием, - это обязательство, подлежащее выполнению.

Спланировать деятельность предприятия – значит составить план его функционирования и развития и в дальнейшем контролировать выполнение этого плана. Планирование деятельности предприятия заключается в обработке информации по обоснованию предстоящих действий и в определении наилучших способов достижения намеченных предприятием целей. Назначение планирования можно выразить словами Огюста Конта: «знать, чтобы предвидеть; предвидеть, чтобы управлять».

Виднейший представитель русской экономической школы Николай Дмитриевич Кондратьев определял план как систему перспектив, реализация которых достигается органами регулирования производства.

Известный современный специалист в области планирования предпринимательской деятельности Дитгер Хан различает планирование в широком и узком смысле. В широком смысле планирование представляет собой принятие управленческих решений, связанных с будущими событиями. С этой точки зрения планирование охватывает процесс составления и принятия планов. В узком смысле планирование есть выявление будущих событий. На этой основе разрабатывается стратегия предприятия.

Д. Хан определяет планирование как предвосхищение будущих событий путем целенаправленного поиска, оценки и отбора альтернатив, которое основывается на определенных гипотезах о состоянии внешней среды.

Внутрифирменное планирование имеет своей целью: А) определение основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его реализации и спроса рынка; Б) повышение эффективности хозяйственной деятельности путем обеспечения оптимального использования возможностей и всех видов ресурсов предприятия (корпорации).

Планирование имеет как преимущества, так и недостатки.

Преимущества планирования:

* стремление решить задачу рационально и с меньшими затратами;
* обдуманная подготовка к использованию будущих преимуществ среды хозяйствования;
* улучшение координации действий исполнителей;
* усиление коллективных возможностей приложения сил за счет совместных действий заинтересованных лиц;
* более рациональное использование ограниченных ресурсов;
* возможность контроля за событиями и определение проблем в деятельности.

Недостатки планирования:

* невозможность отразить в плане все многообразие жизненных условий, особенно в сложно организованных системах;
* стабильность принятого решения, что может обернуться убытком при динамичных обстоятельствах бизнеса;
* необходимость ресурсов (времени и средств) для разработки плана.

На небольших предприятиях функции планирования и маркетинга часто совмещаются. В этом есть закономерность, поскольку исследование рынка, будучи функцией маркетинга, является отправной точкой плановой деятельности. Если прежде плановая система рассматривалась в качестве альтернативы рынку, то сегодня она – составная часть рыночной экономики.

ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Ожидание будущего для человека зачастую принимает форму прогноза (плана), который выражается мысленно, устно или письменно. Конечно, египетский фараон Хеопс начал возведение своего захоронения, имея план действий; был свой прогноз исхода битвы со спартанским царем Леонидом у персидского царя Ксеркса; существовал прогноз морского путешествия на запад в поисках Индии у Колумба; намечал план строительства столицы своего государства на реке Неве царь Петр. Все это – примеры прогнозов и планов, формы и методы выражения которых адекватны времени и событиям.

История экономических прогнозов и планов тесно связана с историей прогнозирования вообще, в которой можно выделить три ветви: 1) религиозные представления о будущем, связанные, например, с перевоплощением души, ее реинкарнацией; 2) утопические теории о лучшем будущем (Томаса Мора, Кампанеллы и др.); 3)философско-исторический подход к формированию образа будущего, в том числе экономически прогноз.

Еще в древние века человечеством были разработаны определенные представления о будущем общества. С современной точки зрения эти воззрения считаются примитивными, однако сильный философский аспект делает их сегодня весьма привлекательными. К таким воззрениям можно отнести теории Лао-Цзы, Конфуция, Платона и др. В средние века в представлениях о будущем ощущалось сильное влияние социально-экономических утопий (Р. Бекона, Спинозы и др.). Были распространены концепции регресса и теория циклов при признании линии общего прогресса и предсказуемости мира. В России значительный вклад в разработку представлений о будущем внесли такие мыслители как А. Радищев, А. Герцен, Н. Чернышевский.

Перелом в эволюции утопизма и позитивизма наступил в связи с достижением в мире определенного уровня социально-экономического развития. В Западной Европе это произошло в середине XIX в., в России – в 80-х годах XIX в., в Китае, Индии и других странах Азии – еще позднее.

Во все времена наряду с прогнозированием общественного развития существовало прогнозирование хозяйственной жизни. В любую историческую эпоху собственник объекта хозяйствования должен был рассматривать возможные последствия своих решений. Например, какой будет собран урожай, по какой цене его продать и как можно использовать вырученные деньги.

Свои экономические предвидения и средства их достижения, конечно, адекватные времени, имели правители государств. К типовым средствам достижения намечаемых государевых решений можно отнести наказания, налоги и подарки. С развитием общественных отношений заметен переход от карательных мер к так называемым косвенным, к которым относятся и экономические средства достижения поставленных целей. Но лишь с начала ХХ в. отмечается интерес к возможностям экономического прогнозирования и планирования. Если раньше преобладало мнение, что экономика и культура в принципе не поддаются предвидению, то уже в начале ХХ в. к людям приходит понимание того, что научное предвидение в экономике дает большие возможности, прежде всего для воздействия государства на общество, да и для управления делами фирмы.

Опыт государственного планирования СССР в целом доказал нежизнеспособность централизованного планирования, которое, тормозя общественное развитие, ведет к неограниченному распорядительному праву государства на использование факторов производства, к жесткой централизации и контролю за инвестициями, производством и потреблением, установлением заработной платы и фиксацией цен, к излишней детализации и мелочной регламентации планов для хозяйствующих субъектов, к ограничению самостоятельности предприятий, вынужденных действовать в соответствии с утвержденными директивами в ущерб своим экономическим интересам, к монополизации многих сфер экономики, в том числе во внешней торговле.

Тем не менее, несмотря на негативную оценку государственного централизованного планирования в СССР, его преимущества не остались незамеченными другими странами мира. Некоторые экономисты, в том числе зарубежных стран, продолжают высказывать мнение о преимуществах и недоиспользованных возможностях такого планирования. Защитники этой точки зрения исходят из того, что сложная индустриальная цивилизация порождает проблемы, неразрешимые без вмешательства центра. Они считают, что если не будет централизованного координирующего органа, то общественная жизнь может превратиться в хаос. Поэтому не исключено, что различные страны еще не раз будут возвращаться к возможностям централизованного планирования, но формы директивного государственного планирования, конечно, будут иными, продиктованными новым витком развития.

Уже сейчас предпринимаются попытки предварительного согласования экономических интересов как на уровне фирм, так и на уровне государства.

За прошедшие десятилетия процесс прогнозирования и планирования характеризовался значительными эволюционными изменениями. В настоящее время многие государства активно используют возможности прогнозирования, планирования и программирования, регулируя отдельные социально-экономические вопросы жизнедеятельности.

Таким образом, эволюция экономического предвидения предоставляет специалистам в области экономики богатый материал для осмысления, состоящий из проб, достижений и ошибок. Неоценимым в этой сфере является опыт СССР.

ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Впервые общие принципы планирования были сформулированы А. Файолем. В качестве основных требований к разработке программы действия или планов предприятия им были названы пять принципов: необходимость, единство, непрерывность, гибкость и точность.

Принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Отсутствие плана или программы сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, являющимися причинами плохого состояния, если не краха, дел. 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 условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях.

Принцип единства планов предусматривает разработку общего или свободного плана социально-экономического развития предприятия. На отечественных предприятиях наряду с так называемыми техпромфинпланом существуют отдельные планы производства и продаж продукции, планы издержек и доходов, а также планы технического, организационного и финансового развития всего предприятия или частные планы производственных подразделений и функциональных служб. Однако все эти планы должны быть тесно увязаны с единым комплексным планом социально-экономического развития предприятия таким образом, чтобы всякое видоизменение различных разделов плана или плановых показателей тотчас же переносилось или отражалось и в общем плане предприятия. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и на вертикальном уровнях планирования и управления. Внутрифирменное планирование является по своему назначению основой соблюдения единства планов на уровне предприятия (фирмы).

Принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки. Чтобы не было перерывов или остановок в производственной деятельности, необходимы не только непрерывность планирования, но и соответствующее обновление выпускаемой продукции и выполняемых работ. Это предполагает, что на смену одному плану производства приходит без перерыва другой: один товар своевременно заменяется по требованию рынка другим. Кроме того, непрерывность планирования означает постепенный переход от стратегических планов к тактическим, а от них – к оперативным, а также необходимое взаимодействие между краткосрочными и долгосрочными планами. На большинстве отечественных предприятий в условиях рынка действуют в основном годичные планы. Все другие виды программ как большей, так и меньшей продолжительности должны быть строго согласованы с годовыми планами и могут функционировать одновременно. Непрерывность планирования позволяет сделать возможным постоянный контроль, анализ и модификацию планов при изменении как внутренней, так и внешней среды. В процессе непрерывного планирования происходит заметное сближение фактических и плановых показателей производственно-экономической деятельности на каждом предприятии.

Принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия. Постоянные изменения в технике, технологии и организации производства приводят обычно снижению расхода запланированных ресурсов и к необходимости уточнения первоначальных планов. В условиях рынка возможны также значительные колебания спроса, изменения действующих цен и тарифов, которые тоже ведут к соответствующим поправкам в различных планах. Поэтому все планы на наших предприятиях, как это принято в мировой практике, должны содержать резервы, именуемые иначе надбавками «безопасности» или «подушками». При соблюдении этого требования необходимо также планировать величину таких резервов, ибо их необоснованное применение сказывается на результатах планирования.

Принцип точности планов определяется многими как внутрифирменными факторами, так и внешним ее окружением. Высокая степень точности планов, видимо, представляется вообще не очень необходимой нашим предприятиям в условиях свободных рыночных отношений. Поэтому всякий план должен составляться с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния и положения на рынке и многих других факторов. Иначе говоря, степень точности планов возможна любая, но при обеспечении допустимой эффективности производства. Главным образом она определяется применяемыми системами и методами планирования. При оперативном или краткосрочном планировании требуется более высокая степень точности плановых показателей, при стратегическом или долгосрочном – можно ограничиться выбором общей цели и составлением приближенных расчетов.

В современной отечественной науке и практике планирования, помимо рассмотренных классических требований, широкую известность имеют также такие общеэкономические принципы: системность, целенаправленность, комплексность, оптимальность, эффективность, научность, приоритетность, сбалансированность, занятость, директивность, состоятельность, равнонапряженность, конкретность, объективность, динамичность, риск и др.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ОАО «АСТРАХАНСКИЙ СТАНКОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

Исследование причин снижения темпов роста и объемов производства машиностроительного комплекса региона свидетельствует о том, что они вызваны нарушением хозяйственных связей, производственной операцией предприятий, отсутствием современных инструментов внутрифирменного планирования применительно к машиностроительным корпорациям.

В машиностроительном комплексе каждое предприятие имеет свои организационно-правовые особенности, которые влияют на систему внутрифирменного планирования и управления производством. Так, на ОАО «Астраханский станкостроительный завод» принято осуществлять иерархию уровней стратегического планирования, представленную на рис.1.

маркетинг, сбыт,

финансы, производство

бизнес-стратегии,

стратегические задачи

миссия, видение, цели

*Уровень среднего менеджмента*

*Уровень высшего менеджмента*

*Уровень собственников*

***Рис. 1.*** Иерархия уровней стратегического планирования на ОАО «Астраханский станкостроительный завод»

Наличие указанных уровней планирования предопределено существующей организационной структурой предприятия, характеризующейся схемой на рис. 2.

Генеральный директор

Совет директоров

Директора заводов-производств

Технический директор

Финансовый директор

Коммерческий директор

Служба маркетинга

Служба сбыта

***Рис. 2.*** Организационная структура ОАО «Астраханский станкостроительный завод»

Как установлено анализом процесса планирования, практически всегда возникают следующие проблемы:

* на каждом уровне управления формируется свое восприятие и интерпретация информации о рынке, бизнесе предприятия и т. д., в результате чего неточность, допущенная на одном каком0-либо уровне, превращается в поток бесконечных ошибок на других уровнях управления;
* информационный поток превращается в хаотичное движение сложных для восприятия данных;
* стратегия предприятия сложна для понимания и с трудом воспринимается (или вообще не воспринимается) на разных уровнях управления.

Учитывая вышеизложенное, стратегия становится сложной для реализации. Графически процесс стратегического планирования на ОАО «Астраханский станкостроительный завод» представлен на рис 3.

Служба маркетинга

Анализ и прогноз рынка

Анализ сильных и слабых сторон фирмы

Маркетинговый план

Совет Дирек-торов

Финансовая служба

Финансовый план

План производства

Служба планирования производства

***Рис. 3.*** Процесс стратегического планирования на ОАО «Астраханский станкостроительный завод»

Конфликт между плановыми показателями разных служб завода происходит из того, что одна служба не пользуется информацией другой, считая такую информацию недостоверной. Служба маркетинга подготавливает маркетинговый план (основу которого составляют план продаж и план закупок). Исходя из анализа рынка и внутреннего состояния предприятия, а финансовая служба и служба планирования производства – исходя из опыта и текущего состояния дел.

В общем виде маркетинговый план на ОАО «Астраханский станкостроительный завод» представляет несколько базовых форматов: анализ и прогноз рынка продаж и поставок; анализ сегментов сырья и поставщиков сырья, выявление устойчивых конкурентных преимуществ, позиционирование; программу маркетинга, решения по ассортименту, ценообразованию, сервису, каналам сбыта, продвижению, бизнес-процессам; план продаж/закупок; план маркетинговых мероприятий.

Легко заметить, что пункты маркетингового плана предприятия пересекаются с финансовым и производственным планами. Служба маркетинга изучаемого станкозавода свои доводы относительно предоставленных данных, исходя из таких параметров как емкость рынка, темпы роста отрасли, основные тенденции потребительского спроса, кривая опыта продаж предприятия, анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз и т. д. Финансовая служба исходит из показателей финансового баланса и бюджетов прошлых лет, служба планирования производства – из опыта производства и из состояния производственных мощностей на данный момент. Ключевой вопрос, который необходимо решить ОАО «Астраханский станкостроительный завод», состоял в том, каким образом эффективно сочетать инструменты планирования, применяемые разными подразделениями предприятия? В этом аспекте можно придти к выводу, что необходимо формализовать результаты планирования в единый стандарт, приемлемый для восприятия каждым подразделением хозяйствующего субъекта.

Комплексное изучение внутрифирменного планирования на машиностроительных предприятиях Астраханской области позволяет отметить, что частично используются методы планирования, ранее применяемые в условиях административно-командной системы управления. С целью выявления особенностей подходов к организации процесса планирования в рыночных условиях для исследования были выбраны 10 предприятий машиностроительного комплекса. Основным критерием отбора предприятий было то, что они являются типичными представителями станкостроительной отрасли, при этом все они созданы до экономической реформы. на эти предприятия были в 2006-2007 гг. разосланы анкеты и таблицы с перечнем вопросов по планированию хозяйственной деятельности, о его влиянии на эффективность производства.

Результаты анализа анкет показывают, что почти все предприятия называют применяемую систему планирования достаточно эффективной и только два (20%) из них указывает на ее несоответствие потребностям управления. Кроме того, семь (70%) из опрашиваемых менеджеров отметили необходимость расширить и совершенствовать применяемую методику планирования.

В целом на основании исследования планирования в машиностроительном комплексе региона можно сделать следующие выводы. *Первый вывод:* существенным препятствием для руководителей на пути активного использования инструментов внутрифирменного планирования в управлении предприятиями комплекса является высокая степень неопределенности макроэкономической среды в нашей стране и регионе. Эта неопределенность обусловлена не только реалиями рыночной экономики, но и низкой активностью государственного аппарата управления. В связи с этим в реальной практике управления не ведется работа по прогнозированию спроса, и за основу планирования принимается сформированный портфель заказов. Именно поэтому значительно сокращен возможный горизонт планирования, так как при недлительном производственном цикле невозможно сформировать портфель заказов, подкрепленный подписанными договорами, более чем на год. Нельзя отрицать, что подобный подход значительно снижает предпринимательский риск, но при этом существенно ограничивает возможности сбыта продукции предприятия, так как ориентирует производство только на удовлетворение предъявленного спроса, при этом остаются неохваченными возможности стимулирования спроса, доли рынка, которые потенциально можно отвоевать в конкурентной борьбе и т. д. Более того, подобный подход ориентирует производителя на оптимизацию исключительно сбытовой деятельности. Все современные модели оптимизации производственной деятельности строятся на критерии максимума прибыли от сбытовой деятельности, не увязывая их с эффективностью производственного процесса.

*Второй вывод:* несмотря на то, что в экономической литературе последнего десятилетия подробно рассмотрена методика стратегического планирования и обоснована необходимость его применения, практика машиностроительной отрасли показывает, что не все предприятия внедряют данные методики и не уделяют должного внимания возможностям современного метода планирования. Те же руководители, которые попытались внедрить новый механизм выработки стратегии ( в нашем опросе на всех предприятиях разрабатывают стратегии на период от 1 квартала до 5 лет), реально не построили действенного механизма их генерирования и системы осуществления.

*Третий вывод:* основная проблема внутрифирменного планирования кроется в отсутствии на машиностроительных предприятиях эффективных организационных систем, осуществляющих данную управляющую функцию в полном объеме на научной основе, которые могли бы интегрировать все методы административного и финансового воздействия. Существует определенная сложность в принятии руководством решений о совершенствовании и расширении функции планирования, так как сложно проследить результат вложений средств в систему, отсутствует методика оценки эффективности системы внутрифирменного планирования.

*Четвертый вывод:* руководство большинства фирм и корпораций подходит к формированию системы внутрифирменного планирования формально на базе стандартных подходов и типовых методик, не осознавая того факта, что выбор индивидуальной эффективно системы внутрифирменного планирования может стать существенным фактором создания конкурентного преимущества и значительно повлиять на общую эффективность хозяйственной деятельности фирмы.

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

К важнейшим направлениям повышения качества планирования в современных условиях необходимо, на мой взгляд, отнести такие, как совершенствование методологии, развитие нормативной базы, рост профессионализма персонала, применение компьютерной техники, стимулирование разработчиков и исполнителей планов и др. Кратко коснемся лишь некоторых из них.

Основное направление совершенствования методологии планирования заключающется в повышении точности соизмерения затрат и результатов предстоящей производственной деятельности при наиболее полном учете взаимодействия системы рыночных факторов. Для качественного планирования нужны такие измерители, которые помогают определять не только высокие конечные результаты, но и те предельные нижние и верхние показатели, которые в действующих условиях не следует преступать. В качестве таких измерителей, способствующих максимизации прибыли на отечественных предприятиях, могут быть взяты используемые в зарубежной экономической теории показатели предельного дохода, валовой выручки и др. Применяемая на наших предприятиях методика планирования должна непременно способствовать выбору оптимальных планируемых показателей из ряда альтернативных вариантов предлагаемых бизнес-проектов. Нашим предприятиям пора уже переходить к научно обоснованному поиску и выбору оптимальных планов.

Повышение качества внутрифирменного планирования на основе совершенствования методологии измерения затрат и результатов предполагает широкое применение прогрессивных нормативов расходования экономических ресурсов на производство продукции, товаров и услуг. Таких нормативов, соответствующих новым рыночным требованиям, на наших предприятиях пока нет и, видимо, при нынешней практике долго еще не будет. Объясняется это тем, что в отечественной экономике все нормативы задавались преимущественно централизованным способом. Экономить ограниченные производственные ресурсы многие наши руководители, специалисты и исполнители не только не умеют, но и не учатся. Более того, рыночная свобода уже привела к созданию запредельно высоких стоимостных нормативов на большинство видов материальных и энергетических ресурсов, которые в свою очередь не могли не привести к почти полному отсутствию нормативов оборотных средств на наших предприятиях и соответствующему снижению платежеспособности. Устранит эти образовавшиеся нерыночные перекосы и диспропорции нашим экономистам-менеджерам пока не удается. Именно из-за отсутствия надлежащей нормативной базы, как подтверждает практика, не работают у нас и основные законы рыночной экономики, не удается свободное регулирование производства и потребления, многие вопросы рынка решаются с помощью затянувшегося экономического эксперимента или, проще говоря, путем очередных проб и ошибок.

В этих условиях выдвигается на первый план необходимость совершенствования всей нормативной базы и создания целостной системы экономических нормативов или индикаторов, способных стать той «невидимой рукой», которая на зарубежном рынке достаточно успешно регулирует производство и справедливо распределяет доходы. Такую регулирующую роль на мировом рынке осуществляют равновесные, или сбалансированные, цены на ресурсы, товары и услуги. Подобные рыночные цены должны действовать и в российской экономике. Это касается прежде всего цены рабочей силы, которая у нас ниже в несколько раз, чем во многих рыночных странах.

Совершенствование методологии и нормативной базы внутрифирменного планирования предусматривает повышение профессионального уровня экономистов-менеджеров. Специалисты должны владеть теорией внутрифирменного рыночного планирования и обладать необходимыми практическими навыками, что может стать в дальнейшем своего рода научной и методической основой формирования у каждого работника устойчивых профессиональных умений и творческих способностей к выполнению плановой деятельности. Это также должно предусматривать улучшение не только теоретической, но и практической подготовки молодых экономистов-менеджеров. Поэтому в условиях рынка в подготовке высококвалифицированных специалистов должны быть заинтересованы все взаимосвязанные участники: нынешний студент и его преподаватели, а также будущий специалист и его руководители. Однако до настоящего времени пока нет заинтересованных взаимоотношений в подготовке экономистов между высшей школой и производственными фирмами. Нет также еще и общего интереса у сегодняшнего студента и завтрашнего специалиста в самостоятельном добывании глубоких теоретических знаний и прочных профессиональных умений, поскольку у многих работодателей, как известно, отсутствует пока спрос на специалистов высокой квалификации.

Совершенствование внутрифирменного планирования в современных условиях основывается на тесном взаимодействии научных, методических, производственных и человеческих факторов. Этот процесс совершенствования планов и роста результатов должен быть не только непрерывным, но и бесконечным для всех его участников. Он вызван появлением и действием новых рыночных требований к специалистам во всех сферах человеческой деятельности. Новые потребности рынка служат основным регулятором совершенствования трудовой деятельности всех категорий персонала, включая и сферу внутрифирменного планирования. Поэтому совершенствование планирования должно стать на всех предприятиях основой повышения эффективности производства и уровня доходов персонала и служить важным средством достижения главных экономических и социальных целей развития каждого человека и всех больших и малых корпораций и фирм.

ЗаключениЕ

Подводя итоги, следует отметить, что процесс управления заключается в планировании, организации действий по выполнению планов и контроле за конечными результатами. Чем лучше отработаны и теснее взаимосвязаны эти важнейшие функции, определяющие в совокупности существо предмета управления, тем результативнее управление. Многие фирмы на собственном опыте убедились, что планирование является средством, позволяющим им определять характер, формы и последовательность будущих действий на протяжении продолжительного периода. Наиболее важными целями внутрифирменного планирования являются: обеспечение определенного уровня прибыли, объема продаж, быстрая реализация продукции, усовершенствование производства, повышение производительности труда, более полное использование производственных мощностей. Поэтому, недооценивая роль внутрифирменного планирования, руководители подвергают предприятия высокому риску неэффективной деятельности в будущем.

Данная работа имела целью доказать необходимость стратегического, текущего и оперативного планирования деятельности любой фирмы, рассчитывающей на финансовый успех в современных условиях рынка.

К сожалению, в современных экономических условиях многие фирмы работают, не имея официально принятых планов (особенно это касается небольших предприятий). Во вновь открывающихся предприятиях управляющие оказываются настолько занятыми, что у них просто нет времени заниматься планированием. В зрелых фирмах многие управляющие заявляют, что до сих пор они прекрасно обходились и без внутрифирменного планирования, а стало быть, оно не может иметь существенного значения. Они не хотят тратить время на подготовку плана в письменном виде. По их словам, ситуация на рынке меняется слишком стремительно, чтобы от плана была какая-то польза, и в конце концов он будет просто пылиться на полке. Именно по этим и ряду других причин многие фирмы и не применяют у себя формального внутрифирменного планирования.

Поэтому основной задачей, которую автор ставил при выполнении работы и стало не только оценить уровень внутрифирменного планирования на предприятии, но и доказать важность этого аспекта финансового менеджмента. Автору удалось выявить ряд важных выгод от планирования:

1. Планирование поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно.
2. Ведет к более четкой координации предпринимаемых фирмой усилий.
3. Оно ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля.
4. Оно заставляет фирму чётче определять свои задачи и установки финансовой политики.
5. Оно делает фирму более подготовленной к внезапным переменам.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 1997.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М., Экономика, 1989.
3. Бухаяков М. И. Планирование на предприятии. М., Инфра-М, 2005.
4. Варакута С. А., Егоров Ю. Н. Планирование на предприятии. М., Инфра-М, 2001.
5. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. М., Издательский дом ”Дашков и К”, 2000.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. М., Финпресс, 1998.
7. Моделирование народнохозяйственных процессов / Под ред. В.С. Дадаяна. М., Экономика, 1973.
8. Уткин Э.А. Бизнес-план: организация и планирование предпринимательской деятельности М., Экмос, 1997.
9. Финн Р. Планирование и успех. М., Финпресс, 1999.
10. Орел О. А., Василенкова Н. В. Региональное управление: теория и практика. № 16 (73), 2008.
11. Хорошилова О. Проблемы теории и практики управления. № 10, 2007.