Курсовая работа на тему

**Внутрифирменное планирование:**

**место, роль, механизм**

2002

# Реферат

Курсовая ра­бо­та: 30 с., 1 таблица, 8 ист.

Объект исследования — внутрифирменное планирование

Цель работы — исследовать внутрифирменное планирование, его методы, роль, место и механизмы.

Ме­тод исследования — сравнительный, описательный анализ

В курсовой работе излагаются некоторые вопросы теории прогнозирования и планирования в сфере экономики, в основном на уровне фирмы; классификация показателей и параметров, современные взгляды специалистов в этой области, рекомендуемые подходы к управленческим обоснованиям различных сторон деятельности в условиях рынка.

ЭКОНОМИКА, РЫНОК, ФИРМА, ПЛАН, ПЛАНИРОВАНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРИБЫЛЬ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ.

**Содержание**

Реферат 2

Введение 4

1. Сущность планирования в экономике 6

1.1 Природа прогноза и плана 6

1.2 Необходимость и особенности экономического планирования 7

2 Концепция внутрифирменного планирования 12

2.1 Необходимость планирования в экономической организации 12

2.2 Виды и содержание внутрифирменного планирования 17

2.3 Методология внутрифирменного планирования 21

Заключение 28

Литература 30

# Введение

Любая работа требует от человека осмысления целей, порядка действий и возможных результатов. Эта координация намеченных мер, опосредованная планом, помогает добиться успехов с меньшими затратами по принципу ”минимум средств — максимум результата”. С разработки плана начинается любое дело: будь то решение о покупке товара, определение целей деятельности предприятия или выбор жизненного пути. экономические проекты и сделки, направленные на достижение поставленных целей — получение прибыли, рост рентабельности или завоевание рынка, — требуют предельного осмысления в виде составления прогноза, плана или программы действия как непременного условия обоснования замысла и надежности получения желаемого результата.

Знание принципов и методов научного предвидения помогает специалисту, занимающемуся предпринимательской деятельностью, понимать суть происходящих явлений и принимать верные решения в различных ситуациях. Любое управление требует научного предвидения в форме прогноза или плана. Это — аксиома управления любого уровня хозяйствования. Однако фирме нужен не любой план или прогноз. Ей нужен хорошо обоснованный образ будущего. Ибо только на основе знания сущности экономических тенденций и явлений, отраженных посредством инструментария экономического предвидения и планирования, может быть создан действительно полезный прогноз или план.

Содержание прогнозирования и планирования определяется экономической теорией и её ответвлениями; форма планирования зависит от менеджмента, который рассматривает планирование как составную часть науки об управлении; стиль плановых разработок связан с маркетингом. Но плановые и прогнозные расчеты подчиняются единой методологии, которая определят принципы, методы, этапность расчетов, а также выбор индикаторов экономического предвидения.

Трудно научиться выполнять квалифицированные экономические расчеты, и особенно в области прогнозирования и планирования применительно к условиям конкретной фирмы. Но можно обучиться системе знаний по методологии предвидения, а в конечном счете — экономическому типу мышления, которое может способствовать осуществлению квалифицированных прогнозов и планов.

# 1. Сущность планирования в экономке

## 1.1 Природа прогноза и плана

Человека всегда интересовали события и время, следующее за настоящим. Собственно, любой вид знания рассматривается как основа для правильного понимания будущего. Понимание будущего, основанное на закономерностях развития природы, общества и мышления, связано с прогнозированием. Представление о будущем называется предвидением. Оно может быть как научным, так и ненаучным.

Научное предвидение — это опережающее отображение действительности, основанное на познании законов природы, общества и мышления. Научное предвидение может иметь форму: предсказания, которому присущ описательный характер, или форму предуказания, когда указываются необходимые действия для достижения цели.

Формой предсказания является *прогноз*, т.е. научное исследование, направленное на определение перспектив развития явления.

*Планирование* же — это проекция в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и возможностях.

Прогноз и план как производные экономического предвидения имеют в своей природе много общего, хотя план предусматривается как более сложная категория. Отметим три особенности прогноза и плана.

1. Прогноз связан с объективным течением жизни и исходит из её диалектического понимания, когда необходимость пробивает себе дорогу среди случайностей; план же включает решение, волю и ответственность лиц, его принявших, с целью преобразования действительности.
2. Для прогноза характерно вероятностное наступление события; план же рассматривает это событие как цель деятельности.
3. Для прогноза характерны альтернативные пути и сроки достижения события; для плана характерно решение относительно системы мер, предусматривающих последовательность, порядок, сроки и средства достижения нужного события.

## 1.2 Необходимость и особенности экономического планирования

В настоящее время считается, что идея планирования в экономике в целом разумна. Но опыт показал, что директивное планирование должно осуществляться лишь на уровне фирмы. Это связано с некоторыми особенностями внутрифирменного плана, который:

1) составляется как задание частного владельца, несущего полную ответственность (вплоть до разорения) за достижение успеха;

2) осуществляется в условиях гарантированной законом свободы выбора партнеров по сделкам и согласования с ними цены продажи;

3) постоянно проверяется спросом покупателей;

4) разрабатывается тогда, когда вся существующая по вопросу социально-экономическая информация может быть собрана и осмыслена тем лицом, которое принимает решение и полностью отвечает за их рациональность.

Однако эти особенности практически не проявляются вв масштабе страны, а значит, и директивное планирование на этом уровне нецелесообразно.

Мировая система хозяйствования в настоящее время активно использует возможности планирования. При разработке планов применяются: а) макропланирование; б) мезопланирование, т.е. планирование отраслей, подотраслей, территориально-производственных комплексов, промузлов, исходящих от ”метакорпораций”, к которым относятся межотраслевые, межрегиональные и международные финансово-промышленные группы; в) территориальное планирование, т.е. прогнозы, бюджетные планы и программы региональных и местных властей; г) микропланирование на уровне фирмы.

Планирование широко используется также на уровне предприятия. Многие фирмы, и не только крупного бизнеса, регулярно выполняют экономические расчеты на будущее. Развитие экономических отношений и рост экономического потенциала стран усиливает роль внутрифирменного планирования. Корпоративная и государственная собственность определяют необходимость единой статистической отчетности в мире, планирования с учётом выплаты дивидендов и минимального уровня эффективности. Кроме того, выполнение межфирменных соглашений и государственных заказов обусловливает организационные требования к фирме вообще и к планированию в частности. Работа по договорам требует стабилизации хозяйственной деятельности, надежности и взаимосвязи перспективной и текущей деятельности фирмы, согласованной со множеством партнеров по бизнесу, различными субподрядчиками, а также ориентации на выбранный сегмент рынка, что требует хорошего знания маркетинга. Эти факторы во многом определяют современную организацию внутрифирменного планирования.

К особенностям современной практики внутрифирменного планирования в условиях ранка относятся:

— дифференциация функций планирования;

— повышение сложности плана;

— учёт требований маркетинга;

— значительный объем элементов перераспределения ресурсов.

Критерием эффективности внутрифирменного планирования выступает степень использования плана в реальной хозяйственной жизни как руководства к действию, степень соответствия плана реальным условиям. Поэтому в настоящее время планирование фирмы представляет собой непрерывный процесс, направленный на адаптацию временных решений, относящихся к будущему, с учётом постоянного обновления информации о состоянии дел фирмы и условиях её деятельности.

Основной проблемой планирования сейчас является адаптация плана. Она зависит от выбора момента принятия планового решения. затягивание этого момента ради сбора и анализа информации может привести к замедлению и потери времени. поэтому необходим выбор времени принятия планового решения, а затем разработка процесса его адаптации в учётом вновь поступающей информации.

В настоящее время в практике составления плана фирмы нет четких правил. Здесь всё определяется здравым смыслом. Но обычно началу планирования предшествуют два отдельных этапа. На первом, предварительном этапе определяются реальные задачи фирмы, их возможные параметры и выявляются необходимые ресурсы. На втором этапе подтверждается реальность поставленных задач, происходит уточнение данных, а также определяются конкретные методы и способы их достижения. любой план фирмы имеет свои особенности. Так, составление оперативного годового плана по сбыту (продаже) может включать такие этапы:

* определение общих принципов;
* выбор методов достижения целей, которые разрабатываются и осуществляются в дальнейшем соответствующими службами. Эти службы предлагают конкретные способы и меры осуществления указанных в плане принципов;
* расчеты экономического эффекта, которые выполняются соответствующими службами фирмы совместно с экономическим отделом.

Всё большую популярность в зарубежных фирмах приобретает контроллинг — планирование, которое характеризуется отношением к будущему. Контроллинг позволяет посредством экономических категорий анализировать, прогнозировать и корректировать деятельность фирмы по достижению поставленных целей, выделять и учитывать интересы сторон. Специалист по контроллингу является по существу ”футурологом от экономики”. Он выполняет роль экономического советника руководства фирмы ”широкого профиля”: рассчитывает экономические показатели и планы, а также активно воздействует на различные службы, подсказывая менеджерам, как избежать трудностей, стремясь к максимальной выгоде.

Опыт показывает, что во внутрифирменном планировании необходимо как подчинение, так и демократизм. Поэтому каждый специалист, починяясь по общим вопросам руководству, на своём участке работы имеет значительные полномочия, позволяющие ему принимать ответственные решения в пределах своей компенсации. Такой подход обеспечивает процессу планирования необходимую инициативу и творчество при самодисциплине исполнителей: работник сам проверяет ценность своего решения или приходит к выводу об отказе от него.

В настоящее время планирование опирается на развитый математико-статистический инструментарий и насчитывает сотни моделей, а также массу разнообразных приемов расчётов.

В сложном положении находится теория и практика планирования в нашей стране. Накопленный в прошлом опыт оказался в принципе неприемлемым в новых экономических условиях. При решении рыночных задач потребуется время для его обновления. И если принципы планирования в корне меняются, то методологический потенциал меняется менее существенно. Поэтому творческое и адекватное использование наработок советской методологии планирования, очевидно, может быть востребовано рынком. Так, ранее разработанная в СССР система СОФЭ — система оптимального функционирования экономики, построенная на использовании ЭВМ с учетом государственной системы сбора и обработки информации, по мнению специалистов, после соответствующей доработки может быть эффективна и в новой экономической системе [4, 33]. Её основу составляют процедуры согласования планов и макро- и микроуровнях с помощью цен и экономических 6нормативов.

К сожалению, в настоящее время многие российские предприятия предпочитают вовсе не составлять планы, так как в условиях нестабильности и несопоставимости данных трудно достичь точности расчетов, тем более на длительную перспективу. Кроме того, ощущается недостаток специалистов, знакомых с теорией рынка и имеющих практический опыт плановой работы в новых условиях.

# 2 Концепция внутрифирменного планирования

## 2.1 Необходимость планирования в экономической организации

Ещё классики менеджмента обратили внимание на то, что отсутствие планов на предприятии сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, что является причиной плохого состояния дел, если не краха их.

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

* делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
* проясняет возникающие проблемы;
* стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
* улучшает координацию действий в организации;
* создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
* увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
* способствует более рациональному распределению ресурсов;
* улучшает контроль в организации.

Заманчиво было бы предположить, что планирование ведет к достижению фирмой такого экономического успеха, который может быть выражен во впечатляющих финансовых показателях. Некоторые специалисты по планированию пытаются найти такие конкретные примеры, которые могли бы проиллюстрировать такую взаимозависимость. Однако дальше отдельных предположений дело не идет. Напротив, как показывает опыт, большой рост и большой успех фирмы очень часто связаны не с формальным планированием, а скорее являются следствием предпринимательского таланта, энергичного и решительного руководства фирмой. Более того многие предприятия, в том числе и российские, начинают применять планирование в тот период своего развития, когда уже прошел этап бурного роста, когда появляются проблемы в закреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности [1, 7].

Тезис о слабой взаимосвязи крупного успеха с применением формального планирования подтверждает исследование, проведенное английским специалистом по планированию Р. Финном [8, 57—63]. Он исследовал деятельность по планированию в 56 английских фирмах: как крупных, так и мелких, как высоко-, так и низкодоходных. Фирмы должны были указать стаж внутрифирменного планирования и его эффективность (в диапазоне от крупного успеха до неудачи). Результаты исследования приведены в таблице 1.

**Таблица 1. Связь стажа внутрифирменного планирования и его эффективности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Последствия применения планирования | Продолжительность опыта планирования (в годах) | Число фирм (случаев) |
| <2 | 2 — 5 | 6 — 10 | >10 |
| Крупный успехУспехОграниченный успехНеудача  | 0300 | 013190 | 319160 | 31950 | 654400 |
| Число фирм (случаев) | 3 | 32 | 38 | 27 | 100 |

Как видно, ни одна из фирм не связала применение внутрифирменного планирования с неудачами в своей деятельности. Можно предположить, что отдельные неудачи всё-таки были и скрываются они в строке ”Ограниченный успех”.

Таблица показывает:

* успех приносит долговременный опыт планирования (по крайней мере, такой опыт, который превышает 2 года), то есть серьезный и настойчивый подход к применению планирования;
* планирование в большинстве случаев не приводит к особо крупному успеху (эта взаимосвязь наблюдается лишь в 6 случаях из 100);
* в целом планирование создает скорее преимущества, чем отрицательные эффекты, даже если определить ограниченный успех как относительную неудачу, положительные последствия относятся к отрицательным как 60 (6 + 54) к 40 (40 + 0) случаям.

Планирование имеет как преимущества, так и недостатки. К **преимуществам планирования** относится:

* 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 убытки при динамичных обстоятельствах бизнеса;
* необходимость ресурсов (времени и средств) для разработки плана.

Поэтому желательно, чтобы предприниматель имел план из-за сложных и быстроменяющихся условий бизнеса (в частности, сбыта и конкуренции), которые надо заранее прогнозировать и продумывать, а также разработать своевременные и оптимальные действия по нивелированию их негативов. Кроме того, у предпринимателя возникает потребность в разработке нескольких вариантов наступления события по типу: ”А что, если…?”, из которых надо выбрать один наиболее вероятный и целесообразный. Подобная разведка редко совершается экспромтом. Она всегда требует времени.

Таки образом, план нельзя считать панацеей от всех бед. Его применение имеет ряд ограничений, которые обусловлены:

* неопределенностью, многомерностью и стохастичностью среды хозяйствования, поэтому для исполнителя так важны поиск дополнительной достоверной информации и прогноз и определение степени его вероятности;
* несовершенством законодательной базы страны;
* ограничениями по ресурсам;
* проблемами этического свойства, если в обществе не сформированы устои предпринимательской этики и отсутствует культура бизнеса.

Кроме того, возможно искажение роли планирования по следующим причинам:

* авторитарность руководства фирмы;
* субъективность взглядов исполнителей;
* неточная и неполная информация;
* форс-мажорные обстоятельства;
* отсутствие финансового обеспечения действий исполнителей;
* ошибки в экономических расчетах.

Для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении планирования.

**1. Вновь возникшие частные фирмы**. Бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и усложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству.

Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере — недоверие к формальному планированию, основанное на мнении, что бизнес — это умение ”крутиться”, правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание к не очень отдаленному будущему. Тем не менее, многие из крупных частных фирм начали создавать подразделения планирования, по крайней мере, вводить должность плановика [1, 8].

**2. Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные предприятия**. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованно управляющейся экономики. Отсюда планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровнях, а следовательно, не предполагало серьезного умения планировать и предвидеть, определять собственные цели развития.

Поэтому, как и организациям первого типа, государственным и приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

Нельзя создать раз и навсегда единую рациональную систему планирования, как нельзя забыть о реалиях меняющегося мира. Поэтому качественный план требует периодического уточнения. Оно будет зависеть не только от новой информации, но и от опыта, подготовленности и интуиции работников. Чтобы план действительно был полезным, он должен выполнять роль помощника в управлении, но никак не главного действующего лица в бизнесе.

Таким образом план — не цель, а возможное средство достижения цели . это средство помогает улучшить будущее. Его действенность определяется объективным пониманием жизни и субъективными управленческими решениями, которые должны стать действиями по саморегуляции объекта хозяйствования ради достижения выбранных целей жизнедеятельности.

Современный рынок предъявляет особые требования к предприятию. Сложность и высокая подвижность происходящих на нем процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования. Определим виды и содержание внутрифирменного планирования.

## 2.2 Виды и содержание внутрифирменного планирования

Внутрихозяйственное, или внутрифирменное, планирование занимает важнейшее положение в рыночной экономике. Оно позволяет соединять в общей экономической системе взаимные интересы государства, фирм и домашних хозяйств. В странах с развитыми рыночными отношениями основной задачей государственного регулирования является поддержание равновесного состояния экономики, обеспечение экономического роста и повышение качества жизни людей. Внутрифирменное планирование также направлено на развитие производства материальных благ, удовлетворение различных потребностей людей и получение прибыли. В рыночной экономике государство и предприятие являются основными независимыми субъектами планово-регулируемой производственно-хозяйственной деятельности.

Внутрифирменное планирование является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором. Оно позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики, определяющие в сущности основное содержание внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом и заключающиеся в следующем:

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

Из этих фундаментальных вопросов вытекает, что основным объектом внутрихозяйственного планирования служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей, характеризующих процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов. В настоящее время все производители и предприниматели, исходя из рыночного спроса на товары, работы и услуги, самостоятельно планируют свою предстоящую производственно-хозяйственную деятельность, определяют перспективы расширения производства продукции и развития предприятия.

В отечественной планово-экономической литературе и хозяйственной практике всегда было общепризнанным выделять два основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

**Технико-экономическое планирование** предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

**Оперативно-производственное планирование** представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства и т.п.

Всякое внутрифирменное планирование предусматривает обеспечение необходимого развития тех или иных производственных объектов, экономических систем или предприятия в целом. В развивающейся рыночной экономике поэтому значительно возрастает роль внутрихозяйственного планирования на всех предприятиях. Высокая степень экономической свободы и плановой деятельности предполагает не только расширение практической работы на всех фирмах, но и развитие научных знаний и совершенствование самой теории внутрихозяйственного планирования. В частности, требуется расширение существующей классификации систем, видов, принципов и методов планирования. Все виды внутрифирменного и корпоративного планирования могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадия разработки, степень точности и др.

План деятельности фирмы должен быть выражен в письменной форме. Собственно, возможен мысленный и устный план, как контур будущего. Но если план одного человека может быть у него в голове, то план нескольких лиц должен иметь вербальную форму, выраженную письменно, что необходимо для его лучшего понимания исполнителями. Кроме того, такой план в дальнейшем легче проконтролировать.

Поэтому с точки зрения удобства использования можно говорить о форме плана в виде:

* набора обязательных документов;
* структуры, отражающей внутреннюю логику построения;
* перечня исполнителей с указанием их дифференцированных задач;
* перечня необходимых действий по осуществлению предусмотренных задач;
* сроков исполнения, указанных в соответствии с последовательностью необходимых действий;
* сметы расходов;
* расчета экономического эффекта как численного выражения поставленных задач.

## 2.3 Методология внутрифирменного планирования

План внутрифирменной деятельности предприятия содержит целую систему экономических показателей, представляющих общую программу развития всех производственных подразделений и функциональных служб, а также отдельных категорий персонала. План — это одновременно конечная цель деятельности фирмы, руководящая линия поведения персонала, перечень основных видов выполняемых работ и услуг, передовая технология и организация производства, необходимые средства и экономические ресурсы и т.д. Планирование характеризует картину будущего, где ближайшие события начертаны с известной отчетливостью, соответственно ясности всего плана, а отдаленные — представлены более или менее смутно. Таким образом, план — это предвидимая и подготовленная на известный период программа социально-экономического развития предприятия и всех его подразделений.

Планирование деятельности является на каждом предприятии наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продажи продукции, приводятся экономическая оценка затрат и ресурсов и конечных результатов производства.

Процесс планирования осуществляется по своим внутренним законам согласно логике обоснования показателя, т.е. в соответствии с методологией планирования. Методология планирования — это учение о совокупности основных принципов, методов, о системе применяемых показателей, мер (и действий), необходимых для выполнения плана, а также его мониторинга.

В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координирует работу всех составителей планов и вырабатывают решения о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов. При разработке свободного плана и выборе линии поведения всех работников необходимо не только обеспечить соблюдение определенных правил и принципов планирования, но и осуществить достижение принятых планов и выбранных целей в будущем.

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.

Основные принципы планирования ориентируют все наши предприятия и фирмы на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы весьма тесно связаны и переплетены между собой. Некоторые из них, например, эффективность и оптимальность, действуют в одном направлении. Другие, гибкость и точность, — в разных направлениях.

Наши экономисты-менеджеры имеют в настоящее время большой выбор существующих принципов планирования. Наряду с важнейшими рассмотренными принципами необходимо остановиться еще на двух основных положениях разработанного Р.Л. Акоффом нового метода интерактивного планирования: принцип участия и принцип холизма.

Рассмотрим основные принципы планирования.

1. **Принцип единства**, т.е. холизма, которые означает, что используемые в планировании показатели надо обосновывать в их единстве, с учетом теоретической и практической взаимозависимости. Разработка плановых показателей должна осуществляться в направлении единого вектора цели. Соблюдение принципа требует координации и интеграции действий служб и подразделений системы, отражаемых в соответствующих плановых показателях. Плановое изменение показателя-фактора обязательно вызывает плановое изменение зависимого показателя деятельности.

2. **Принцип непрерывности** определяет процесс планирования как непрерывный, когда на смену одному выполненному плану приходит другой новый план, а на смену второму — третий и т.д. принцип касается прежде всего планов различного периода: краткосрочный план является частью среднесрочного, а тот, в свою очередь, — частью долгосрочного. Такое понимание включает и связь планирования с прогнозированием, когда план есть производная от прогноза. Принцип также определяет кругооборот и последовательность этапов планирования. Однако их последовательность важна лишь для разработки отдельного показателя и календарного периода. Этапы планирования показателей разных планов в одной системе могут осуществляться как одновременно, так и различаясь по времени.

3. **Принцип гибкости** означает способность плана менять свою направленность при изменившихся условиях деятельности и иметь определенные резервы. Принцип диктует наличие механизма изменения плановых величин, т.е. их возможную корректировку для адаптации к изменившимся обстоятельствам бизнеса. Кроме того, гибкость в планировании означает наличие определенных резервов или ”надбавок на безопасность”, которые должны самортизировать результаты работы при ухудшении условий деятельности.

4. **Принцип точности** требует обоснованности, детализации и конкретизации планового показателя. Обоснованность плана в числовом значении означает его соответствие имеющимся ресурсам, в том числе нормальным способностям и трудозатратам исполнителей. Так называемый напряженный план, превышающий эту норму, не оставляет резервов на случай ухудшения обстоятельств, а так называемый заниженный план создает условия для необоснованного поощрения работников без должных усилий с их стороны. Необходимость детализации и конкретизации плана в долгосрочной перспективе выражена менее ярко, чем в краткосрочном периоде. Действие данного принципа усиливается по мере приближения времени плана.

5. **Принцип участия** означает, что в разработку плановых показателей должны включаться все специалисты объекта хозяйствования, а при необходимости — специалисты извне и партнеры по бизнесу. В разработке планового документа обязательно участие будущих исполнителей. Это повышает степень их вовлеченности в процесс работы, формирует чувство сопричастности. В ходе такого участия специалисты вносят свои идеи, предлагают свое видение решений проблем, что обогащает и уточняет содержание плана, позволяя создать действительно нужный и реальный документ, объединяющий в себе ракурс позиций структурных подразделений фирмы. в ходе такого участия создается система мер, в выполнении которой будут задействованы подлинные исполнители.

Таковы важнейшие требования или принципы рыночного планирования в современном производстве. На их основе развиваются и формируются в процессе практической деятельности и все действующие общенаучные методы планирования, которые представляют процесс поиска, обоснования и выбора необходимых плановых показателей и результатов.

В зависимости от главных целей или основных подходов, используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы внутрифирменного планирования: научные, экспериментальные, нормативные, балансовые, системно-аналитические, программно-целевые, экономико-математические, инженерно-экономические, проектно-вариантные и т.п. У каждого из этих методов, судя по их названию, имеется несколько преобладающих признаков, или приоритетных требований, к основному планируемому результату.

Например, научный метод базируется на широком использовании глубоких знаний о предмете планирования, экспериментальный — на анализе и обобщении опытных данных, нормативный — на применении исходных нормативов и т.д. В процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде. В основе эффективного внутрифирменного планирования должен лежать системный научный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия и его внутренней и внешней среды.

Еще один элемент методологии планирования — это система мер (действий), необходимых для выполнения плана. План — реальный ориентир к действиям. И действия плана требуют своих обоснований. Без них план никогда не станет реальностью. Надежды на то, что запланированная цель осуществится сама собой, маловероятны. Достижение цели требует продуманных, волевых и ответственных действий. Поэтому меры выполнения плана включают:

* развернутое описание необходимых действий;
* ресурсное обеспечение;
* перечень участвующих исполнителей (служб) и определение их дифференцированных задач;
* сроки выполнения расчетных показателей.

Меры достижения целей плана требуют обоснования с организационной, технологической, маркетинговой, кадровой и иных сторон. типовые меры (действия) по выполнению планового показателя предусматриваются для различных сфер деятельности — в сфере основного капитала, в сфере персонала, менеджмента, оборотного капитала, в сфере рационализации издержек производства и обращения и т.д.

Разработка мер выполнения плана включает в себя также задания исполнителям — работникам подразделений и служб, специалистам. В таких заданиях указываются основные подцели, т.е. задачи для исполнителей. Меры выполнения плана должны включать сроки исполнения, а также смету расходов. Она может разрабатываться:

а) для отдельных структурных подразделений;

б) в целом по фирме на блок заданий плана;

в) для отдельного исполнителя плана;

г) на отдельное задание плана.

Обязательна разработка общей по фирме сметы расходов на весь план. Конкретизация расходов сметы не должна мешать определенной степени свободы исполнителей плана при выполнении его заданий.

# Заключение

Планирование — это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей. Планирование представляет собой процесс формирования целей, определение приоритетов, средств и метолов достижения.

Сущность внутрифирменного планирования состоит в обосновании целей и способов их достижения на основе выявления комплекса задач и работ, определения эффективных методов и способов их выполнения, необходимых для этого ресурсов, распределения их между членами организации.

Основной целью плана является реализованное событие, а основной задачей планирования — выбор волевых ответственных действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам. Основная цель планирования — интеграция всех членов фирмы для решения комплекса задач и выполнения работ, обеспечивающих достижение конечных результатов на основе единства целей.

Внутрифирменное планирование представляет собой набор действий, предусматривающий определение целей, параметров взаимодействия между задачами, работами и членами организации, способов и методов выполнения этих задач, а также распределение ресурсов и выбор других организационно-технологических, экономических и мотивационных решений, обеспечивающих достижение целей.

Необходимость планирования обусловлена масштабом, сложностью и комплексностью хозяйственных задач; возрастающим значением времени; ограниченностью финансовых, материально-технических ресурсов и необходимостью их эффективного использования; необходимостью поиска оптимального решения этих задач с учетом внешних условий; объединением членов организации единством целей; созданием основ контроля.

В настоящее время приняты следующие виды планирования: стратегическое (перспективное); тактическое; текущее, которое подразделяется по временным периодам и функциональным областям. Объединив все виды внутрифирменного планирования в организации, можно определить функцию планирования как внутрифирменное планирование стратегии, тактики и управленческой политики.

# Литература

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 1997.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М., Экономика, 1989.
3. Бирман И.Я. Методология оптимального планирования. М., Мысль, 1971.
4. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. М., Издательский дом ”Дашков и К”, 2000.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. М., Финпресс, 1998.
6. Моделирование народнохозяйственных процессов / Под ред. В.С. Дадаяна. М., Экономика, 1973.
7. Уткин Э.А. Бизнес-план: организация и планирование предпринимательской деятельности М., Экмос, 1997.
8. Финн Р. Планирование и успех. М., Финпресс, 1999.