



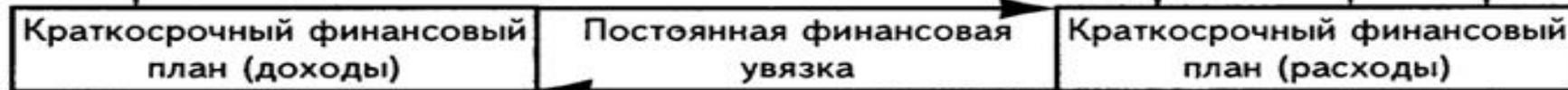
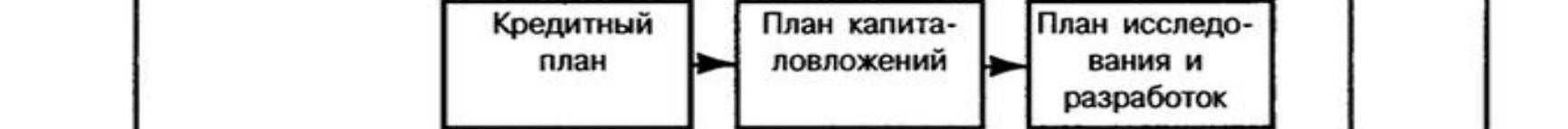
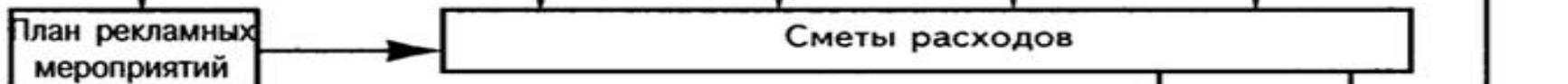
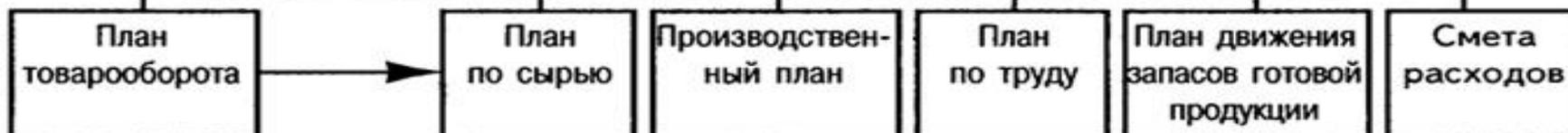
# ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- ▣ **Внутрифирменное планирование** – составление планов компании (различных по срокам исполнения, методам и сути), определяющих цели работы, прогноз дальнейшего развития, практику и стратегию. Также внутрифирменное планирование можно охарактеризовать как комплекс связанных между собой решений, направленных на достижение определенных целей (повышения прибыли, улучшения конкурентоспособности и так далее).

Портфель заказов



Краткосрочное планирование



Долгосрочное планирование баланса и финансов

# История внутрифирменного планирования

**С появлением электронных машин в бизнесе и активной индустриализации экономика бизнеса постепенно усложнялась. Появилась нужда в качественном прогнозировании будущей работы, применении сложных математических методов. При этом еще до начала 20-го века предприниматели больше работали интуитивно, без проведения сколь либо качественного анализа.**

**В 30-40-е годы** начался период массового производства, когда проявились первые проявления внутрифирменного планирования. Каких-либо плановых служб еще нет, но подобные задачи со стороны руководства уже ставятся. Начинают формироваться штабы, которые берут на себя задачи составления планов.

**В 40-50-е годы** стали формироваться функциональные бюджеты – месячные, квартальные и годовые. Обязательными являются финансовые бюджеты, бюджеты затрат, организации сбыта и так далее. При этом их формирование производится не только в целом для компании, но и по подразделениям в частности.

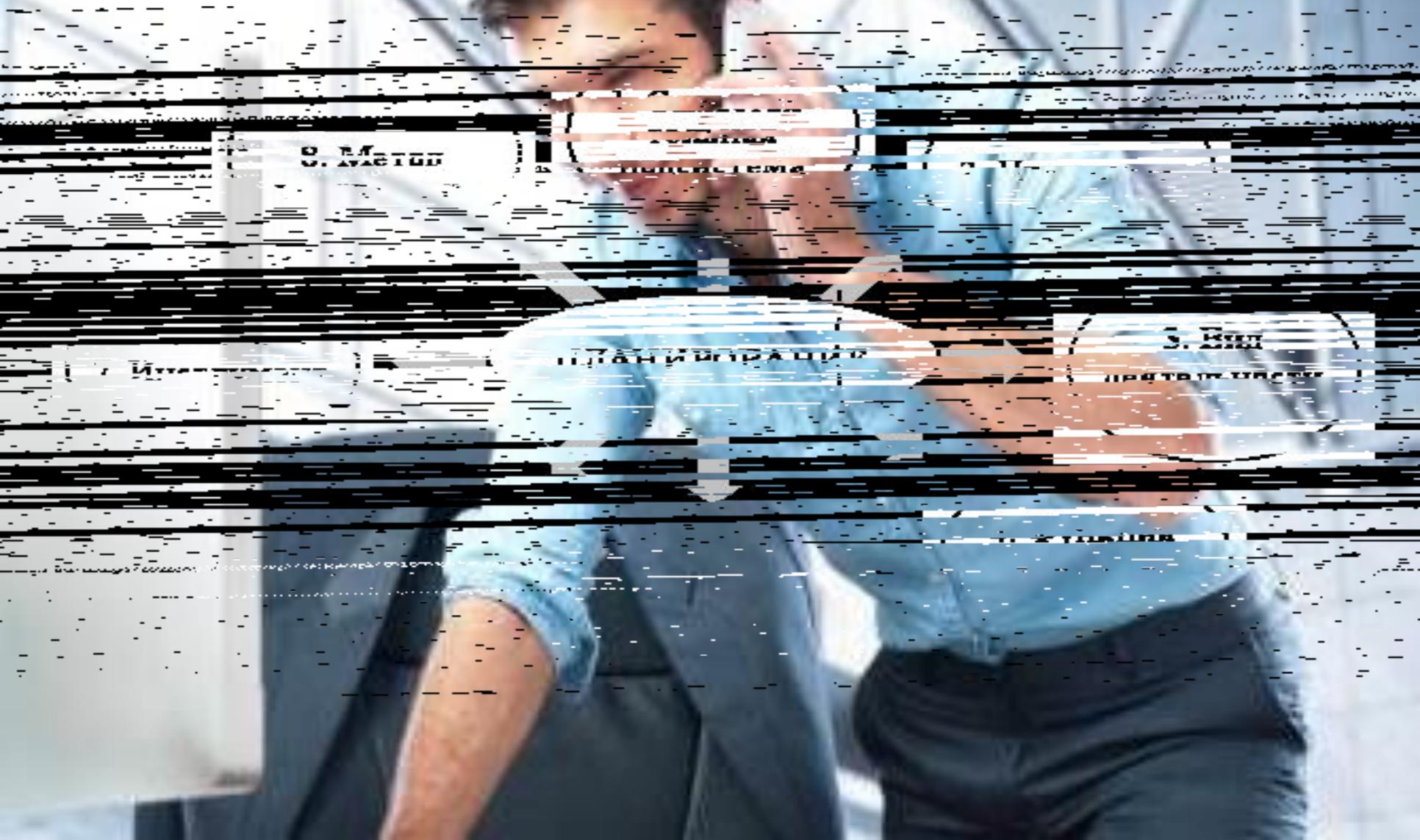
**В 50-60-е годы** в практике бизнеса стало появляться среднесрочное и долгосрочное планирование. При этом эпоху 60-х годов стали называть индустриальной. Большое внимание уделяется долгосрочному планированию.

**70-е годы** отличаются серьезными изменениями на макроэкономическом уровне. Используются все виды планирования – краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное. Становится популярным так называемое стратегическое планирование предприятия.

**С 80-х годов** активно ведется разработка стратегий развития бизнеса. При этом уровень стратегического планирования превысил отметку в 60%. Со временем составление таких планов "влилось" в стратегическое управление и стало его частью.

**С 90-х годов** планирование на микро- и на макроуровне постепенно уходит в прошлое. Руководители сокращают персонал, занимающий должности в плановых отделах. Вместо устаревших "плановиков" стали появляться маркетинговые службы. Но в некоторых компаниях такие службы сохранились. Особенность лишь в том, что они занимаются не планированием будущего развития компании, а совершенно другими вещами, к примеру, снижением налогов.

# Виды внутрифирменного планирования



*Планирование деятельности компании* – это одна из основных управляющих функций, суть которой в оценке внешних факторов, прогнозировании, выявлении лучших вариантов для развития бизнеса и достижения целей, разработке планов развития компании и так далее. При этом все виды внутрифирменного планирования можно разделить:

1. *По особенностям плановых заданий*:

- *директивное планирование*. Здесь речь идет об обязательном принятии решений, касающихся изучаемых объектов. Часто директивные планы являются точечными, то есть имеют адресный тип и глубокую детализацию. В случае невыполнения одного из пунктов такого плана под угрозой срыва может оказаться целый проект;

- *индикативное планирование* является антиподом предыдущему типу. По сути, это государственное планирование, которое не обязательно к исполнению. В составе такого плана могут иметь место специальные и важные задания для компании, но, как правило, их объем ограничен. Индикативное планирование в 90% случаев несет характер обычной рекомендации.

Директивное планирование составляется в текущем режиме, а индикативное – на перспективу. При этом два этих плана фактически дополняют друг друга и должны соответствовать общей системе компании.



## 2. По сроку и степени детализации:

- *долгосрочное планирование* всегда формируется на перспективу, с оглядкой на несколько лет вперед. Такой план может охватывать период от пяти до десяти лет. Основная задача – долговременная стратегия роста компании. В него могут быть включены научно-технические, экономические и социальные этапы развития.

Особое значение на общий успех планирования имеет комплексный прогноз, который составляется на более продолжительный срок – до 15 лет. Его задача – определение ориентиров развития компании, возможность привлечения новых типов сырья (предоставления дополнительных услуг), освоение новых технологий производства, техническая реконструкция и так далее. При формировании долгосрочного прогноза специалист всегда опирается на реальные показатели и ставит целью будущее повышение производительности и эффективности труда.

Прогноз представляет собой основу для долгосрочного планирования. Между этими двумя планами также есть общие и расхожие черты. Объединяет их тот факт, что как планирование, так и прогнозирование являются попыткой предвидеть пути развития компании. Разница – в вероятности совпадений. К примеру, в планах можно описывать не только цели, но и реальные средства, позволяющие их достичь. Прогноз – это просто одна из вероятностей развития событий, хоть и основанная на реальной базе;

## Долгосрочное планирование

(Объекты долгосрочного планирования: организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки и т.п.)

## Краткосрочное планирование



## Долгосрочное планирование баланса и финансов

- **среднесрочное планирование** производится в срок от года до пяти лет. На большинстве предприятий подобную работу часто не выделяют и производят совместно с составлением краткосрочного плана. В такой ситуации названием документа – «скользящий 5-ти летний план»;

- **краткосрочное планирование** – это формирование расчетов по развитию компании на срок до одного года. Особенность такого плана – полная развернутость и углубленность в основные плановые показатели, производственно-хозяйственную деятельность, финансовые ресурсы, а также на внутренний рынок труда. Особое внимание уделяется не только финансовой части, но и повышению качеству продукции, оптимизации труда, внедрению инновационной деятельности, оптимизации по номенклатуре и так далее;

- **оперативное планирование** - подразумевает составление двух видов плана – календарного и оперативно-планового. Задача первого – детализировать цели каждого конкретного отдела, службы, цена на определенный период времени (от месяца до часов). Задача второго – обеспечить слаженную работу всех звеньев цепи, то есть обеспечить диспетчеризацию.

### 3. По сути плановых решений:

- *стратегическое планирование* ставит своей целью долгосрочное планирование. В нем определяются главные направления развития компании в ближайшие несколько лет. В стратегическом плане должны отображаться основные перспективы, возможности внедрения новых направлений, расширения деятельности, стимулирования в технической сфере. Рассматривается, какие меры стоит предпринять для покрытия запросов рынка, в каких сферах будет выгодней работать, выпуском какого товара заниматься и так далее.

Итогом стратегического планирования является четкая постановка перспектив дальнейшего развития и разработка способов по их достижению;

- *тактическое планирование*. Его особенность – в формировании предпосылок для реализации тех или иных замыслов. По сути, это подготовка «почвы» для внедрения стратегического плана в жизнь. И если в стратегическом планировании делается упор на то, что хочется получить компания в перспективе, то тактический план дает ответ на вопрос, как это можно сделать проще всего. Чаще всего тактический план составляется на небольшой период времени (до пяти лет), в то время, как стратегический план может форми-



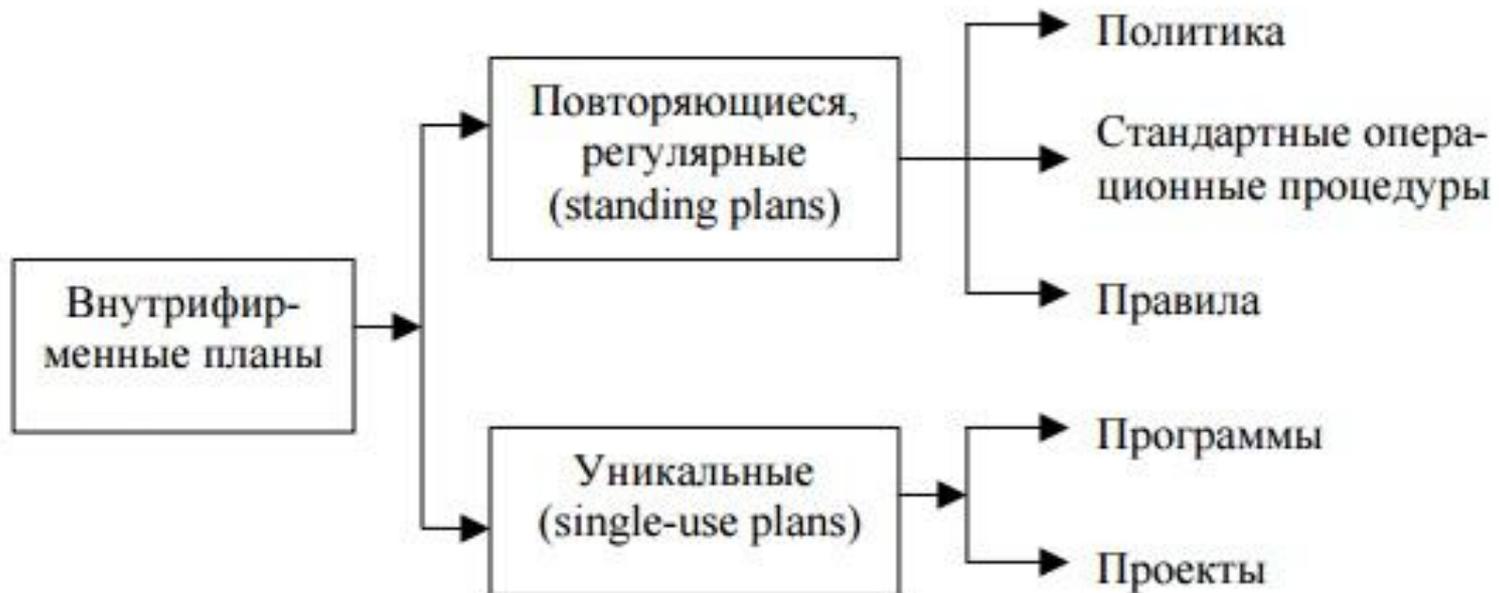
- **оперативно-производственное планирование** – это «финишная прямая» в разработке плана для компании. Здесь можно выделить несколько основных функций – определение времени на проведение основных операций по производству товара или предоставления услуг, подготовку производства к реализации запланированных объемов (подготовка рабочего места, закупка заготовок и так далее), также проведение анализа, контроля и учета всех реализованных задач. Особенного внимания заслуживает внедрение инноваций.

**4. По уровню планирования** – бизнес-единицы, группы бизнесов, корпоративный.

**5. По функциям, на которые ориентируется план** – маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал.

**6. По регулярности** – политика, повторяющиеся планы, правила, процедуры и так далее.

**7. По своей уникальности** – уникальные программы и уникальные проекты.



# Принципы внутрифирменного планирования

## На сегодня выделяется четыре основных принципа планирования на предприятии:

**1. Принцип единства.** Его особенность – представление объекта, как единого целого. При этом за основу работы берется системный подход, реализация которого производится через интеграцию или координацию конкретных служб по вертикали и горизонтали. Такой вид планирования имеет объединяющую функцию и позволяет качественно увязать все имеющиеся в компании планы для дальнейшей реализации.

**2. Принцип непрерывности.** Его суть в том, что весь процесс внутрифирменного планирования производится в пределах какого-то определенного цикла. При этом план не будет выполняться в автоматическом режиме – требуется создание системы, обеспечивающей анализ, контроль и модификацию. Реализуется непрерывность путем планирования на различные периоды – год, месяц, квартал и так далее. Кроме этого, возможно и скользящее планирование, когда план составляется на определенный промежуток времени, к примеру, январь-апрель, потом май-август и так далее.

**3. Принцип гибкости** лишь дополняет описанный выше принцип. Здесь основная задача – корректировка планов в случае изменения входных параметров (внутренних, внешних). При этом основное требование к такой корректировке – ее обоснованность, ведь любая «гибкость» плана имеет разумные пределы экономических расчетов. При этом точность в составлении может обеспечиваться за счет более тесного сотрудничества с заказчиком.

**4. Принцип участия.** Его особенность в том, что те работники компании, которые задействованы в производственном процессе, в обязательном порядке являются его участниками. При этом должность и функции не имеют особого значения. Такое планирование часто носит название «партисипативного». Благодаря особому принципу, внедрение планов и их реализация на предприятии существенно упрощается.

**5. Преемственность тактического и стратегического планирования.** В этом случае состав разделов плана и его показателей должны быть идентичными с реальной стратегией компании. При этом количество показателей в бизнес-плане должно быть выше, чем в плане стратегическом. Кроме этого, каждый из показателей не должен входить в противоречие со стратегией компании.

**6. Социальная ориентация.** Здесь подразумевается решение с помощью плана целого ряда задач по экологии, эргономичности товара, его безопасности для потребителя. Отдельное внимание уделяется социальному развитию коллектива компании.

**7. Ранжирование объектов** – рациональное разделение свободного капитала компании. К примеру, если выпускаемый товар приблизительно имеет равную конкурентоспособность, то сначала средства направляются на развитие товара, имеющего большую стоимость продажи.

**8. Реальность плановых показателей.** Этого можно добиться двумя способами – повышением точности прогнозирования или повышением числа учтенной продукции при формировании прогноза.

**9. Автоматизация системы** – один из главных принципов планирования. Здесь подразумевается применение современных технологий, активное использование компьютерной техники. Все этого обеспечивает надежное хранение данных, оперативную обработку и длительный цикл хранения.

**Чтобы успешно реализовать в компании все описанные выше принципы, требуется:**

- **сформировать систему планирования (разработать соответствующую технологию) - правила и процедуры принятия, принципы согласования решений, планы обучения персонала, внутрифирменные коммуникации и так далее;**
- **создать службу, которая бы занималась процессами планирования, имела соответствующие права и несла полный объем ответственности за свои действия.**

# Методы внутрифирменного планирования

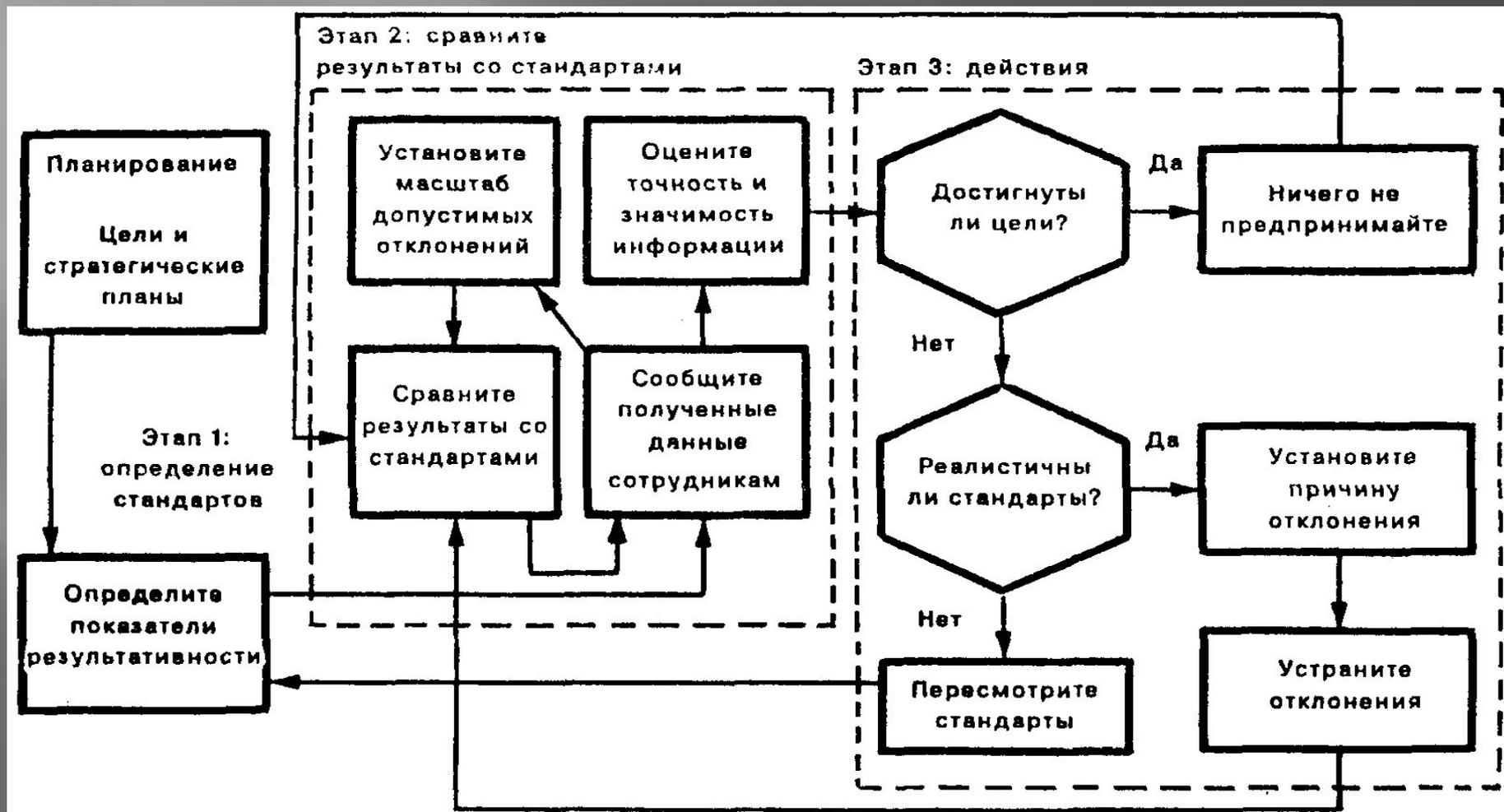
**Перспективы компании и планирования в целом во многом зависят от применяемых методов. Их можно выделить несколько:**

**1. Прогрессивный метод планирования.** В этом случае план составляется, начиная с нижних уровней иерархии (служб, отделов, цехов) к более высоким. При реализации такого метода составление плана – это задача структурных подразделений. В дальнейшем сформированные планы объединяются в одну систему на верхнем уровне. Таким способом формируется вся иерархия работы предприятия.

**2. Ретроградный метод планирования.** Суть такого процесса – составление плана с учетом текущих заказов фирмы (в том числе и государственных). При этом детализация происходит по принципу сверху вниз. Более низшие отделы получают планы сверху и преобразовывают их под особенности своей работы.

**3. Круговой (встречный) метод планирования** – это объединение двух прошлых методик в одну. При этом планирование выполняется в два основных этапа. Сначала составляется план по основным целям (сверху вниз), а затем производится более детальное планирование – снизу вверх.

# Все чаще при внутрифирменном планировании используются следующие методы:



# Преимущества внутрифирменного планирования

- Несмотря на сложность и трудозатраты составления планов, этот процесс является весьма важным для реализации стратегии компании. На этом фоне выделяется целый ряд преимуществ для руководителя компании. Так, качественно составленный план:
- - выступает в роли мощного инструмента координации, благодаря которому много проще согласовывать цели и выработать компромиссные решения;
  - облегчается процесс контроля работы компании, а также оценки результатов ее работы;
  - отражает систему ценностей руководителей компании, ее взглядов и видения будущего;
  - выделяет ограничения, которые могут возникать в процессе деятельности и накладываться внешней средой. Благодаря этому результаты, описанные в плане, являются более понятными для менеджеров;
  - повышает готовность организации реагировать на резкие изменения деятельности. Но это возможно только при условии, что на этапе разработки плана проводился соответствующий анализ;
  - делает компанию готовой к любым изменениям на рынке и форс-мажорным обстоятельствам.