

Федеральное агентство морского и речного транспорта  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Волжский государственный университет водного транспорта  
**Институт экономики, управления и права**  
Кафедра экономики и менеджмента

**Курсовая работа по дисциплине:**  
**«Менеджмент»**  
**На тему:**  
**«Внутрифирменное планирование»**

Выполнил: студент 2 курса ДБЭ-22

Казнина Ксения

Проверил: к.э.н., доцент Долгушев Д.С.

Нижний Новгород  
2018

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования.....	5
1.1. Роль и значение внутрифирменного планирования в управлении предприятием.....	5
1.2. Принципы и методы планирования .....	10
Глава 2. Основные виды и инструменты внутрифирменного планирования .....	15
2.1. Основные виды внутрифирменного планирования .....	15
2.2. Бизнес-план как основной инструмент совершенствования внутрифирменного планирования.....	21
Заключение .....	26
Список используемой литературы .....	28

## Введение

На современном этапе экономических преобразований одной из важнейших задач формирования эффективной системы управления хозяйствующими субъектами является дальнейшее развитие теории и практики внутрифирменного планирования. Недооценка внутрифирменного планирования в деятельности субъектов рыночной экономики привела к резкому снижению конкурентоспособности предприятий, разбалансированию их производственного потенциала, нарушению принципов и методов управления, созданию конфликтных ситуаций с работниками и партнерами и в целом негативно повлияла на конечные результаты их работы.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития предприятия с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса.

Сущность внутрифирменного планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия, каждого подразделения в отдельности на установленный период времени, определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении трудовых, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Планирование призвано обеспечить взаимодействие между отдельными структурными подразделениями предприятия, включая всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, организацию производства продукции, ремонтно-эксплуатационные работы. Внутрифирменное планирование опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной рыночной конъюнктуры.

Все это говорит о необходимости проведения научных исследований, связанных с разработкой направлений и методов совершенствования внут-

рифирменного планирования с учетом особенностей развития и управления экономикой региона.

Наиболее существенный вклад в развитие теории и практики внутрифирменного планирования внесли отечественные ученые М.М. Алексеева, И.Э. Берзинь, М.И. Булгаков, Д.Д. Вачугов, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, В.П. Грузинов, В.Д. Камаев, Г.Я. Киперман, А.М. Ковалевский, Н.Д. Кондратьев, Г.А. Краюхин, Н.П. Лебединский, Л.Е. Стариков, Э.А. Уткин и др., а также зарубежные специалисты Р. Акофф, И. Ансофф, К. Бумэн, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кинг, Ф. Котлер, М. Мескон, Т. Питере, М. Портер и др.

**Целью** курсовой работы является теоретическое обоснование вопросов внутрифирменного планирования деятельности предприятий.

В соответствии с поставленной целью исследования необходимо было решить следующие **задачи**:

- определить роль и значение внутрифирменного планирования в управлении предприятием;
- рассмотреть принципы и методы планирования;
- охарактеризовать основные виды внутрифирменного планирования;
- исследовать бизнес-план как основной инструмент внутрифирменного планирования.

## **Глава 1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования**

### **1.1. Роль и значение внутрифирменного планирования в управлении предприятием**

В рыночной экономике, ориентирующей каждого производителя на максимальное удовлетворение потребностей в своих товарах и получение наибольшего дохода, огромное значение приобретает внутрифирменное планирование. В ходе планирования экономической деятельности каждого предприятия необходимо достижение полного объема производства и занятости имеющихся ресурсов, именно это и предполагает рациональное использование человеческого потенциала, производственных фондов, материальных запасов, рабочего времени, технологических методов, денежных средств, информационных возможностей и многих других факторов.

По мнению М. Бухалкова, сущность внутрифирменного планирования в условиях свободных рыночных отношений заключается в:

- научном обосновании на объектах планирования предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности;
- выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров;
- выполнении работ и оказании услуг с установлением таких показателей их производства;
- распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. Систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях составляет сущность планирования бизнеса.

Внутрифирменное планирование - это создание системы **долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных оперативных планов**, определяющих (см. приложение 2):

- стратегию и тактику деятельности фирмы;
- прогноз развития внешнего окружения;
- цели функционирования;
- другие системообразующие факторы.

Если долгосрочное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Процесс планирования направлен на оптимальное соотношение между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями.

План включает в себя модель будущего, цели деятельности с указанием их приоритетности, систему средств, действий и мер, направленных на достижение поставленных целей и задач, а также требуемые для выполнения плана трудовые, материально-технические и финансовые ресурсы.

Планирование - это не только процесс составления, но и последующего контроля за ходом реализации плана. Планирование включает обработку информации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения целей.

Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени.

Практическое значение системы внутрифирменного планирования состоит в том, что с ее помощью обеспечивается тесная связь всех направлений деятельности фирмы, начиная с маркетинга и заканчивая сбытом готовой продукции.

В процессе планирования, принимаются решения:

- о миссии и целях организации;
- о состоянии внешней среды и ее влиянии на будущее организации;
- о стратегии и тактике достижения поставленных целей;
- о бюджете организации;
- о выборе инвестиционных проектов;
- о целевых рыночных сегментах и позиционировании товаров или услуг на целевых рынках;
- о стратегии ценообразования;
- о каналах сбыта и распределения продукции;
- о разработке новых видов товаров и услуг;
- о способах проведения рекламных кампаний.

Планирование как вид управленческой деятельности направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный временной период:

- всегда представляет собой предварительное принятие решений, направленных на достижение требуемых результатов в перспективе;
- должно быть гибким и способным адаптироваться к постоянным изменениям самого объекта управления, изменением внешней среды, т.е. процесс планирования – процесс итерационный;
- направлено на достижение желаемого состояния объекта хозяйствования, предполагает предотвращение ошибочных действий и сокращение неиспользованных возможностей;
- роль заключается не в предсказании будущего состояния объекта и не в пассивном приспособлении к изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования.

Основными инструментами процесса внутрифирменного планирования могут считаться отдельные планы, предоставляемые каждым структурным подразделением или отделом современного промышленного предприятия, но в итоге составляющие единый план развития всего предприятия.

Таковыми инструментами могут считаться:

- план сбыта – устанавливается на несколько лет вперед по количеству требующейся на рынке продукции (согласно спросу) в разрезе различных видов рынков и сегментов;

- план производства – рассчитывается по исходным данным плана сбыта;

- план создания производственных мощностей;

- план инвестиционной деятельности;

- план по персоналу;

- план материально-технического снабжения;

- план материальных запасов;

- финансовый план;

- план ликвидностей;

- план по рекламе;

- плановый баланс – представляет собой данные сравнения экономико-финансового состояния предприятия с его обязательствами;

- план результатов – содержит расчетные данные, отражающие различные виды предполагаемых результатов: экономических, финансовых, производственных, трудовых, социальных, экологических;

- план по экологии.

Процесс планирования в целом состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

На **первом** этапе фирма проводит исследования своей внешней и внутренней среды, определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для нее, проводит



сбор и обработку информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

На **втором** этапе устанавливаются желаемые направления и ориентиры своей деятельности (видение, миссия, комплекс целей). Иногда этот этап предшествует анализу среды.

На **третьем** этапе проводится стратегический анализ, в процессе которого сравниваются цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяется допустимый разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

На **четвертом** этапе производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

В процессе реализации **пятого** этапа подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

**Шестой** этап представляет собой среднесрочное планирование, в процессе которого готовятся среднесрочные планы и программы.

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования на **седьмом** этапе фирма разрабатывает годовые планы и проекты.

**Восьмой и девятый** этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, определяют предпосылки для создания новых планов.

*Таким образом,* назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму.

Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возмож-

ностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой.

## 1.2. Принципы и методы планирования

В работе над программой развития предприятия необходимо руководствоваться общими принципами и методами внутрифирменного планирования.

Под **принципами планирования** понимают основополагающие правила, которыми рекомендуется руководствоваться при выборе целей, приоритетов, действий и средств достижения поставленных целей.

Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования. Четыре основных принципа планирования, так называемые "общие черты хорошей программы действий", были определены еще в 40-е годы XX в. Это принципы *единства, непрерывности, гибкости и точности*.

Позднее (в 50-е годы) один из основоположников менеджмента *И. Ансофф*, обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип *участия*.

По моему мнению, все вышеперечисленные принципы могут быть использованы для внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях.

Особого внимания заслуживают сбалансированность планов, их обоснованность и комплексный подход к задачам планирования.

**Сбалансированность планирования** предполагает увязку потребностей в ресурсах с их источниками по каждому направлению развития предприятия, соблюдение необходимых пропорций в развитии основного и вспомогательного производства, производственной и социальной инфраструкту-

ры, согласования темпов роста расходов на оплату труда и повышение его производительности.

**Комплексный подход** требует учета совокупного влияния факторов внешней и внутренней среды, зависимости развития предприятия от общего экономического цикла и достижений в предыдущие периоды, региональных особенностей, увязки планов развития головного предприятия с филиалами и дочерними предприятиями. Этот принцип требует параллельного решения экономических, социальных, экологических, научно-технических задач.

**Обоснованность (реальность) планов** обеспечивается их ориентацией на прогнозные расчеты потенциальных потребностей рынка продуктов и услуг, выявление тенденций его развития и особенностей спроса потребителей конкретного сегмента рынка. Реальность планов достигается при помощи учета внутренних возможностей и ресурсов предприятия, прежде всего имеющихся производственно-технических средств и личностно-квалификационного потенциала персонала, а также сбалансированностью всех разделов и показателей плана.

**Приоритетность** (принцип ведущего звена в планировании) - это подчиненность всех программ и планов стратегической цели развития предприятия, выделение в каждом разделе плана "главного показателя", определяющего значение остальных. Например, выбор целевой установки на расширение производства продуктов и повышение их качества обуславливает потребность предприятия в технологическом оборудовании, запасных частях, сырье и материалах, квалификации обслуживающего персонала и пр.

**Непрерывность** планирования вытекает из необходимости ориентироваться на долговременные цели и интересы предприятия. Этот принцип предполагает ведущую роль перспективных планов, определяющих параметры текущих планов, правильное сочетание первых и вторых, внесения поправок в планы в зависимости от изменения ситуации на рынке продуктов и услуг и состояния ресурсов предприятия. Именно текущие планы помогают вносить коррективы в ход достижения перспективных целей.

Принцип обоснованности планов реализуется через применение определенных методов планирования и их сочетания в зависимости от предмета планирования.

**Методы планирования** предполагают экономическое обоснование и непосредственные расчеты показателей хозяйственно-финансовой деятельности предприятия в плановом периоде. В самом общем случае выбор методов планирования определяется рядом факторов: сложностью самого планируемого показателя и его взаимосвязей; протяженностью планируемого периода (методы текущего и перспективного планирования различаются); обеспеченностью исходной информацией, организационно-техническими возможностями ее получения, обработки и использования в плановых расчетах.

В процессе анализа деятельности предприятия очень важно постоянно наблюдать за состоянием региональных рынков, формированием рыночного спроса на различные виды продуктов и услуг. Информационной базой экономического анализа являются данные статистической отчетности предприятия; бухгалтерского учета, постоянного внутреннего оперативного учета состояния технических средств, запасов, данных выборочного учета, единовременных обследований, периодических специальных мероприятий в виде опросов населения.

В качестве основных методов планирования деятельности предприятия используются *программно-целевой метод, балансовый метод, метод нормативных технико-экономических расчетов.*

**Программно-целевой метод** целесообразно использовать при разработке сложных научно-технических, экологических программ, программ финансового оздоровления предприятия и других, исходя из стратегических целей развития предприятия.

**Балансовый метод** играет ведущую роль в планировании, что обусловлено необходимостью увязки потребностей и ресурсов предприятия, ис-

ходя из выбранных приоритетов. Применение этого метода выражается в составлении различных видов балансов (бюджетов) предприятия.

Бюджеты являются важным инструментом в системе планирования. В самом общем виде бюджет предприятия представляет собой план, отражающий в количественном выражении ожидаемые цели и используемые средства. Он основывается на принципе сбалансированности расходов и доходов, ресурсов и конечных результатов, затрат и объема продукции. Бюджет может составляться как в стоимостном, так и в натуральном выражении.

Бюджеты должны охватывать все стороны деятельности предприятия, они могут быть составлены детально или по укрупненным позициям. Продолжительность периода, на который рассчитан бюджет, зависит от конкретных задач и сроков планирования.

Другим важным инструментом внутрифирменного планирования является метод планирования, основанный на системе норм и нормативов. **Нормативный метод** обеспечивает оперативность в принятии решений, направленных на улучшение экономических показателей. Внедрение на анализируемом предприятии нормативного метода позволит существенно сократить затраты на производство, снизить себестоимость продукции и, соответственно, увеличить доходы предприятия.

Нормы и нормативы устанавливаются либо федеральными органами управления (например, нормы амортизации, естественной убыли материалов, предельно допустимые нормы загрязнения окружающей среды, командировочных расходов и др.), либо органами исполнительной власти субъектов Федерации (ставки арендной платы на землю, налога на имущество, тарифы за электроэнергию, коммунальные услуги и др.).

Нормы и нормативы могут разрабатываться и устанавливаться самими предприятиями путем изучения передового опыта в целях рационализации затрат. При этом предполагается, что нормативы хозяйственной деятельности должны ориентировать предприятия на использование более прогрессивных технологий и эффективного менеджмента. Но в рыночных условиях к

этому их более всего побуждает конкурентная борьба. Предприятия сами устанавливают нормативы затрат сырья и материалов на единицу выпускаемой продукции или оказываемых услуг, накладных расходов, отчислений на ремонт основных фондов и пр.

Кроме перечисленных методов в планировании могут использоваться **экономико-математические методы**.

*Таким образом*, практически вся система хозяйственного управления и регулирования деятельности предприятия основана на описанных выше методах планирования. Чтобы не отстать от своих конкурентов, каждое предприятие должно тщательно планировать на перспективу пути и способы развития собственных производственных возможностей и потребностей рынка как минимум на 2-3 года.

Любые просчеты при этом грозят убытками и даже разорением. Любое предприятие должно увязывать свою производственно-хозяйственную деятельность с задачами социально-экономического развития региона и страны в целом, налоговой системой и кредитной ситуацией, положением на рынке и намерениями конкурентов, ситуацией за пределами предприятия.

Для решения этих задач специалисты по стратегическому менеджменту рекомендуют прибегать к хорошо зарекомендовавшему себя методам SWOT-АНАЛИЗА, PEST-анализа, матрицы отбора стратегий и пр.

## Глава 2. Основные виды и инструменты внутрифирменного планирования

### 2.1. Основные виды внутрифирменного планирования

Вид планирования обусловлен характером задач, которые ставит перед собой предприятие, и возможными сроками их решения. В соответствии с этим планирование подразделяют на *долгосрочное* (10 - 15 лет), *среднесрочное* (3 - 5 лет), *краткосрочное*, или *текущее* (1 - 2 года) и *оперативное* (от одного до 10-12 рабочих дней) (см. приложение 3):

Группировка планов на долгосрочный, текущий и оперативный в определенной мере носит условный характер. Различие между ними состоит в сроках получения конечного результата. Что касается объекта планирования, то, как правило, он не изменяется. Одно и то же изделие может включаться во все виды планов.

Например, подготовка производства и продажи изделия включается в долгосрочный план. Проектирование изделия, закупка оборудования и материалов для его производства включается в текущие планы. Распределение персонала по объемам, связанным с производством нового изделия, и оплата текущих расходов включаются в оперативные планы.

Наряду с этим каждый вид планирования имеет характерные отличия. Они заключаются главным образом в:

- точности устанавливаемого интервала планирования;
- степени интеграции и дифференциации, а также количестве показателей планирования;
- степени точности расчетов затрат и результатов производства;
- порядке распределения обязанностей между исполнителями плана.

В целом долгосрочное, текущее и оперативное планирование взаимосвязаны и представляют собой единую систему планирования. Посредством

планирования связывается в единый целостный комплекс весь механизм управления предприятием.

Процесс долгосрочного планирования включает следующие стадии: экономическое прогнозирование, стратегическое планирование, разработка долгосрочного плана.

Под **экономическим прогнозом** понимают многовариантную гипотезу о возможных направлениях и результатах деятельности предприятия в перспективе, а также требуемых для их достижения ресурсах и организационных мерах. Главными функциями экономического прогнозирования являются:

- анализ экономических, социальных, экологических и научно-технических тенденций;
- оценка сложившихся ситуаций и выявление узловых проблем хозяйственного развития;
- анализ направлений изменения в соответствующих областях, оценка их действий в будущем и предвидение новых экономических проблем;
- определение возможных альтернатив развития в перспективе;
- накопление достаточной информации для всестороннего обоснования принятия оптимальных плановых решений.

Продолжительность периода долгосрочного прогнозирования позволяет преодолеть инерционность экономических процессов, реализовать принципиальные сдвиги в технике и технологии, изменить сложившиеся тенденции и структуру производства, подчинить их потребностям рынка.

При экономическом прогнозировании проводят сопоставительный анализ возможностей предприятия с достижениями конкурентов, изучают состояние рынка, особенности отрасли, в пределах которой будет функционировать предприятие.

**Стратегическое планирование** заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом раз-



рабатываются также новые возможности фирмы, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменение профиля предприятия или радикальное изменение технологии.

Стратегическое планирование охватывает период в 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития предприятия:

- *суммативный* (главный) план дает представление о предприятии в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях его развития, рынках сбыта, требованиях к желательным темпам роста производства и прибыльности;

- *функциональный* план отражает новые направления деятельности предприятия без учета его отдельных подразделений (производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) с целью оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;

- *экономический план* по возможности конкретизирует суммативный план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;

- *план развития предприятия* предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию его структуры и системы управления в связи с реализацией суммативного плана.

Особое значение стратегическое планирование имеет для крупных корпораций, объединяющих технологически близкие предприятия и организации. Концентрация капитала и диверсификация производства позволяют им повышать эффективность своей деятельности, стабильно функционировать в конкурентной рыночной среде. Стратегическое планирование охватывает основные сферы деятельности корпорации, в частности, формирование гло-

бальных целей развития и определение их возможных изменений, оптимальное распределение и эффективное использование всех видов ресурсов, внутреннюю координацию в стратегии входящих в корпорацию организаций, адаптацию к элементам внешней среды, поиск организационных стратегий.

**Разработка долгосрочного плана.** На этой стадии разрабатывают общие принципы ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития), определяют главное направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Долгосрочное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;
- диверсификация производства и обновление продукции;
- формы осуществления зарубежных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;
- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям, кадровая политика.

### **Среднесрочное планирование**

Среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок как наиболее соответствующий периоду обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формулируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента); стратегия сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта); финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровая политика (состав и структура кадров, их подготовка и ис-

пользование); определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения и учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку и в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Его разрабатывают в производственных подразделениях предприятия с ориентацией на ликвидацию так называемых узких мест, т.е. на такие сферы деятельности, где наиболее ограничены возможности влияния на общие результаты.

Функциональные подразделения предприятия отвечают за разработку планов развития своих подразделений по производственным мощностям, труду, прибыли, маркетингу, финансам. На уровне предприятия среднесрочное планирование осуществляют по отдельным проектам, разрабатывают планы научных исследований, маркетинга, производства, ввода мощностей по труду и финансовый план.

**Краткосрочное планирование** осуществляют путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Главная задача текущего планирования - разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов: по сырью, производства, по труду, движения запасов готовой продукции, сметы расходов, рекламных мероприятий, реализации прибыли, кредитного, капитальных вложений, исследований и разработок, финансового плана.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных стратегическим и среднесрочным планами. Например, календарные планы производ-

ства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа.

В календарных планах производства предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы. Текущее планирование тесно связано с планами различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы либо согласовывают, либо их отдельные элементы являются общими для предприятия - производителя и его партнеров.

В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, заграничному лицензированию, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Реализация календарных планов осуществляется через системы бюджетов или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению - центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план фирмы. Бюджет формируется на основе прогноза сбыта, что необходимо для достижения намеченных планов финансовых показателей.

При его составлении прежде всего учитываются показатели, разработанные в стратегических или оперативных планах.

Через бюджет осуществляется взаимосвязка между стратегическим, текущим и другими видами планирования. Бюджет фирмы представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах, он как бы увязывает оперативный и финансовый планы, давая возможность предвидеть конечный результат деятельности, то есть размеры и норму прибыли. Составление бюджетов занимаются обычно различные службы или специальные секторы.

Основу бюджета составляет прогноз продаж и исчисление издержек производства. На основе прогноза продаж составляются планы производства, снабжения, запасов, научных исследований, капитальных инвестиций, фи-

нансирования, денежных поступлений. Бюджет фирмы охватывает все стороны ее деятельности и базируется на оперативных планах отделений и предприятий фирмы, поэтому он служит также средством координации работы всех звеньев фирмы.

**Оперативное планирование** является развернутым продолжением текущего планирования производства. Оперативное планирование на предприятии охватывает период от одного до 10-12 рабочих дней. Оно включает:

- детализацию текущего плана и доведение его заданий до каждого цеха, отдела или участка;
- организацию доставки на рабочие места материалов, топлива, вывоз готовой продукции, организацию контроля качества;
- обеспечение сплошного контроля за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе.

В оперативных планах устанавливают загрузку оборудования, последовательность выполнения различных операций технологического цикла и время, отводимое для этого, а также расстановку работающих с учетом имеющихся производственных мощностей, материальных ресурсов и персонала. Все это должно обеспечить оптимальный ход производственных процессов, рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, полное и своевременное выполнение плановых заданий, поддержание необходимого ритма работы предприятия.

## **2.2. Бизнес-план как основной инструмент совершенствования внутрифирменного планирования**

Вопросы методологии планирования в условиях рынка обсуждаются в отечественной экономической науке с момента перехода России к рынку. Теоретические обобщения показывают, что в современных условиях планирование содержит две основные компоненты – *прогнозирование для выработки решений и принятие решений*. При этом, если прогнозирование реали-

зуется специальными алгоритмами: методами, методиками, регуляторами и процедурами на вариантной основе, то принятие решений – это волевой процесс.

Однако внутрифирменное планирование в современных условиях в силу специфики российской действительности столкнулось с серьезными трудностями из-за имеющегося разрыва в иерархии управления, поскольку широкое распространение получила точка зрения, что в условиях экономической нестабильности планирование не имеет смысла. Тогда как обосновать различные варианты хозяйствования, адекватные соответствующим прогнозным сценариям развития? Это невозможно без планирования своевременных решений (принцип управления путем ранжирования стратегических задач).

Практика показывает, что отсутствие сбалансированного и постоянно обновляемого бизнес-плана, воплощающего в реалии намечаемые цели, свидетельствует о недостатках в системе управления фирмой и негативно влияет на возможности привлечения финансовых ресурсов. Напротив, реальное, достоверное планирование обеспечивает определенную надежность финансирования фирмы, что очень важно для ее успешного функционирования в стремительно меняющихся условиях внешней среды.

Не будет преувеличением назвать бизнес-план основой управления не только коммерческим проектом, но и самим предприятием. Благодаря бизнес – плану у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес – плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться.

Бизнес-план является традиционным для рыночной экономики документом, без которого в сфере бизнеса не предпринимаются никакие сколько-нибудь серьезные действия. В определенном смысле он представляет собой формализацию системного подхода к процессу планирования, форму обоснования экономической целесообразности выбранных фирмой направлений деятельности и использования тех или иных источников финансирования

этой деятельности, оценки ожидаемых финансовых результатов (продажи, прибыли, отдачи от вложенного капитала).

Приведем несколько определений бизнес-плана, заимствованных из разных источников:

«Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач».

«Бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией».

«Бизнес-план – это программа действий предпринимателя, обоснованная целевым анализом конъюнктуры рынка, инвестиций, товаров, услуг, собственных задач и ресурсов».

Таким образом, бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален как для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

В определенном смысле, бизнес-план, как форма планирования, позволяет повышать эффективность предпринимательской деятельности даже при отсутствии необходимого и достаточного профессионального опыта. Основной целью планирования можно считать формирование и развитие у предпринимателя стратегического мышления. В формализованном виде «стратегическое мышление синтезирует интуицию и творческие способности предпринимателя в видении будущего».

Обычно целью разработки бизнес-плана является необходимость долгосрочного или краткосрочного планирования, которое осуществляется на базе изучения потребностей рынка и принятия решений по его дальнейшему освоению, собственному развитию фирмы. Но обойтись без него невозможно вовсе, если фирма принимает решение об открытии нового дела, при освоении производства нового продукта либо полном перепрофилировании деятельности, когда особенно велика потребность в инвестициях, и при выходе на внешний рынок.

В связи с этим важное значение имеет структура бизнес-плана, которая должна логически связать все элементы внутрифирменного планирования, охватить все аспекты деятельности хозяйствующего субъекта, охарактеризовать состояние и перспективы развития компании, дать наглядное представление о финансовых результатах ее деятельности на ближайшее будущее и на более отдаленную перспективу.

Бизнес-план должен быть нацелен на максимизацию выполнения намеченных задач, то есть, важна не только их постановка, но и последующая реализация, без чего составление бизнес-планов, в сущности, теряет смысл. Необходимо не только планировать, но и выполнять запланированное - бизнес-план должен быть руководящим документом, обеспечивающим эффективность деятельности.

Практика российских компаний убедительно свидетельствует о необходимости бизнес-планирования как инструмента, способствующего повышению эффективности предпринимательства, его стабилизации.

Бизнес-план можно с полной уверенностью рассматривать в качестве формы планирования, определяющего содержание целей и задач, время и пути их достижения. Его значение обусловлено и возможностью использования бизнес-плана в качестве средства привлечения необходимых ресурсов.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в тоже время необходимый инструмент проектно – инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка.



В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения.

Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно – исследовательская и проектная работа. В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) — создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.) ;

- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

**Таким образом**, бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

## Заключение

Внутрифирменное планирование является одной из важнейших функций управления любым предприятием.

В современных условиях становления рыночных отношений внутрифирменное планирование приобрело качественно новые черты и особенности. Это обусловлено огромными масштабами обобществления производства; расширением горизонта планирования, необходимостью увязки вопросов планирования с маркетинговыми исследованиями, специализацией и кооперированием производства, наличием тесных межфирменных связей с включенными в единый технологический процесс поставщиками оборудования, транспортных средств, запасных частей и комплектующих изделий. Очень важно учитывать требования научно-технического прогресса - быстро осваивать новейшие достижения науки и техники.

В целом, внутрифирменное планирование – это создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов, касающихся всех отделов, подразделов и подразделений организации и определяющих, во-первых, стратегию, тактику и практику деятельности фирмы, во-вторых, прогноз развития внешнего окружения, в-третьих, цели функционирования, а также и другие системообразующие факторы.

Процесс внутрифирменного планирования включает:

- формирование общих целей (стратегии) развития предприятия;
- определение конкретных целей и задач предприятия и его отдельных подразделений на определенный период перспектив;
- установление путей и средств их достижения;
- обоснование потребности в производственных ресурсах и источников их обеспечения;
- контроль за достижением поставленных целей и задач посредством сопоставления плановых показателей с фактическими.

Использование методов внутрифирменного планирования, передовых способов разработки и контроля выполнения плана - основной путь развития современного производственного менеджмента.

Основные черты процесса планирования различаются в зависимости от видов планирования. Основные виды планирования: стратегическое и тактическое. Стратегическое и тактическое планирование – процессы далеко неоднозначные. Стратегия – это не функция времени, а функция направления. Стратегическое планирование не сосредоточено на данном отрезке времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирмы. Тактическое планирование – это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Мировой опыт подсказывает, что в качестве универсального инструмента внутрифирменного планирования целесообразно использовать такой новый для управленческой системы России документ, как бизнес-план. В отличие от технико-экономического обоснования бизнес-план, как показал первый опыт его применения в менеджменте российских компаний, охватывает практически все проблемы, с которыми хозяйствующий субъект сталкивается на рынке, помогает менеджерам в разработке и выборе оптимальных вариантов управленческих решений.

Роль бизнес-плана во внутрифирменном планировании:

- используется для разработки концепции и стратегии деятельности компании, оценивая ее различные аспекты: маркетинг, финансы, производство;
- предоставляет менеджерам возможность оценить фактические результаты деятельности компании за определенный период, выявить и проанализировать отклонения от плана, определить перспективные направления ее развития;
- является главным документом для потенциальных инвесторов и кредиторов, средством привлечения или изыскания дополнительных финансовых ресурсов.

### Список используемой литературы

1. Богомолов, В.А. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование / В.А.Богомолов, В.Я. Рейгасс.- М.: МГАП «Мир книги», 2014. – 567с.
2. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник / М.И. Бухалков.- М.: ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
3. Ефремов, В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. -№2.- С.23-25.
4. Миронова, А.В. Сущность процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях/А. В. Миронова// Вестник МГТУ. -2015.-№4.-С.647-650.
5. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / под общ. Ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. - . М. : Издательство Юрайт, 2017.-422 с. – Серия: Бакалавр. Прикладной курс.
6. Внутрифирменное планирование : учебник и практика академического бакалавриата / под ред. С.Н. кукушкина, В.Я. Позднякова, Е.С. Васильевой – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 322 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
7. Общий менеджмент. Бирман Л.А. - М.: 2013. — 544 с.
8. Основы менеджмента. Под ред. Бородушко И.В., Лукашевича В.В. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. — 271 с.
9. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.