



УДК 34

ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**Картыменов Бактияр Куанышевич**

Студент

Московская государственная юридическая академия им. О.Е. Кутафина, г. Оренбурга

Аннотация. Управленческая деятельность позиционирует себя на современных этапах как один из важнейших факторов функционирования и развития организаций. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции.

Ключевые слова: внутрифирменное управление, внутрифирменное планирование, формы управления.

Содержание внутрифирменного планирования в функции управления крупным промышленным предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и потребности рынка. Сущность планирования проявляется в уточнении целей развития всей компании и каждого подразделения в отдельности на определенный период; определение экономических задач, средств их достижения, сроков и последовательности выполнения; определение материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, задача планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть, по возможности, все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в состав компании. Он предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей более эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и в целом по компании. Таким образом, планирование направлено на обеспечение взаимосвязи между различными структурными подразделениями компании, включая всю технологическую цепочку: исследования и разработки, производство и коммерциализацию. Эта деятельность основана на выявлении и прогнозировании потребительского спроса, анализе и оценке имеющихся ресурсов и перспектив развития экономической ситуации. Отсюда необходимость связать планирование с маркетингом и контролем, чтобы постоянно корректировать показатели



производства и продаж в соответствии с изменениями рыночного спроса. Чем выше степень монополизации рынка, тем точнее ТНК могут определять его размеры и влиять на его развитие.

Необходимость планирования в современных многонациональных корпорациях вытекает из огромных масштабов обобществления производства, осуществляемого в международном масштабе; специализация и кооперация производства в обширных экономических комплексах промышленных фирм; наличие многочисленных структурных подразделений внутри компании; тесные внутрифирменные связи с поставщиками сырья, полуфабрикатов, комплектующих, входящих в единый технологический процесс, а также из требований научно-технического прогресса - оперативно учитывать и осваивать новейшие достижения науки и техники. В этом же направлении действует такой фактор, как стремление ТНК подчинить себе рынок, усилить свое влияние на формирование потребительского рыночного спроса.

Планирование развития напрямую связано с усиливающейся тенденцией к централизации управления ТНК и направлено на увязку деятельности всех подразделений, подчинение их одной стратегии развития. Внутрифирменное планирование в рамках ТНК охватывает как текущее, так и долгосрочное планирование, осуществляемое в форме прогнозирования и программирования.

Если долгосрочное планирование направлено на определение общих стратегических целей и направлений развития компании, необходимых ресурсов и этапов решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентируют на фактическое достижение намеченных целей на основе конкретных рыночных условий и условий на данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной ситуации.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое или долгосрочное; Средняя степень; тактические или текущие (бюджетные).

Стратегическое планирование в основном состоит из определения основных целей деятельности компании и ориентировано на определение предполагаемых конечных результатов с учетом средств и методов достижения целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом для компании разрабатываются и новые возможности, такие как, например, расширение производственных мощностей за счет строительства новых заводов или приобретения оборудования, изменения профиля предприятия или радикального изменения технологии. Стратегическое планирование охватывает период от 10 до 15 лет, имеет долгосрочные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и является ресурсным.



Текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути к достижению стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и методы решения задач, использования ресурсов и внедрения новых технологий.

В современной экономике внутрифирменное планирование играет огромную роль в обеспечении эффективности бизнеса.

Он определяет дальнейшую бесперебойную работу предприятия: развитие производства, необходимую оборачиваемость оборотных средств, желаемую рентабельность производства.

По мнению практиков-менеджеров Жидкова Е.В. и Быков С.И. внутрифирменное планирование является одним из важнейших элементов оптимального управления производством на предприятии. Внутрипроизводственное планирование заключается в разработке планов текущей работы и развития предприятия, содержащих перечень мероприятий, обеспечивающих планируемый уровень эффективности производства на основе обязательного и рационального использования средств производства и труда.

Эффективность результатов деятельности компании достигается за счет рационального согласования деятельности внутренних подразделений при выполнении бизнес-планов и краткосрочных оперативных программ, содержащих прогнозные цели и конкретные меры по их достижению для всех подразделений и контрагентов. Важной задачей внутрифирменного планирования является определение места и роли каждого отдела в деятельности компании.

Применение различных методов внутреннего планирования зависит от отраслевых особенностей предприятий, их организационно-правовой формы, сферы и условий деятельности, степени самостоятельности подразделений, их территориального расположения и экономической обособленности.

Внутреннее планирование основывается на оперативных и бухгалтерских данных. Поэтому очень важно совершенствовать учет, наладить оперативный учет и внедрить внутренний учет как дополнительный источник информации для внутреннего планирования в компании.

В современных условиях планирование состоит из двух процессов. Первый из них – прогнозирование, необходимое для принятия решений и реализуемое с помощью специальных алгоритмов: методов, приемов и процедур, основанных на вариантах. Второй процесс – это окончательное управленческое решение о развитии своего предприятия, которое основывается на данных прогноза и зависит от его точности и достоверности.

Планирование включает четыре уровня, которые можно назвать стадиями планирования:

1. Разработка общих целей.
2. Определение конкретных задач.
3. Выбор основных путей и средств их достижения.

4. Контроль за выполнением целей.

Построение целевой функции строится на основе прогнозов и заканчивается определением конкретных задач с точки зрения сроков и ресурсной обеспеченности. Планы формируются и оформляются цифрами в виде бюджетов. Конкретизация планов требует их увязки в целом по предприятию и между отдельными подразделениями. В процессе планирования планы должны постоянно корректироваться в связи с изменением факторов внешней среды.

Планированию должна предшествовать подготовительная работа, заключающаяся в сборе информации. Планирование основывается на исследовании рынка – анализе их состояния и оценке возможностей потребителей. По логике вещей, внутреннему планированию должно предшествовать планирование маркетинга. Наконец, маркетинговый план сводится в портфель корпоративных заданий, который оценивается всеми профессиональными службами с точки зрения потребности в ресурсах для его реализации. В результате этой оценки составляется производственный план.

В процессе планирования необходим комплексный, системный подход к решению производственно-хозяйственных задач, возникающих на предприятии. Постановка производственных целей и выбор экономических ресурсов для достижения плановых показателей в соответствии с требованиями рынка должны быть направлены на комплексное решение перспективных задач.

Принятый план развития предприятия должен быть оптимальным в данных условиях вариантом, способным легко претерпевать любые изменения внутрифирменной деятельности. Любой бизнес-план (перспективный или текущий) должен быть достижим в любых условиях благодаря его гибкости к внутренним и внешним изменениям в производственной системе и ее рыночной среде. Принятый план может постоянно пересматриваться под влиянием новых потребностей рынка, поступления новой нормативной информации, приобретения новых научных знаний и производственного опыта, возникновения новых задач планирования и выбора новых экономических целей.

Внутрифирменное планирование является необходимым элементом управления в бизнес-системе. Поэтому совершенствование внутрифирменного планирования должно быть направлено на более эффективное выполнение его важнейших функций в системе управления предприятием.

Несоблюдение любого из принципов планирования приводит к снижению надежности и эффективности планировочных решений.

Разработка и применение методологии внутрифирменного планирования вызвано глубинными объективными причинами, вытекающими из изменения характера среды



деятельности промышленных компаний. В условиях современной экономики обсуждение и определение перспектив развития самого бизнеса, сопровождающееся составлением ежегодных финансовых смет статей расходов различного назначения, уже недостаточно и не может быть основой для эффективного долгосрочного развития. . от компании.

Наличие подробного стратегического плана на предприятии еще не является гарантией успешного будущего компании. Необходима корректировка структуры корпоративного управления, систем и механизмов взаимодействия отдельных его звеньев, чтобы гарантировать четкую реализацию долгосрочной стратегии на практике.

Улучшение внутрифирменного планирования должно быть направлено на создание инструментов управления для преобразования долгосрочных стратегий компании в текущие, подробные производственные и бизнес-планы для каждого подразделения. Текущее внутрифирменное планирование должно быть гибким: планы-бюджеты в течение года должны пересматриваться, если это диктуется экономической ситуацией. Перераспределение финансовых ресурсов, производимое оперативно, должно быть обосновано увеличением прибыли или предотвращением убытков, возникающих в результате изменения объективных обстоятельств.

Регулирование и контроль процесса выполнения плана осуществляется в рамках современной концепции управления. Контроллинг – это система управления процессом достижения целей и конечных результатов компании. Контролировать в экономическом смысле означает наблюдать и контролировать.

Контроллинг включает в себя комплекс задач по планированию, регламентации, мониторингу и контролю за ходом процесса планирования. Задача контроллинга состоит в том, чтобы направить руководство на принятие решений и осуществление необходимых действий путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации.

Контроллинг должен стать инструментом управления предприятием, охватывающим всю его деятельность и обеспечивающим достижение цели, поставленной перспективными планами. Контроллинг должен обеспечивать достаточную и достоверную оперативную информацию о выполнении плана предприятия, а также анализ выявленных отклонений от плановых показателей.

Выполнение бизнес-плана проверяется путем сравнения фактических показателей с плановыми показателями. В течение всего отчетного года и после завершения фактические показатели сравниваются с плановыми показателями. Критерием оценки достигнутых значений показателей являются данные утвержденного бюджета. В целях выявления отклонений фактических показателей от запланированных в смете на предприятии осуществляется оперативный и периодический контроль финансово-хозяйственной деятельности. Оперативный



контроллинг осуществляется путем получения необходимой информации от подразделений компании и направлен на оперативное выявление изменений показателей деятельности компании (продажи, прибыль). Оперативный контроллинг осуществляется на основе ежемесячных планов доходов и расходов, которые разрабатываются на основе утвержденного годового плана компании с указанием основных статей.

Контроль является не только продолжением процесса планирования, но в то же время и началом следующего этапа планирования, так как информация черпается из предыдущего опыта, чтобы более правильно прогнозировать ход событий в будущем.

Осуществление контроля на основе управляемого прогнозирования имеет множество преимуществ и в настоящее время является одним из наиболее совершенных методов планирования и управления бизнесом в условиях нестабильности.

Экономический эффект от совершенствования системы внутрифирменного планирования проекта будет достигнут за счет оптимизации потоков материальных, трудовых и других ресурсов, возникающих в процессе планирования, а также за счет рационализации функциональных взаимоотношений на управленческом уровне.

В настоящее время принято выделять четыре основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти четыре основные функции объединены процессами связи между коммуникацией и принятием решений. Все эти функции последовательно связаны друг с другом и реализация последней предполагает возврат к первой.

Внутрифирменное управление – это управление организацией, опирающееся на человеческий потенциал как основу организации, ориентирующее производственную деятельность на потребности потребителей, осуществляющее гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызовам внешней среды и позволяющие добиться конкурентных преимуществ, которые в совокупности позволяют вашей организации выжить и достичь своей долгосрочной цели.

Определение внутреннего управления относится к скорости и масштабу изменений, которые необходимо произвести в компании.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав которых, взаимное расположение и степень устойчивости взаимосвязи обеспечивают его целенаправленное функционирование и развитие в целом. К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относятся: степень централизации - децентрализации механизма управления, степень сложности организационной структуры, степень формализации механизма управления.



Степень проявления этих свойств в их сочетании определяет степень приспособленности той или иной конструкции к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет с известной долей условности отнести ее к механическому или органическому типу структура управления.

Принятие управленческих решений требует работы с большим объемом данных, в результате оценки множества альтернативных вариантов. Управленческое решение является результатом анализа конкретной экономической ситуации, определения критериев, которым должно удовлетворять это решение, на основе сопоставления решений с установленными критериями. Существующая система бухгалтерского (финансового) учета обычно не содержит исчерпывающей информации о формировании издержек обращения в разрезе статей затрат, структурных подразделений и т.п.

Использование управленческих отчетов, в том числе созданных с помощью автоматизированных систем, помогает ориентироваться в любой экономической ситуации и находить наиболее эффективное решение.

Организационное управление представляет собой сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов. Этот процесс основан на постановке четких целей, разработке планов их достижения с последующим контролем и анализом результатов работы, осуществлением корректирующих мероприятий, приводящих к запланированным результатам. В процессе управления организацией важным этапом является подготовка внутрифирменного управленческого отчета с последующим его анализом. Основная цель данной отчетности выражается в выявлении несоответствий между фактическими значениями различных характеристик деятельности структурных подразделений организации и плановыми объемами.

Список литературы:

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева. - Москва: Финансы и статистика, 2003. – 245 с. ISBN 5-279-01679-9
2. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учеб. по специальности «Менеджмент орг.» / Ю. П. Анискин, А.М. Павлова. - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2005. - 280 с.
3. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. - 2-е изд., доп. - Москва: Финансы и статистика, 2000. – 206 с. ISBN 5-279-02243-8
4. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / М. И. Бухалков. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2000. - 400 с. ISBN 5-16-000336-6



5. Бычин В.Б. Нормирование труда в условиях перехода к рыночной экономике: Учеб. пособие / В. Б. Бычин, С. В. Малинин; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - М. : Изд-во Рос. экон. акад., 1995. - 63 с. ISBN 5-7307-0051-2
6. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие / Л. П. Владимирова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и Ко, 2004. – 398 с. ISBN 5947981661
7. Жидкова Е. В. Основные направления совершенствования внутрифирменного планирования / Е. В. Жидкова, С. Л. Быков // Вестник Московского государственного университета леса - Лесной вестник. – 2014. – Т. 18. – № 3. – С. 76-80. ISSN: 1727-3749
8. Иванова И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 305 с. ISBN 978-5-534-04184-2
9. Коноваленко В. А. Управленческая психология: учебник для среднего профессионального образования / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А.