

# СУЩНОСТЬ И РОЛЬ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. ВЗАИМОСВЯЗЬ ПЛАНИРОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Шананина Яна Игоревна*

*магистрант, кафедра инноваций и предпринимательства,*

*Новосибирский государственный университет экономики и  
управления,*

*г. Новосибирск*

## ESSENCE AND ROLE OF INTERNAL PLANNING IN THE ORGANIZATION. RELATIONSHIP OF PLANNING AND EFFICIENCY

*Shananina Yana Igorevna*

*Master's student, Department of Innovation and Entrepreneurship,*

*Novosibirsk State University of Economics and Management,*

*Novosibirsk city*

### АННОТАЦИЯ

В статье определена сущность внутрифирменного планирования и его роль в процессе развития организации, рассмотрены элементы системы внутрифирменного планирования. Показана взаимосвязь внутрифирменного планирования и эффективности организации. Доказано, что эффективное планирование - один из факторов устойчивого развития организации.

**Ключевые слова:** планирование, внутрифирменное планирование, процесс, творчество, стратегия, эффективность, система.

### ABSTRACT

The article defines the essence of intrafirm planning and its role in the development of an organization, considers the elements of the intrafirm planning system. The relationship between internal planning and organizational efficiency is shown. It has been proven that effective planning is one of the factors in the sustainable development of an organization.

**Key words:** planning, in-house planning, process, creativity, strategy, efficiency, system.

Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях возникает острая необходимость в обеспечении устойчивого развития

хозяйствующих субъектов. Это связано как с объективными, характерными для рыночной экономики процессами: конкуренция на рынке товаров (работ, услуг) и ресурсов, стремительный прогресс практически во всех сферах деятельности, непрерывные изменения во внешней среде; так и с особенностями национальной экономики (коррупционные риски, монополизация отраслей, административные барьеры, санкционное давление на экономику и др.), мировые негативные тенденции (пандемия COVID, закрытие границ, политические противоречия).

Для обеспечения устойчивости организации в сложных социально-экономических условиях необходимо взаимодействие всех подсистем, организация бизнес-процессов и системы управления, ориентированных на достижение стратегических целей организации, решении тактических и оперативных задач, бесперебойное функционирование подразделений и коллективов. Достижение устойчивости требует повышенного внимания к планированию как функции менеджмента, поскольку, согласно теории управления, именно эффективное стратегическое планирование, целеполагание, а также система планов на основе стратегии обеспечивают устойчивость (и одновременно гибкость) организации в условиях нестабильности внешней среды.

Планирование, в свою очередь, для эффективного функционирования требует системного подхода, который позволяет организовать деятельность субъектов планирования, сформировать условия для реализации планов, обеспечить процессы планирования необходимой информацией. Также для эффективного планирования нужна система показателей, которая в полной мере будет отражать состояние организации и внешней среды, а также возможности их развития в будущем, что подчеркивает актуальность выбранной темы работы.

Цель статьи: определить сущность внутрифирменного планирования

и показать его место в управлении современной организации, обосновать взаимосвязь планирования и эффективности.

Для начала определим сущность внутрифирменного планирования. В практике управления существует множество определений планирования, равно как и обоснование его роли в управлении. В частности, стратегическое планирование и управление в своем развитии рассматривались с точки зрения множества подходов (И. Ансофф, Г. Минцберг, Гарвардская школа управления и т.д.).

Рассмотрим различные определения планирования, постараемся охарактеризовать его сущность более полно.

Б.С. Борисов характеризует внутрифирменное планирование следующим образом: «процесс непрерывной творческой деятельности, научно обоснованная система свободного выбора основных видов продукции и услуг предприятия, важнейших экономических и социальных целей его перспективного развития, наилучших технических средств и организационных способов решения выдвинутых перспективных целей и задач»<sup>1</sup>.

Подобная характеристика планирования (в том числе, внутрифирменного планирования), достаточно полно определяет его сущность, характеризует процесс. При этом характеристика планирования как функции управления, подсистемы организации отражена в данном определении не в полной мере.

По мнению С.К. Шардан «Планирование — это процесс подготовки на перспективу решений о том, что, кем, как, когда должно быть сделано»<sup>2</sup>.

Как отмечает В.И. Ксенофонов, «планирование — оптимальное

---

<sup>1</sup> Борисов Б.С. Особенности внутрифирменного планирования //Царскосельские чтения. – 2015. – №19. – С. 244.

<sup>2</sup> Шардан С.К., Юсупова Т.А. Проблемы внутрифирменного планирования и пути их решения //Вестник Академии знаний. – 2021. – № 2 (43). – С. 293.

распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем»<sup>3</sup>.

А.В. Миронова отмечает, что «планирование – это управленческая деятельность, включающая процесс обработки информации, выбора наиболее оптимального пути развития для предприятия, а также контроля изменений окружающей среды в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах»<sup>4</sup>.

Н.Г. Силкина характеризует планирование как «непрерывный циклический процесс, имеющий целью приведение возможностей предприятия в соответствие с условиями рынка»<sup>5</sup>.

Данное определение также характеризует планирование как процесс, а также показывает его взаимосвязь с внешней средой, а также его способность обеспечить гибкость организационной системы. Также можно выделить определения планирования как научного предвидения, творческого поиска, процесса, который опирается на достижения науки, что справедливо, поскольку сегодня появляется множество инструментов для улучшения процесса планирования (искусственный интеллект, big data).

Можно говорить о сложности планирования как явления, его психологических «корнях», а также о том, что это важная функция управления, которая выстраивается на возможности прогнозирования затрат ресурсов, их распределении во времени для достижения определенных.

---

<sup>3</sup> Ксенофонтов В.И. Процесс внутрифирменного планирования на предприятии /В.И. Ксенофонтов, А.В. Остапова, В.Д. Радчук //Актуальные вопросы развития современного общества. – Курск, 2021. – С. 133.

<sup>4</sup>Миронова А.В. Сущность процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях //Вестник Мурманского государственного технического университета. - 2006. – № 4. – С. 647.

<sup>5</sup> Силкина Н.Г. Особенности планирования в крестьянских (фермерских) хозяйствах /Н.Г. Силкина //Наука. Образование. Инновации. Сборник научных трудов по материалам XXVIII Международной научно-практической конференции. – Анапа, 2021. С. 154

Также внутрифирменное планирование определяется как «создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов, касающихся всех отделов, подотделов 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»<sup>6</sup>.

Таким образом, планирование это процесс и функция менеджмента, направленная на формирование планов, организацию ресурсов организации в тактической и стратегической перспективе. Следует отметить важность иерархии планирования, взаимосвязи стратегических, тактических и оперативных планов.

Исходя из вышесказанного, внутрифирменное планирование можно определить как сложный процесс, результатом которого выступают сформулированные организационные цели и способы их достижения в краткосрочном и долгосрочном периоде. Планирование это процесс творческой деятельности, основанный на детальном изучении текущего состояния того или иного объекта, а также на способности видеть развитие этого объекта под влиянием изменений внешней и внутренней среды. Помимо этого, планирование - это функция управления, которая реализуется во взаимодействии с другими функциями и во многом определяет их выполнение.

Важным вопросом, который, как правило, ставится при изучении планирования как функции управления (особенно с учетом весьма больших вложений и инвестиций в стратегическое планирование, в процессы планирования), является вопрос о взаимосвязи планирования и эффективности организации.

По сути, взаимосвязь очевидна - система планов организации,

---

<sup>6</sup> Миронова А.В. Сущность процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях //Вестник Мурманского государственного технического университета. - 2006. – № 4. – С. 648.

обеспечивая распределение ресурсов, которыми последняя располагает по времени, по функциональным подсистемам, определяет порядок действий по достижению целей, соответственно, от того, насколько эффективно поставлены цели и определены пути их достижения, зависит возможность достижения целей и, как следствие, эффективность.

Именно эффективность в условиях рыночной экономики становится «во главу угла», поскольку обеспечивает распределение и оптимизацию расходования ограниченных ресурсов (что, впрочем, должно быть характерно для любой экономики, поскольку ограниченность ресурсов - безусловная данность).

Организация способна устойчиво функционировать, добиваться успеха (в любом его понимании, поскольку успех может быть не только коммерческим) в том случае, если ресурсы, которые имеются в его распоряжении и направлены на достижение целей «максимально реализованы», что достигается благодаря проработанному бизнес-плану, способствующему снижению нежелательных рисков в условиях нестабильности среды, а также обеспечивающему оперативную работу персонала организации (от рабочих до топ-менеджеров)<sup>7</sup>.

Система планирования обеспечивает эффективность деятельности за счет следующих факторов:

а) она позволяет находить оптимальное решение для стоящих перед организацией задач и целей;

б) способна снизить риски и предотвратить возможные ошибки в будущей деятельности, обеспечить возможности реализации конкурентных преимуществ;

в) обеспечивает нивелирование слабых сторон и наилучшая реализация возможностей как в стратегической перспективе, так и в

---

<sup>7</sup> Петров С.В., Юртина П.А. Планирование как эффективный инструмент управления предприятием в современных условиях // Вестник университета. – 2020. №6. – С. 26.

оперативной деятельности;

г) формирует предпосылки и условия для адекватного реагирования на изменения во внешней среде (как прямого, так и косвенного воздействия);

д) способствует снижению неопределенности, нивелируя ее негативное влияние за счет эффективных прогнозов, целеполагания, управления рисками и т.д.

Эффективность как соотношение затрат и результатов обеспечивается системой планирования за счет того, что она способна сформулировать видение и предоставить характеристики возможных результатов (цели, задачи), а также обеспечить оптимальную структуру затрат, с учетом факторов инфляции, инвестиционных рисков, политической нестабильности и т.д. Важно, что именно планирование обеспечивает взаимосвязь творческого поиска и видения, математического прогнозирования на основе данных, а также поведенческих характеристик отдельных личностей и социума.

Характеризуя особенности планирования и его взаимосвязи с эффективностью, можно сделать ряд выводов, а именно:

а) эффективность - это сложное явление, которое в общем виде может быть представлено как превышение результата от определенной деятельности над затраченными на данную деятельность ресурсами. Одним из видов эффективности является экономическая эффективность, которая определяется как соотношение «затраты - прибыль»; существуют и другие виды эффективности такие как бюджетная, социальная и т.д.;

б) планирование, как было показано выше, определяет желаемое состояние объекта, а также возможности по достижению этого состояния, план как результат процесса планирования (наряду с целями, задачами, миссией, концепцией и т.д.) определяет распределение ресурсов во времени, наиболее оптимальные пути достижения поставленных целей,

соответственно именно правильное планирование во многом определяет эффективность той или иной деятельности;

в) взаимосвязь планирования и эффективности крайне четко прослеживается в технических системах, когда результат, например, сборки или строительства, зависти от того, насколько разработан проект (план). В системах управления на результаты влияет множество факторов, предсказать которые, зачастую, достаточно сложно, в силу этого, процесс планирования носит вероятностный характер и должен постоянно совершенствоваться, а планы могут подвергаться корректировке.

### **Список использованных источников**

1. Борисов Б.С. Особенности внутрифирменного планирования //Царскосельские чтения. – 2015. – №19. – С. 243-250
2. Ксенофонов В.И. Процесс внутрифирменного планирования на предприятии /В.И. Ксенофонов, А.В. Остапова, В.Д. Радчук //Актуальные вопросы развития современного общества. – Курск, 2021. – С. 132-136.
3. Миронова А.В. Сущность процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях //Вестник Мурманского государственного технического университета. - 2006. – № 4. – С. 647 - 650.
4. Петров С.В., Юртина П.А. Планирование как эффективный инструмент управления предприятием в современных условиях // Вестник университета. – 2020. №6. – С. 23-27.
5. Силкина Н.Г. Особенности планирования в крестьянских (фермерских) хозяйствах /Н.Г. Силкина //Наука. Образование. Инновации. Сборник научных трудов по материалам XXVIII Международной научно-практической конференции. – Анапа, 2021. С. 153-156.

6. Шардан С.К., Юсупова Т.А. Проблемы внутрифирменного планирования и пути их решения //Вестник Академии знаний. – 2021. – № 2 (43). – С. С. 292-299.