

# Открой личико...

## оценка эффективности системы внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях

*Внутрифирменное планирование, являясь функцией управления, в рамках которой определяются цели предприятия, необходимые для их реализации средства, а также методы, которые наиболее эффективны в непрерывно меняющихся рыночных условиях, должно подвергаться постоянному совершенствованию. Уровень организации планирования на отечественных предприятиях оказывает значительное влияние как на процесс разработки плановых показателей, так и на конечные результаты исполнения планов. Поэтому на всех этапах внутрифирменного планирования необходимо применять наиболее рациональные методы и средства научного обоснования разработки планов предприятия.*

Эффективность системы внутрифирменного планирования определяется в значительной мере уровнем её организации, которая направлена на планомерное сочетание основных элементов системы планирования. Проводя оценку эффективности системы внутрифирменного планирования, мы, прежде всего, имеем в виду оценку организации данной системы.

Оценку экономической эффективности системы внутрифирменного планирования целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- 1) оценить общую эффективность хозяйственной деятельности предприятия.
- 2) выделить вклад системы управления в общий эффект;

**Панюшкин С.С.**  
аспирант  
Мордовского  
государственного  
университета  
им. Н.П. Огарёва

**выбор тех или иных  
экономических показателей  
в качестве оценочных  
критерием эффективности  
зависит от конкретных  
производственных условий**

- 3) выделить составляющую эффекта, генерируемого системой внутрифирменного планирования;
- 4) выделить капитальные и операционные затраты системы внутрифирменного планирования;
- 5) рассчитать показатели эффективности системы

внутрифирменного планирования.

*В качестве оценочных критериев* эффективности систем внутрифирменного планирования на практике могут применяться различные экономические показатели: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности и др.

*Для установления и выбора оптимальных значений планируемых показателей* в процессе внутрифирменного планирования, помимо этого, могут быть использованы *частные критерии*: себестоимость, материалоёмкость, трудоёмкость, рентабельность, безубыточность, объём продаж, доход акционеров, рыночная цена и др.

Выбор тех или иных экономических показателей в качестве оценочных критерием эффективности зависит от конкретных производственных условий. Однако во всех случаях менеджеры должны уметь добиваться при существующих ограничениях своей цели: *получать максимальные результаты, имея минимальные затраты*. Тем не менее, указанные критерии лишь косвенно служат инструментом оценки организации системы внутрифирменного планирования. Их, по-нашему мнению, нецелесообразно использовать отдельно от методов, позволяющих непосредственно оценить показатели эффективности организации данной системы.

Одним из таких методов можно назвать наиболее распространённую оценку эффективности организации внутрифирменного планирования с точки зрения выполнения плановых по-

казателей. В данном случае за эффективность организации планирования можно принять, в упрощённом виде, показатель выполнения плана в виде формулы:

$$\mathcal{Э}_{ВП} = \Phi / \Pi, \quad (1)$$

где  $\Phi$  – фактическое выполнение плана,  
 $\Pi$  – плановый показатель.

При использовании этого подхода, данный показатель не должен быть меньше единицы ( $\mathcal{Э}_{ВП} \geq 1$ ). Соблюдение данного условия во многих предприятиях трактуется как следствие эффективной организации работы по выполнению плановых показателей и грамотный подход к организации процесса внутрифирменного планирования, а значительное перевыполнение плановых показателей трактуется, как безусловный успех предприятия. При этом, зачастую, не уделяется должного внимания не менее важным показателям, как использование существующих возможностей предприятия, конъюнктура рынка и т.д.

Ежегодное перевыполнение плановых показателей часто наблюдается там, где планирование осуществляется путём чистой экстраполяции прежних достижений без учёта изменений внешней и внутренней среды. В этом случае, на наш взгляд, достижение в части значительного перевыполнения плановых показателей будет свидетельствовать не об эффективной организации работы и повышении организации производства, а о низкой эффективности организации системы внутрифирменного планирования.

В этом случае предприятие не использует в полной мере свой потенциал для развития производства, выхода на новые рынки, развития новых технологий и т.д. Таким образом, при слабой изученности рынка, неспособности продвигать на рынок производимую продукцию, происходит ответственное занижение

*зачастую, не уделяется  
должного внимания не менее  
важным показателям, как  
использование существующих  
возможностей предприятия,  
конъюнктура рынка и т.д.*

**при слабой изученности рынка,  
неспособности продвигать на  
рынок производимую  
продукцию, происходит  
искусственное занижение  
возможностей предприятия**

возможностей предприятия. А как следствие и плановых показателей.

В данной ситуации сложно сказать, какой из вариантов является менее предпочтительным для предприятий:

1) *планирование, учитывающее весь потенциал предприятия*, направленное на мобили-

зацию всех ресурсов как человеческих, так и материальных, и опирающееся на доскональное изучение рыночной конъюнктуры, при котором показатель выполнения планов постоянно стремиться к 100% ( $\Theta_{ВП} \rightarrow 1$ ).

2) *ограниченное планирование*, когда оно заведомо направлено на эффективное выполнение плановых показателей ( $\Theta_{ВП} > 1$ ), при котором предприятие не полностью использует свой потенциал.

Конечно, осознанное использование подхода в планировании, при неполном использовании возможностей предприятия нельзя полностью исключать из практики, так как он позволяет предприятиям гибко реагировать на изменения конъюнктуры спроса и предложения, но когда данный метод превращается в систему, это должно стать сигналом для мониторинга эффективности процесса организации внутрифирменного планирования.

В любом случае, успешность достижения плановых показателей текущей деятельности определяет, насколько реализуемая стратегия является адекватной потенциалу предприятия. При этом положительная динамика планируемого показателя может достигаться при различных уровнях напряжённости плана – отношения установленной величины плана к фактически достигнутому уровню предыдущего периода.

Другим методом оценки эффективности организации внутрифирменного планирования является оценка эффективности от организации самой системы внутрифирменного планирова-

ния, т.е. *отношение затрат на построение и функционирование системы к результатам её деятельности.*

Данный метод является более трудоёмким в части расчётов, т.к. прямые показатели затрат и результатов здесь практически отсутствуют. Но именно этот метод позволяет выявить сильные и слабые стороны в системе внутрифирменного планирования. Однако, оценивать эффективность организации системы внутрифирменного планирования по результативности производственно-хозяйственной деятельности организации в целом мы считаем не совсем точным. Самым важным моментом при оценке эффективности является определение, что является результатом системы внутрифирменного планирования и что относится к затратам. При формировании системы внутрифирменного планирования в организации имеют место следующие затраты:

- 1) по привлечению и содержанию субъектов планирования (создание отдела планирования; привлечение планового персонала, поиск, обучение; оплата труда персонала);
- 2) на создание средств планирования (информационной базы планирования; на техническое оборудование; формирование программного обеспечения);
- 3) прочие затраты на развитие системы внутрифирменного планирования организации.

С другой стороны, чем объёмнее и сложнее планы, разрабатываемые на предприятии, тем больше издержки планирования. Эффективная система планирования должна снижать эти издержки при том же уровне затрат или, если фирма развивает систему планирования, темп роста эффекта должен быть больше, чем темп роста издержек.

При определении эффективности формирования системы внутрифирменного планирования необходимо учитывать экономический эффект, который проявляется в виде экономии затрат в системе управления или в виде улучшения результатов производственно-хозяйственной деятельности организации.

Экономический эффект от внедрения системы

внутрифирменного планирования организации может быть достигнут за счёт:

- повышения технической оснащённости труда в системе планирования и управления;
- рационализации информационных потоков и состава информационного обеспечения;
- рационализации работ, выполняемых различными подразделениями организации, участвующими в процессе планирования;
- оптимизации материальных, трудовых и иных ресурсов, в результате процесса планирования;
- рационализации функциональных связей управленческого звена;
- применения прогрессивных методов и технологии в процессе планирования.

Таким образом, эффективность внедрения системы внутрифирменного планирования может быть определена в соответствии со следующей формулой:

$$\mathcal{Э}_{\text{ВП}} = \mathcal{Э} / \mathcal{З}, \quad (2)$$

где  $\mathcal{Э}$  – экономия в результате внедрения системы внутрифирменного планирования,  
 $\mathcal{З}$  – затраты на реализацию данной системы.

Данный показатель позволит определить эффективность внедрения системы внутрифирменного планирования, однако наиболее важным является оценка эффективности не внедрения системы планирования, а её *функционирования*.

Таким образом, внедрение выше приведенных практических рекомендаций позволит улучшить результаты производственно-хозяйственной деятельности и повысить эффективность функционирования организации в целом, а также определить направления дальнейшего развития и совершенствования системы внутрифирменного планирования организации.

pn