

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**Воробьева Светлана Александровна,**

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, e-mail: vorobevas2005@mail.ru

Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева, г. Саранск

*В статье рассматриваются основные организационные формы системы внутрифирменного планирования, выявляется их зависимость от размера и типа предприятия, от его отраслевой принадлежности. Выделяются основные субъекты планирования на предприятии, их функции. Выявлены подходы к формированию отечественных плановых служб.*

Ключевые слова: система внутрифирменного планирования, организационная структура, централизованная форма планирования, децентрализованная форма планирования, функциональные службы по планированию, плановый отдел.

Система внутрифирменного планирования – совокупность элементов и их взаимосвязей, обеспечивающие проектирование желаемого будущего фирмы и эффективных путей его достижения [3].

Одним из элементов системы внутрифирменного планирования выступает аппарат плановых работников. Он функционирует в форме соответствующей организационной структуры, которая устанавливает необходимое количество планового персонала и распределение его по подразделениям аппарата управления, определяет состав плановых органов, регламентирует линейные, функциональные и информационные связи между плановыми работниками и подразделениями, устанавливает права, обязанности и ответственность плановиков, определяет требования к их профессиональному уровню и т.п.

Внутрифирменное планирование как составная часть процесса управления предприятием может иметь следующие организационные формы:

- централизованная форма планирования;
- децентрализованная форма планирования.

Соответственно этим формам строится система плановых органов конкретного субъекта хозяйствования.

В фирме с *централизованными функциями планирования* при высшем руководстве создается специальная служба планирования, например отдел планирования и контроля. Она подчиняется непосредственно директору или заместителю директора, занимается разработкой перспективных и текущих планов и следит за ходом их выполнения.

При централизованной системе планирования легче координировать работу взаимосвязанных подразделений фирмы. Однако с расширением масштабов ее деятельности, усилением процесса диверсификации планировать работу из одного центра становится невозможным.

При *децентрализованной форме* внутрифирменного планирования, характерной для крупных организаций, плановая работа осуществляется на трех уровнях. На уровне высшего руководства компанией имеется центральная служба планирования, занимающаяся разработкой только перспективных планов. В каждом производственном отделении имеется свой плановый отдел, составляющий текущий план комплекса своих предприятий. На каждом предприятии есть отдел производственного планирования и контроля, занимающийся текущим технико-экономическим и оперативно-календарным планированием.

*Отделение* – это крупное производственное объединение, в которое входят предприятия двух уровней. Первый уровень – предприятия с высокой степенью специализации, изготавливающие полуфабрикаты. Они поставляют продукцию на сборочные предприятия второго уровня, где изготавливается конечный продукт.

Каждое предприятие подходит к выбору организационной структуры планирования строго индивидуально. Тем не менее, можно выделить ряд признаков, определяющих схему организационной структуры планирования.

Во-первых, организация плановой работы во многом зависит от размера и типа предприятия.

Малая фирма располагает простейшей структурой управления, а, следовательно, каждый работник должен выполнять несколько функций.

*Директор* (как правило, главный собственник) выполняет функции постановки задач стратегического, текущего и оперативного планирования, а также организации групповой деятельности, контроля, мотивации труда. Кроме этого, часто приходится выполнять и функции менеджера по маркетингу, продвигая свой товар на рынок и рекламируя его, а также менеджера по персоналу и др.

*Главный бухгалтер*, кроме прямых своих обязанностей по учету хозяйственной деятельности и ведению баланса, должен выполнять и функции по анализу и планированию финансово-экономической деятельности, связанные с экономией затрат, движением финансовых потоков, эффективностью использования ресурсов.

*Менеджер по производству*, как правило, совмещает свои прямые производственные функции со снабжением ресурсами, сбытом продукции, обеспечением производства оснасткой, инструментом, набором кадров.

В среднем бизнесе главный предприниматель (или генеральный директор) уже делегирует выполнение определенных функций планирования соответствующим менеджерам: по маркетингу, по финансовому и экономическому управлению, по производству, по управлению кадрами и т. п. Для работы привлекаются профессионалы, владеющие современной технологией управления, принятия решений и ведения бизнеса. Однако сами функциональные группы управления по численности невелики.

В больших фирмах размеры служб планирования варьируются от одного-двух до 100 человек. Крупные службы планирования включают в себя как профессиональных плановиков, так и технический персонал. Для организации

работ крупных служб планирования необходима должность администратора, который координирует процесс планирования: устанавливает порядок и ведет контроль за составлением документации по планированию, организует проведение профессиональных совещаний, оформляет и распространяет итоговые документы этих совещаний и т.д. В последнее время в связи с созданием стратегических хозяйственных центров в крупных подразделениях организаций и общей тенденцией к децентрализации внутрифирменного планирования характерным становится сокращение чрезмерно расширившихся центральных служб планирования до 20-25 человек.

Во-вторых, на организацию системы планирования оказывает влияние отраслевой признак или принадлежность предприятия к одной из следующих групп: отраслевой, многоотраслевой и межотраслевой.

К *отраслевой группе* относятся предприятия (объединения), деятельность которых ограничивается какой-нибудь одной отраслью промышленности.

Практика показывает, что организационная структура планирования в таких хозяйствующих субъектах относительно проста. В одних хозяйствующих субъектах планирование полностью централизовано на уровне высшего руководства, в других – централизация в планировании подведомственными предприятиями на уровне отделений сочетается с децентрализацией в руководстве отделениями со стороны высшей администрации.

*Группа многоотраслевых субъектов хозяйствования* объединяет, как правило, крупные промышленные концерны, которые по характеру своей продукции заняты в двух – трех и более отраслях промышленности.

Громоздкий аппарат управления на практике требует строгой субординации. Выделяется четыре уровня управления: высшая администрация, руководство производственных групп, отделений и предприятий.

Особенности управления и планирования для данной группы предприятий: централизация финансового контроля, снабженческо-сбытовых функций и др.; самостоятельное составление текущих производственных планов отделениями и предприятиями.

Такая структура аппарата управления, с одной стороны, разгружает высшее руководство от повседневной текущей работы по управлению предприятиями и позволяет сосредоточить внимание на проблемах стратегического планирования, а с другой – создает условия для более четкого планирования и руководства работой предприятий со стороны производственных групп и отделений.

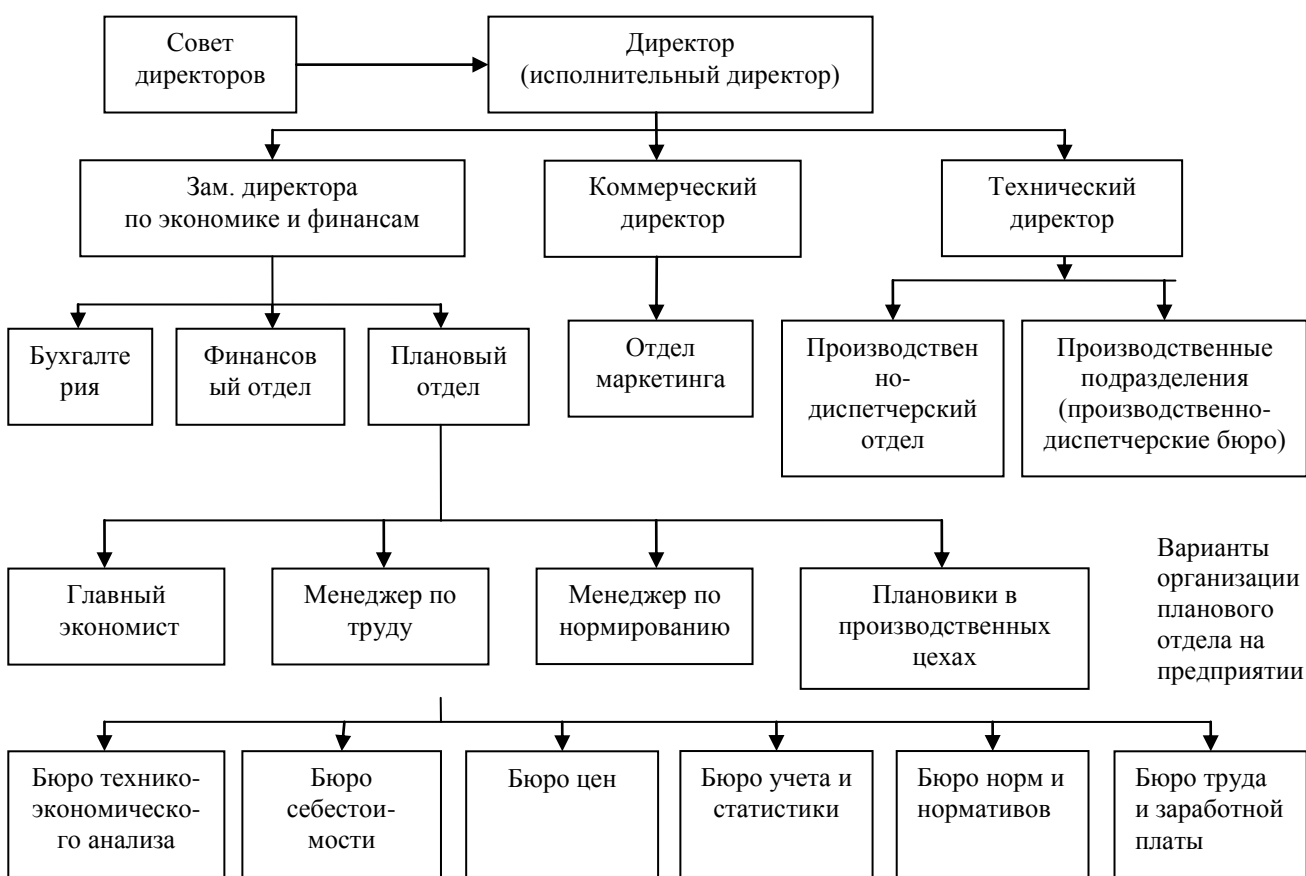
Относящиеся к *межотраслевым компаниям* субъекты хозяйствования специализируются на выпуске продукции, потребляемой отраслевыми и многоотраслевыми предприятиями и объединениями. Являясь поставщиками многих предприятий и объединений различных отраслей промышленности, они занимают как бы межотраслевое положение.

Система планирования в межотраслевых компаниях во многом идентична системе, принятой во вспомогательных подразделениях крупных отраслевых и многоотраслевых концернов, которые производят продукцию в основном для нужд основных производственных подразделений и лишь частично реализуют ее другим компаниям.

Однако даже в однотипных субъектах хозяйствования имеются различия в организационной структуре системы планирования.

Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование, характерный для отечественной практики, включает функциональные подразделения на различных уровнях управления предприятием. Высшим звеном системы планирования можно считать совет директоров, который принимает решения по наиболее важным проблемам стратегии и тактики предприятия.

Функциональные службы по планированию на многих средних и крупных предприятиях выделяются в самостоятельные подразделения, подчиненные заместителю директора по экономике и финансам, – плановый и финансовый отделы (а также коммерческому директору – отдел маркетинга; техническому директору – производственный отдел) (рис. 1 и рис. 2).



**Р и с у н о к** Примерная организационная структура плановых служб отечественных предприятий

В отечественной практике руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства, осуществляет планово-экономический отдел. Он же организует проведение комплексного экономического анализа деятельности предприятия, принимает участие в разработке мероприятий по ускорению темпов роста производительности труда, эффективному использованию производственных

мощностей, материальных и трудовых ресурсов, повышению рентабельности производства. Важнейшими задачами планово-экономического отдела также являются организация и совершенствование внутрипроизводственного хозяйственного расчета, разработка цен на продукцию и услуги предприятия.

Планово-экономический отдел взаимодействует практически со всеми подразделениями предприятия, а также всеми основными, вспомогательными и обслуживающими цехами.



**Р и с у н о к 2** Функции основных субъектов планирования на предприятии

На крупных предприятиях часто за счет разделения задач создается особый *отдел стратегического планирования*.

К другим специфическим структурным единицам, которые могут заниматься задачами планирования на предприятии как децентрализованно, так и централизованно, относятся:

- советы (комитеты) по планированию;
- проектная группа по планированию;
- децентрализованные отделы планирования (уполномоченные по планированию).

И, наконец, задачи планирования могут быть делегированы внешним организациям или консультантам.

Таким образом, организационная структура планирования зависит от различных факторов, но в наибольшей мере на ее характер влияют следующие параметры предприятия:

- размеры субъекта хозяйствования и его производственных единиц;
- теснота связи отдельных производственных единиц;
- организационно-правовая форма субъекта хозяйствования;

– степень специализации производства, характеризуемая удельным весом основной продукции в общем объеме производства;

– степень массовости производства, определяемая количеством изготавливаемой однотипной продукции и т.п.

Организация системы планирования должна быть направлена на создание наиболее благоприятных условий для совершенствования процессов производства и управления фирмой.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ СЫЛКИ**

1. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг : учеб. по специальности «Менеджмент организации» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М : Омега-Л, 2007. – 280 с.

2. Бухалков М. И. Планирование на предприятии : учебник / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 416 с.

3. Воробьева С.А. Внутрифирменное планирование [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / С.А. Воробьева. – Электрон. дан. – Саранск : МГУ им. Н.П. Огарева, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Microsoft Windows 2000/XP.

4. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособие / А. И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2008. – 672 с.

5. Маркова В. Д. Внутрифирменное планирование / В. Д. Маркова. – Новосибирск : ЭКОР-книга, 2004. – 320 с.

6. Платонова Н. А. Планирование деятельности предприятия : учеб. пособие / Н. А. Платонова, Т. В. Харитонова. – М. : Дело и Сервис, 2005. – 432 с.

7. Сергеева И. А. Планирование на предприятии : учеб. пособие. Ч. 1. / И. А. Сергеева, Т. С. Сальникова. – М. : МГИУ, 2008. – 76 с.

## **ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PLANNING SYSTEM ON AN ENTERPRISE**

**Vorobieva Svetlana Alexandrovna,**

PhD, associate professor of Management Chair, e-mail: vorobevas2005@mail.ru  
Ogarev Mordovia State University, Saransk

*In the article examined basic organizational forms of the planning system on an enterprise, their dependence comes to light on a size and type of enterprise, from his branch belonging. The basic subjects of planning are distinguished on an enterprise, their function, going near forming of home services on planning.*

**Keywords:** Planning system on an enterprise, organizational structure, centralized form of planning, decentralized form of planning, functional services on planning, department on planning.