

Введение

Функция планирования как одна из основных функций управления в настоящее время приобрела качественно новые черты и особенности; планирование получило принципиально новое содержание, поскольку потребность в нем обусловлена масштабами обобществления производства. Расширение горизонтов планирования означает, что оно выполняет не только оперативные задачи, но и задачи перспективного развития, что является новым моментом планирования. Его назначение как функции управления состоит в стремлении по возможности заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия.

Тема актуальна, так как, планирование - это попытка заглянуть в будущее, оно помогает оценить масштабы организации, определить конкурентов, найти свою нишу на рынке, определить пути и цели стратегических достижений организации. В планах отражается вся производственно-хозяйственная деятельность предприятия. Менеджеры на основе планов определяют сильные и слабые стороны организации, анализируют их и разрабатывают тактику своих действий, оценивают положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах. Образно говоря, речь здесь идет об определении «где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

Развитие хозяйственной системы - это не простое наращивание ее производственных мощностей, а движение к определенной цели. В процессе развития требуется единство действий отдельных элементов системы - вот это и можно обеспечить планированием всей деятельности предприятия. Планирование - это не только активное и сознательное стремление к будущему, но одновременно и концепция целенаправленного поведения.

Цель исследования - изучить планирование как основную функцию менеджмента, выполнив задачи:

- Сущность, принципы, методы планирования
- Виды планирования
- Практика планирования и прогнозирования в зарубежных фирмах.

Объект исследования - плановые решения в фирмах, организациях.

Данная работа состоит из введения, 2 глав: теоретические основы планирования в менеджменте и практика планирования и прогнозирования в зарубежных фирмах, заключения.

1. Теоретические основы планирования в менеджменте

1.1 Сущность, принципы, методы планирования

Планирование - это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения операций, это своего рода инструмент принятия управленческих решений. Плановые решения могут быть связаны с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде. В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком

- планированием является составление специальных документов - планов, определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей. До середины XX столетия фирмы действовали преимущественно в условиях стабильного превышения спроса над предложением, неизменности внешней среды. Это позволяло им работать на основе текущих планов, составляемых исходя из поступающих заказов [1, С. 86].

В 1950-е гг. темп изменений во внешней среде стал нарастать, но они еще оставались предсказуемыми. Здесь уже, наряду с текущим приходилось заниматься среднесрочным и долгосрочным планированием, составлять перспективные целевые программы [1, С. 88].

В 1960-1970-е гг. общий темп развития ускорился, а изменения в среде стали неожиданными. Это обусловило превращение долгосрочного планирования в стратегическое, которое исходило из будущих возможностей. Планирование стало осуществляться от будущего к настоящему на основе мнений экспертов и сложных математических моделей [1, С. 91].

С начала 1970-х гг. изменения во внешней среде стали протекать столь стремительно и непредсказуемо, что перспективные стратегические планы перестали соответствовать потребностям хозяйственной практики. В дополнение к ним стали составляться стратегические программы, позволяющие оперативно учитывать эти изменения в текущих решениях [1, С. 94].

В планах отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Сам процесс планирования начинается с анализа настоящего и будущего состояния предприятия и среды. На этой основе ставятся цели, вырабатываются стратегии и определяется комбинация инструментов, позволяющих наиболее эффективно их реализовывать.

В некоторых крупных организациях планирование осуществляет плановый комитет, членами которого обычно бывают руководители подразделений, а также плановый отдел и его структуры на местах. Деятельность плановых органов координируется первым лицом либо его заместителем.

В задачу плановых органов входит определение того, какие подразделения будут участвовать в реализации тех или иных организационных целей, в какой форме это будет происходить, как обеспечиваться ресурсами.

Если организация многоуровневая, планирование осуществляется одновременно на всех уровнях. Причина состоит в том, что ни одно плановое решение не является независимым от других, и требуется понимание проблем всех связанных между собой звеньев управленческой цепочки.

С учетом степени централизации управления организацией процесс планирования может осуществляться тремя способами [6, С. 235].

1) если она высока, плановые органы единолично принимают большинство решений, относящихся не только к организации в целом, но и к отдельным подразделениям.

2) при среднем уровне ими принимаются только основополагающие решения, которые впоследствии в подразделениях детализируются.

3) в децентрализованных организациях «сверху» определяют цели, лимиты ресурсов, а также единую форму планов, а планы уже составляют сами подразделения. В этом случае центральные плановые органы их координируют, увязывают и сводят в общий план организации [2, С. 204].

В зависимости от экономических возможностей организации, могут использоваться три подхода составлению планов. Если ее ресурсы ограничены, и появление новых в будущем не предвидится, то цели ставятся, в первую очередь исходя именно из них. В дальнейшем планы не пересматриваются, даже если и появляются какие-то благоприятные возможности. Ибо на их реализацию может просто не хватить средств. Такой подход используется преимущественно небольшими фирмами, главная цель которых - выживание.

Более богатые организации могут позволить себе изменять планы, подстраиваясь под новые возможности и, привлекая для их использования дополнительные средства, излишками которых они располагают. Таким образом, составленные однажды планы в зависимости от ситуации могут корректироваться. Такой подход к планированию получил название адаптационного.

И, наконец, предприятия, располагающие значительными ресурсами, могут использовать оптимизационный подход к планированию, исходящий из целей, поэтому, если проект ожидает быть прибыльным, средств на него не жалеют. Эффективность функции планирования зависит от того, какими принципами руководствуются менеджеры при составлении планов.

Планирование базируется на следующих принципах:

1) Участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Как правило, люди скорее и охотнее выполняют те задачи, которые сами себе поставили, чем «спущенные сверху», поскольку они им ближе и понятнее.

2) Непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности фирмы. В соответствии с ним планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс, в рамках которого все текущие планы разрабатываются с учетом выполнения прошлых и того, что они послужат основой составления планов в будущем.

3) Гибкость, предполагающая возможность корректировки или пересмотра в любой момент ранее принятых решений в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «окна», дающие в определенных пределах свободу маневра.

4) Единство и взаимосвязанность отдельных частей организации требует соблюдения такого принципа как согласование планов. Он реализуется путем их координации и интеграции. Координация осуществляется «по горизонтали», то есть между подразделениями одного уровня, а интеграция - «по вертикали», между выше- и нижестоящими.

5) Важным принципом планирования является экономичность, предполагающая, что

затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением.

- 6) Создание необходимых условий для выполнения плана - организационных, ресурсных, идеологических и т.п.
- 7) Полнота планирования, - т.е. при осуществлении планирования должны учитываться все ситуации и события.
- 8) Точность планирования - для ее достижения используются все современные методы, средства и процедуры прогнозирования.
- 9) Ясность планирования, - т.е. поставленные цели должны быть простыми, легкими, доступными всем членам организации.

Перечисленные выше принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом из них могут применяться также свои специфические принципы.

Например, при планировании на уровне цеха важную роль играет принцип узкого места, в соответствии с которым выпуск продукции нужно определять исходя из возможностей единицы оборудования, обладающей самой низкой производительностью. В то же время, на уровне предприятия он обычно не применяется, зато важнейшую роль здесь играет научность планирования.

Основная цель планирования состоит в том, чтобы, насколько возможно при данных условиях, найти оптимальный вариант решения задач, стоящих перед организацией. Это не всегда возможно, но стремиться к нему необходимо.

Поиск такого варианта осуществляется путем итераций, то есть последовательного перехода от одного планового решения к другому, чем-то улучшающему предыдущее.

В настоящее время сложилось несколько способов составления планов, или методов планирования: бюджетные, балансовые, нормативные, математико-статистические, графические и пр.

Бюджетный метод. Он основывается на составлении бюджетов, то есть таблиц, отражающих состояние или распределение на производственные и иные нужды имеющиеся у организации ресурсы в соответствии с ее целями. Такие бюджеты могут быть отчетными и плановыми. В последующем плановые бюджеты координируются, уточняются, корректируются.

В организации могут составляться несколько видов бюджетов.

Основной (общий) бюджет (отражает движение денежных средств, состояние активов и пассивов, прибыли и убытки).

Оперативные бюджеты:

- производства, продаж;
- рабочей силы;
- запасов готовой продукции;
- распределения прибыли.

Бюджетный метод планирования (бюджетирование) обеспечивает:

- 1) повышение эффективности работы организации за счет децентрализации управления, быстрого обнаружения и корректировки отклонений.

2) оптимизацию распределения и экономность расходования ресурсов.

3) предупреждение бесхозяйственности.

4) надежный контроль и оценку состояния запасов, сбыта, закупок, плановых и фактических издержек, денежных средств и финансов, рентабельности.

Но бюджетный метод сложен, громоздок, требует перестройки структуры управления, индивидуализации ответственности за расходы, больших затрат. Балансовый метод основывается на взаимной увязке двух бюджетов: ресурсов, которыми будет располагать организация, и распределения их в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации.

Балансовый метод реализуется через составление системы балансов.

По содержанию они бывают материально-вещественными, стоимостными и трудовыми; по временному горизонту - отчетными, плановыми, прогнозными, а по целям - аналитическими и рабочими.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому. Он предполагает, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (сырья, материалов, оборудования, рабочего времени, денежных средств и т.п.) на единицу продукции. Например, план по материально-техническому снабжению будет рассчитываться путем перемножения норм расхода сырья, материалов, энергии и т.п. на величину производственного заказа.

Выделяют следующие виды норм: норма выработки; норма обслуживания; норма времени; нормы численности.

Чаще всего нормы бывают индивидуализированными применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам. Однако встречаются и групповые, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях.

По особо важным ресурсам могут разрабатываться перспективные нормы их использования, но наиболее распространенными являются годовые, составляющие основу соответствующих планов и балансов материальных ресурсов. Если же условия деятельности организации постоянно меняются, используются текущие нормы, пересмотр которых происходит регулярно по мере необходимости.

С помощью нормативного метода формируется, например, нормированное задание, то есть установленный объем работы, который работник или группа работников должны выполнять за данный период с соблюдением определенных требований к качеству.

К графическим необходимо, прежде всего, отнести метод сетевого планирования. Он был разработан в конце 50-х годов и предназначался для прогнозирования сроков, оценки затрат, разработки, управления реализацией и контроля крупномасштабных проектов [8, С. 137].

Исходным моментом применения указанного метода является определение

продолжительности действий (работ), связанных с достижением поставленной цели. Все события и работы объединяются в календарный сетевой график, имеющий вид цепной диаграммы.

Сетевой график облегчает управление создания сложных технических и хозяйственных систем, позволяет сконцентрировать внимание на выполнении в их рамках критических работ, наглядно демонстрирует их взаимосвязь. Сетевой график дает возможность составить наиболее рациональный план осуществления каких-либо мероприятий, к которому привязываются все остальные процессы: диспетчеризация, выдача заданий на выполнение определенных работ, наблюдение и контроль за их осуществлением. Высокая степень формализации графика позволяет при этом широко применять компьютерные технологии.

К графическим относится и метод планирования Паттерн. Суть метода состоит в том, что на основе прогноза развития объекта планирования строится «дерево» целей и подцелей. Для каждой из них эксперты устанавливают «вес», коэффициенты относительной важности (значимости) [4, С. 95].

Математические методы планирования сводятся к расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические. Наиболее широкое распространение они находят в финансовом планировании. Например, они позволяют определять будущие доходы, основываясь на текущих вложениях и заданных процентных ставках [4, С. 96].

Методы линейного программирования применяются там, где речь идет об оптимизации расходования тех или иных ресурсов. Они помогают:

- выбрать технологии, позволяющие получить необходимый объем продукции при наименьшем расходе сырья и материалов;
- загрузить оборудование, выполняющее несколько видов работ, так, чтобы при этом достигалась наибольшая выработка;
- составить маршруты движения транспорта, позволяющие, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны сделать это при минимальных затратах и пр.

Возможности применения различных методов планирования имеют свои границы. Эти границы, во-первых, определяются современной НТР, которая вызывает столь стремительные изменения в организации и среде, что поспеть за ними планирование попросту не успевает. Во-вторых, нехваткой времени, связанной с тем, что плановые расчеты весьма длительны и трудоемки. В-третьих, бюрократизмом и инерционностью самих сотрудников, их боязнью новшества [С. 124].

Полностью перечисленные ограничения устранить нельзя, но можно их существенно ослабить путем уменьшения жесткости и схематичности составления планов, их ориентацией на ключевые цели и задачи, конкретизацией и приближением к нуждам практики.

1.2 Виды планирования

стратегический тактический планирование прогнозирование

В зависимости от уровня управления различается:

- стратегическое и перспективное планирование - это высший уровень;

- тактическое (или текущее) планирование - это средний уровень;
- оперативное планирование - это нижний уровень.

В зависимости от назначения различают три основных типа планов:

- 1) планы-цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. Эти цели согласовываются и ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются при больших сроках либо принципиальной непредсказуемости конкретных событий;
- 2) планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях, например, железнодорожное расписание. Обычно в них предусматриваются «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств и необходимости осуществления коррекции;
- 3) планы для неповторяющихся действий, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь вид программы, бюджета поступления и распределения ресурсов и пр.

По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; среднесрочные (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ; краткосрочные (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок одной смены до одного месяца. Перспективные и стратегические планы

Перспективные планы. Обычно перспективные планы в организации разрабатываются на период свыше одного года. Как правило, речь идет о среднесрочных планах, рассчитанных на период до 5 лет.

Перспективные планы могут иметь форму набора целей; целевых комплексных программ.

В рамках перспективного планирования создаются планы: разработки новых продуктов; снижения издержек; инноваций; приобретений; маркетинга; производства; инвестиций; материально-технического снабжения; развития системы управления; социальных мероприятий; план по труду; финансовый план.

Посредством такого рода планов происходит определение шагов, которые необходимо предпринять в будущем для достижения целей организации, прежде всего получения заданного объема продукции, прибыли и т.п. Их разработка начинается с выбора перспективных целей. Затем на основе оценки имеющихся ресурсов происходит определение политики организации, выбор правил и процедур, разработка альтернатив, выбор наиболее приемлемой из них, ее детализация в бюджетах, графиках, стандартных решениях [9].

Стратегические планы. В качестве предпосылок появления стратегического планирования можно назвать:

стремительные изменения во внешней среде организации, вызванные к жизни

современным этапом НТР и проявляющиеся в безграничном росте возможностей производства, резком усилении конкуренции за ресурсы и рынки сбыта; широкую доступность научно-технической и экономической информации и стремительное нарастание ее объема; принципиальное изменение роли человека в производстве и связанное с этим пробуждение его творческих возможностей и активности.

Эти и другие обстоятельства обуславливают непредсказуемость путей развития организации и ее окружения и неопределенность даже сравнительно близкого будущего. Способом частичного ослабления или преодоления этой неопределенности и является составление стратегических планов.

Стратегические планы отражают сегодняшние шаги фирмы, направленные на формирование ее будущего потенциала и обеспечение перспективного выживания. В процессе их составления формулируются цели организации, соответствующие стратегии и распределяются необходимые ресурсы.

Стратегии, составляющие основу таких планов, определяются, прежде всего, исходя из угроз и возможностей (которые имеются или могут появиться во внешнем окружении организации), а не поиска и мобилизации внутренних ресурсов, что характерно для обычного перспективного планирования. Содержательным результатом их осуществления должны быть крупные перемены в организации. Таким образом, если фирма хочет выжить в современных нестабильных условиях, переход к стратегическому планированию неизбежен, но он должен быть постепенным, без разрушения традиционной системы планирования.

Тактическое и оперативное планирование

Тактическое или текущее планирование представлено в основном краткосрочными планами, в которых предусматриваются действия, необходимые для достижения стратегических целей. По своей сути текущее планирование является производственным и обладает рядом особенностей:

- объектами такого планирования могут быть заказ, группа продукции, показатели;
- при осуществлении планирования учитывается связь уровней управления; оно может происходить сверху вниз (детализация), снизу вверх (спущенные сверху указания обогащаются внизу);
- при составлении производственных планов происходит либо четкая привязка к календарю, либо допускается свободное планирование.

Краткосрочные планы. Они охватывают годовой период и в них конкретизируются задания перспективных планов на соответствующий год с распределением по кварталам. Годовые планы разрабатываются на основе изучения рыночной ситуации (конъюнктура, цены, характер конкуренции) и прогноза сбыта, исходящего из поступивших заказов, сведений о величине продаж за истекший период, результатов маркетинговых исследований.

Элементами годового плана обычно являются:

производственная программа - она разрабатывается на срок от нескольких недель до года для предприятия в целом и его отдельных подразделений, с учетом имеющихся у них производственных мощностей и содержит, например, решения о том, как

обеспечить производство необходимой продукции и услуг исходя из минимальных затрат;

план развития предприятия - он содержит решения о внедрении новой техники, изменении технологии, снятии с производства отдельных видов продукции и т.д.;

план маркетинга и сбыта - он является основой других планов предприятия и составляется на основе прогнозов сбыта, информации о требованиях заказчика по ассортименту и качеству продукции, заключенных договоров, цен, частоты заказов, каналов сбыта и т.п. Данный план детализируется по месяцам и неделям;

план по себестоимости и рентабельности - в нем отражаются: постоянные издержки, балансовая и чистая прибыль, расчетная рентабельность, себестоимость и др.;

финансовый план - включает такие показатели, как баланс доходов и расходов, издержки производства и обращения, использование собственных и заемных средств, срок выплаты и величина дивидендов;

план по материально-техническому снабжению; план по труду и кадрам.

Предприятие на основе производственной программы (а подразделения - на основе касающейся их части) осуществляет процесс оперативного планирования своей деятельности.

Оперативные планы. Они посвящены решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде, например, отражают движение материальных потоков. Такие планы имеют узкую направленность и всегда детализированы, их цель состоит в создании условий для слаженной работы всех цехов, участков, служб, подразделений.

Оперативное планирование предполагает: составление ежемесячных и внутрисменных заданий, календарных планов выпуска продукции, маршрутных карт и контроль над их выполнением.

Оперативно-календарный план в зависимости от характера выпускаемой продукции определяет последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий и их партий по дням недели - маршрутизацию, находящую воплощение в маршрутной технологической карте, загрузку технологических линий и отдельных единиц оборудования, потребность в инструментах и т.п. Степень детализации оперативно-календарного плана зависит от типа производства.

Оперативно-календарный план используется часто как основной документ для разработки сменно-суточных заданий. В них перечисляются конкретная номенклатура и количество изделий, необходимая для нормального осуществления производственного процесса в данном цехе и смежных с ним. Сменно-суточные задания могут дополняться планом-графиком движения изделий и их отдельных частей в рамках технологического процесса.

Таким образом, в рамках реализации оперативных планов изыскиваются дополнительные возможности по привлечению ресурсов, и определяется наиболее целесообразное распределение работ по времени.

Бизнес-план организации. Все перечисленные выше планы составляют своего рода общую систему, которая называется генеральным, общим планом или бизнес-планом организации. Бизнес-план - это специфическая форма планов организации. Обычно

он составляется или при ее создании, или в переломные моменты существования, например при расширении масштабов деятельности, эмиссии ценных бумаг, привлечении крупных займов и т.п. Часто эти мероприятия осуществляются накануне серьезных изменений во внешней ситуации и имеют цель предотвратить их. Хотя многие позиции бизнес-плана скрупулезно просчитываются на срок до пяти лет, они имеют в значительной мере вероятностный характер, и успех в деле его реализации далеко не очевиден.

Цель бизнес-плана состоит в том, чтобы сориентировать хозяйственную деятельность фирмы в соответствии с потребностями рынка и возможностями получить ресурсы; определить конкретные ее виды, рынки; оценить финансовое положение; предусмотреть трудности и подводные камни.

По сравнению с другими видами планов бизнес-план обладает двумя специфическими особенностями. Во-первых, для доказательства выгодности того или иного проекта он должен быть привлекательным, наглядно демонстрировать всем заинтересованным лицам преимущества, которые могут получить, приняв участие в его реализации.

Во-вторых, бизнес-план составляется в нескольких вариантах.

Главный и наиболее полный предназначен для внутреннего пользования, а на основании его уже разрабатываются варианты с учетом различных видов пользователей. Это вполне понятно, ибо каждого из них интересуют только те моменты, которые создают гарантии их собственных интересов.

Для банков, страховых компаний и инвесторов это - финансовая устойчивость организации; для сбытовых фирм - качество, новизна, стоимость продукции; для поставщиков - объем потребности в сырье, материалах, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, услугах; для профсоюзов - социальные моменты. Структура бизнес-плана является свободной, но тем не менее в нем должен присутствовать определенный набор разделов и показателей, характеризующих как саму организацию, так и будущий проект, ради которого данный документ составляется. Любой бизнес-план открывается введением, которое помогает сразу же определить целесообразность дальнейшего знакомства с документом. Во введении раскрывается роль избранного организацией вида деятельности в настоящий момент, тенденции и перспективы его развития; приводятся ориентировочные сроки работы в данном направлении; рассчитываются ожидаемая прибыльность и период окупаемости вложений; приводятся гарантии их сохранности.

В основных разделах бизнес-плана может содержаться следующая информация:

- о целях предпринимательской деятельности, главной и функциональных стратегиях;
- о потенциале организации, его развитии на предстоящий период и связанных с этим затратах;
- об имидже - традициях, репутации в деловых кругах, у потребителей и общественности. Благоприятный имидж много значит для решения вопроса о доверии к фирме со стороны потенциальных партнеров;

- о персонале, принципах его подбора, оценки, продвижения; системе управления и путях ее развития; внедрения новых методов руководства; формах взаимоотношений с профсоюзной организацией;
- о будущей производственной деятельности и ее необходимых условиях: планируемых к внедрению технологиях и оборудовании; источниках и способах обеспечения потребностей в сырье, материалах, энергии, комплектующих изделиях, необходимых затратах; путях повышения производительности труда и эффективности производства, способах контроля процессов и качества продукции;
- о продукте или услуге, их техническом уровне, качественных параметрах, уникальных свойствах, недостатках; наличии у продукции сертификатов, защищенности патентами, лицензиями, товарными знаками; о возможностях использования отходов;
- о стратегии маркетинга. Обычно этот раздел начинается с характеристики рынков сбыта для планируемой к производству продукции;
- о конкурентоспособности продукции, путях борьбы с основными потенциальными и реальными конкурентами, завоевания рыночной ниши. В разделе приводятся сведения о конкурентах, их доле на рынке; перечисляются основные параметры, по которым может вестись конкурентная борьба (технические показатели, надежность, эстетичность, экологичность, эргономичность, безопасность, качество, унифицированность, упаковка, сервис и пр. На основе всестороннего анализа этих моментов определяются параметры, по которым можно превзойти соперников;
- о плане маркетинга, включающем описание маркетинговой ситуации (величины рынка, главные виды присутствующей на нем продукции, основные конкуренты, каналы распределения); перечень задач; программу действий по их реализации; способы контроля над ними; необходимые затраты;
- об основных направлениях внешнеэкономической деятельности. Здесь, в частности, рассматривается порядок регистрации фирмы как ее участницы, сроки открытия валютного счета; особенности расчетов с зарубежными партнерами, предположительные объекты экспорта и импорта; возможные контрагенты;
- о себестоимости, цене, прибыльности производства, их критической величине, ниже которой деятельность фирмы является убыточной.
- о рисках и способах их страхования. Риски, возникающие в процессе хозяйственной деятельности, могут быть связаны с уничтожением, порчей или хищением имущества, стихийными бедствиями и политическими конфликтами, препятствующими нормальному ходу работы; финансовыми и коммерческими неудачами. В разделе дается примерная оценка рисков и перечисляются основные мероприятия, направленные на их снижение (профилактика оборудования, меры противопожарной безопасности, оснащение сигнализацией);
- о финансовой стратегии организации при осуществлении нового вида деятельности. Здесь определяются источники формирования финансовых ресурсов (выпуск акций, облигаций, банковские ссуды, накопленная прибыль), требования к эффективности их использования, соотношению собственных и заемных средств, общей прибыльности и т.п. [6, С. 406].

Итоговый раздел обычно посвящается финансовому плану организации, который концентрированно представляет в денежном выражении все предыдущие разделы. В рамках финансового плана с учетом прогноза объемов реализации составляется ряд важнейших документов: план доходов и расходов, прогнозный баланс, план получения целевых средств от вышестоящих организаций или заказчиков для осуществления целевых программ, план движения денежных средств на счетах в банке и в кассе, план прибылей и убытков.

Помимо основных разделов, бизнес-план может содержать приложения в виде наглядных различных материалов - графиков, схем, диаграмм, таблиц, облегчающих восприятие материала, а также график основных мероприятий с указанием ответственных лиц.

По сравнению со стратегическим планом бизнес-план характеризуется следующими особенностями:

- включает только одну цель, связанную с развитием определенного бизнеса;
- имеет четко очерченные временные рамки, не пролонгируется, не уточняется;
- обладает высокой функциональной направленностью.

2. Практика планирования и прогнозирования в зарубежных фирмах

Организационно процесс централизованного планирования в большинстве крупнейших фирм осуществляется «сверху вниз». Это означает, что плановые директивы разрабатываются на высшем уровне управления, где определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития фирмы и предпринимаются попытки связать все звенья производственного механизма. Затем, на более низких ступенях управления, эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого подразделения, вплоть до дочерней компании и отдельного завода. Это уже чисто технологическое планирование, устанавливающее пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполнителями планы окончательно утверждаются высшим руководством. Такая организация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений в области планирования в высшем звене управления материнской компании и, вместе с тем, предоставляет определенную самостоятельность производственным отделениям и дочерним компаниям в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всей фирмы [9]. Чтобы иметь возможность правильно определить цели и задачи для каждого подразделения, высшее руководство ТНК должно располагать данными о состоянии и развитии каждого конкретного рынка и каждого отдельного продукта на рынке. Эти данные обычно содержатся в программах маркетинга, которые кладутся в основу разработки плана во всех подразделениях.

Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование, включает функциональные подразделения на разных уровнях управления. Высшее звено системы планирования составляют комитеты при Совете директоров (Плановые комитеты).

В них, как правило, входят представители высшего руководства фирмы, которые

подготавливают решения по наиболее важным проблемам стратегии и политики фирмы, выполняют координационные и аналитические функции, участвуют в формулировании основных целей и задач фирмы на длительную перспективу. Подготавливаемые ими рекомендации выносятся на рассмотрение Совета директоров и после одобрения включаются в форме конкретных мероприятий в перспективный план развития фирмы. Можно сказать, что на этом уровне управления формируются исходные положения для оптимального распределения внутрифирменных ресурсов в течение определенного планового периода. Следующим звеном аппарата планирования является центральная служба планирования, в функции которой входит разработка перспективных и текущих планов, согласование их с производственными отделениями или дочерними компаниями, корректировка и уточнение плановых показателей и контроль за их выполнением. Она составляет формы плановой документации, консультирует высшее руководство по вопросам планирования. Центральная служба планирования осуществляет свою деятельность в тесном контакте с другими подразделениями, а также со службами планирования в производственных отделениях, получая от них всю информацию, необходимую для разработки планов.

Практика показывает, что в американских компаниях текущие планы составляются, как правило, в производственных отделениях.

Планы, разрабатываемые оперативными подразделениями, рассматриваются центральной плановой службой, Главным администратором. После утверждения Советом директоров план принимает директивный характер [9].

Особенности планирования в фирмах США. Американские фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное или стратегическое планирование и годовое финансовое планирование. Стратегическое планирование осуществляется, как правило, небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы, которая и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации. Ввиду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные соответствующими специалистами.

Стратегическое планирование имеет цель дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных отделений, а на этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы (закрытия или продажи отдельных предприятий) или внедрения в новые сферы деловой активности.

Текущее или годовое планирование основывается в американских фирмах на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) - оперативный документ, согласно которому отделение определяет планируемый на текущий год объем производства, составляет план по использованию рабочей силы, капиталовложений, выпуска новых видов продукции.

В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и ежемесячно, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления.

Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль.

В рамках отделения обычно составляются планы по каждому из его подразделений (заводу, отделу), выступающих центрами издержек производства. Управление ими осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета.

Составление бюджета или сметы расходов обычно начинается с разработки нормативов трудовых затрат в долларах, затрачиваемых на единицу выпускаемой продукции. Затем определяются от достигнутого затраты на сырье и материалы исходя из установленных нормативов трудовых затрат на единицу продукции.

Расходы, не зависящие от объема производства, могут быть включены в бюджет как накладные расходы к нормативу трудовых затрат или не включаются совсем. Общая норма затрат на единицу выпускаемой продукции выступает как показатель, который периодически (раз в неделю или в месяц) сравнивается с количеством действительно затраченных человеко-часов производственной работы и со стоимостью сырья и материалов [5, С. 101].

В качестве примера организации процесса планирования представляет интерес рассмотрение двух американских фирм - «Амэлектрик» и «Амтрак».

Планирование в фирме «Амэлектрик». Фирма «Амэлектрик» представляет собой диверсифицированную транснациональную корпорацию, входящую в список 100 крупнейших корпораций, публикуемый журналом «Форчун». Она производит энергетическое оборудование, предоставляет услуги по его обслуживанию и ремонту.

Процесс планирования в фирме начинается с разработки каждые два года стратегического плана в каждом отделении, на что отводится четыре месяца (формулирование стратегии в соответствии с прогнозируемой рыночной ситуацией, например, стратегия проникновения на рынок конкретных товаров или снятия товара с производства). Стратегические направления разрабатываются на трехлетний период с экстраполяцией их на пять лет. Каждая ситуация анализируется в соответствии с различными альтернативами, подготовленными руководством фирмы [6, С. 485].

Схема процесса годового планирования в фирме «Амэлектрик» может иметь следующий вид:

Сроки

Мероприятия

Март

Разработка стратегии и финансовых планов на основе оценки рыночной ситуации и составления прогноза в отношении получения заказов на будущий год.

Апрель

Представление предприятиям (заводам), входящим в отделение, предварительных данных о стратегии и финансовых планах фирмы.

Июнь - август

Получение предприятиями (заводами) действительных плановых показателей и начало разработки плановых показателей в деталях для каждого цеха. Получение предприятиями (заводами) данных об ожидаемых размерах инфляции, росте оплаты труда, товарных запасах и др. В августе предприятия (заводы) получают окончательные данные по нормо-часам.

Сентябрь

Руководство предприятия представляет годовой план и бюджет в производственное отделение.

Ноябрь

Высшее руководство фирмы информирует предприятия (заводы) о том, приняло оно представленные планы или нет.

Январь

Отделение направляет показатели рассмотренного высшим руководством годового плана на предприятия. Они могут отличаться от представленных ранее. После этого предприятия могут приступать к расходованию средств в соответствии с планами.

Февраль

Годовые планы окончательно утверждаются и, возможно, без изменений. Контроль за выполнением плана осуществляется отделением на месячной основе. Отклонения от установленных показателей должны быть обоснованы.

Планирование в фирме «Амтрак». Годовой план фирмы, в составлении которого участвуют подразделения всех уровней, содержит следующие показатели: объем производства, расходы и себестоимость, капиталовложения, качество продукции, сроки поставок, товарные запасы, техника безопасности [6, С. 488].

Цикл годового планирования в фирме «Амтрак» может быть представлен следующей схемой:

Сроки

Мероприятия

Март - июнь

Плановый отдел фирмы изучает рынок и конкуренцию, делает оценки существующей деловой среды, уточняет стратегию в отношении рынков, продукции, финансов. В июне плановые цели, показатели и приоритеты устанавливаются и утверждаются высшим руководством.

Июль

Проводится в течение одной недели конференция по планированию для 300 высших и средних руководящих работников фирмы. Высшее руководство представляет планы и стратегию фирмы. Участники обсуждают направления и конкретизируют задания для низовых звеньев управления.

Август

Участники конференции по планированию (руководители заводов и сотрудники их плановых отделов) разрабатывают показатели применительно к своим заводам и календарь процесса планирования.

Сентябрь

Руководитель завода и его сотрудники доводят план до сведения заводских подразделений, цехов и т.п. Каждое подразделение представляет своему руководителю на рассмотрение планы по численности работников, капиталовложениям, товарным запасам и др. Эти показатели передаются в финансовый отдел, который сводит их в единое целое, чтобы рассмотреть реальные возможности достижения установленных показателей, и делает оценку стоимости продукции.

Октябрь

Руководитель завода согласует план с руководителем производственного отделения, вносит необходимые изменения по согласованию с цехами и утверждает план.

Ноябрь

Высшее руководство фирмы утверждает окончательный вариант плана.

Декабрь

Служба организационного контроля проверяет готовность предприятия к выполнению плана (например, достаточен ли уровень подготовки исполнителей или необходимо организовать их подготовку). Каждый работник разрабатывает свой индивидуальный план работы в соответствии с планом фирмы, следуя

установленным в нем приоритетам.

Подход к планированию в фирме «Амтрак» направлен на повышение ответственности низовых звеньев управления. Процесс годового планирования начинается с разработки стратегических целей и направлений и составления заданий для низовых звеньев.

Детальное годовое планирование включает составление прогноза продаж, разработанного отделом маркетинга фирмы, службами обслуживания покупателей и представителями предприятий.

Особенности планирования в фирмах Японии. В японских фирмах широко распространены системы стратегического планирования (в 70% крупных компаний), причем в разработке стратегических планов ведущую роль играет плановый отдел (на уровне центральных служб) [6, С. 501].

Характер планирования во многом зависит от структуры фирмы, то есть от того, является она специализированной или диверсифицированной по номенклатуре выпускаемой продукции (табл.1).

В специализированных компаниях с узким ассортиментом выпускаемой продукции основной упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. Предложение и решение этих вопросов сосредоточено на высшем уровне управления, поскольку именно там имеется вся информация. Поэтому в специализированной компании подготовка плана ведется более централизованно и «сверху вниз». Важную роль в осуществлении планирования в таких компаниях играет центральный плановый отдел. Приоритетное значение здесь играют цели: увеличение доли на рынке, рост объема продаж и прибыли. Ключевыми проблемами для специализированных компаний являются конкуренция и капиталовложения. Временной горизонт планирования в таких компаниях обычно равен пяти годам, а прогнозирование охватывает длительный период на перспективу. Контроль за деятельностью специализированной компании обычно осуществляется на основе финансовых показателей непосредственно высшим руководством фирмы [7, С. 105].

В диверсифицированной компании основной задачей планирования является координация деятельности производственных отделений.

Таблица-1. Различия в характере планирования в специализированных и диверсифицированных компаниях

Элементы планирования

Тип компании

Специализированная

Диверсифицированная

Назначение

Формирование стратегии и структуры

Объединение стратегии отделений

Выработка идей и разработка плана

Централизованы

Децентрализованы

Поиск

Поиск в широкой сфере, но узкий и глубокий, в основном силами планового отдела

Широкий поиск преимущественно в отделениях

Цели

Приоритеты: доля на рынке, рост продаж и прибыль

Приоритеты: норма прибыли, рост продаж и доля на рынке

Ключевые вопросы

Конкуренция, совершенствование продукта и объем производства

Разработка новых продуктов, номенклатура продуктов

Временной горизонт

Средне и долгосрочный

Долгосрочная стратегия плюс среднесрочный план

Неопределенность

Гибкий план

Гибкий план и диверсификация

Контроль

Прямой

Финансовые показатели

Обычная модель состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы.

Стадия 1. Формулирование предпосылок

Философия и цели компании пересматриваются с участием акционеров с учетом ресурсов. На основе собранной информации о внешней среде как в целом, так и о состоянии и развитии отрасли и о конкуренции составляются прогнозы положения фирмы на будущее. Анализ прогнозов выявляет возможности и угрозы. Оценка результатов прошлой деятельности и текущих итогов выявляет проблемы и дает информацию для прогнозирования будущего развития фирмы.

Стадия 2. Уточнение проблем

Исходя из вышеперечисленных предпосылок определяются уровни притязаний, например, темпы роста ежегодно должны превышать 10%. Затем прогнозируются важнейшие результаты при условии сохранения действующей политики, которые сравниваются с уровнем притязаний, и выявляют разрывы. Вырабатываются стратегии, позволяющие ликвидировать эти разрывы.

Стадия 3. Долгосрочная стратегия

Чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует компания, разрабатываются новые стратегии «продукт-рынок», например, исследуются возможности развития новых производств, вертикальной интеграции, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив. Изучаются варианты расширения производства и снижения издержек (здесь может использоваться матрица БКГ). Прогнозируются результаты при использовании той или иной из названных выше стратегий и выясняется, будут ли ликвидированы разрывы. Долгосрочная стратегия состоит из трех элементов: долгосрочные цели, подкрепленные долгосрочными стратегиями, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочная политика в основных областях.

Стадия 4. Среднесрочные планы

Исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии намечаются среднесрочные задачи и направления, составляются среднесрочные планы. Последние состоят также из трех частей. Во-первых, намечаются среднесрочные проекты и осуществляется их хронологическая привязка, распределяются ресурсы; во-вторых, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции исходя из изменения номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции. Эта работа выполняется соответствующими отделениями по продукту. Третий элемент - функциональные планы корпорации, составляемые ее функциональными службами. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.

Заключение

Планирование является одним из наиболее сложных видов умственной деятельности, доступных человеку, ведь при составлении планов нужно столь много предугадать, предвидеть, увязать воедино, что эту деятельность с полным правом можно считать граничащей с искусством.

Планирование охватывает все стороны хозяйственной жизни, и, сегодня без него не может обойтись ни одно предприятие. В то же время планы нельзя абсолютизировать, ибо они сковывают инициативу, что в условиях стремительно меняющейся экономики недопустимо. Поэтому планирование всегда должно сопровождаться предоставлением подразделениям максимально возможной самостоятельности, права принятия решений с учетом складывающегося положения дел, если такие решения оказываются более эффективными, чем заложенные в плане.

На некоторых предприятиях к планированию еще до сих пор зачастую подходят по старинке. Составленные планы спускают для безоговорочного выполнения, но это порочный подход. Сегодня планирование может быть только живым творчеством всех работников и только тогда оно окажется успешным.

Планирование предполагает принятие конкретных решений о функционировании и развитии производственной системы, их увязку с точки зрения оптимизации конечного результата. Это позволяет обеспечить ее эффективное функционирование и развитие в будущем. Любое хозяйственное решение, принимаемое в условиях

риска, требует тщательного технико-экономического обоснования, прогнозирования как будущего результата, так и условий его реализации, что можно осуществить только с помощью средств и методов планирования. Поэтому изучение его теории и практики занимает важное место в подготовке специалистов управленческого профиля.

Список используемых источников

1. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента /Д.Д.Вачугов. - М.: Высш. Школа, 2011. - 367 с.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник /В.Р.Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. - 504 с.
3. Драчева, Е.П. Менеджмент: Учебник /Е.П.Драчева, Л.И.Юликов. - М.: Мастерство, 2011. - 288 с.
4. Егорова, Т.И. Основы менеджмента /Т.И.Егорова. - Ижевск: НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2012. - 136 с.
5. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник /А.П.Иванов - СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2012. - 440 с.
6. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник /А.И.Ильин - Мн.: «Новое знание», 2011. - 635 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие /Н.И.Кабушкин - Минск: «Новое знание», 2011. - 336 с
8. Поршнева А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник /А.Г. Поршнева - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. - 528 с.
9. Планирование в менеджменте. <http://management.aanet.ru/management/planirovanie4.php/> 18-00, 25.08.2015

Глоссарий

Анализ системы менеджмента - процесс исследования организационной структуры и системы управления предприятия на предмет жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности в целях повышения эффективности их воздействия на результаты деятельности.