

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Система планов

Планирование представляет собой наиболее существенную из всех менеджерских функций, поскольку связано с целями, альтернативным выбором, определяет действия как перспективные, так и текущие. Планирование находит отражение во всех функциях менеджмента, но логически предшествует им, т. е. менеджер организует, контролирует, стимулирует и руководит в соответствии с планами.

Планирование — это заблаговременное решение вопросов:

- что следует сделать?
- когда следует сделать?
- как следует сделать?
- кто должен сделать?

У планирования есть пять важных целей:

- снизить отрицательный эффект неопределенности внешней среды;
- сосредоточить внимание на главных задачах;
- добиться экономичного функционирования;
- способствовать интеграции деятельности различных подразделений в достижении целей предприятия;
- облегчить контроль.

Планы составляются в расчете на будущее. Поэтому главное в планировании — предвидение будущего, "плановые предложения", т. е. просчитывание того, что будет, если планы осуществляются.

Для того чтобы планирование было эффективным, оно должно опираться на разнообразную и достоверную информацию о состоянии внешней среды, оперативно "улавливать" и предвидеть все происходящие в ней изменения. В зависимости от возможности отслеживания состояния внешней среды выделяются:

- 1) плановое реагирование (выявление изменений, происходящих во внешней среде, и адаптация структуры организации и ее деятельности к этим изменениям);
- 2) упреждающее планирование (будущие характеристики внешней среды прогнозируются, и соответственно характер будущей плановой деятельности "подстраивается" под ожидаемые внешние условия);
- 3) активное плановое воздействие (определяются желательное состояние внешней среды и способы достижения такого состояния).

Само состояние внешней среды может квалифицироваться как контролируемое, частично контролируемое или неконтролируемое. В условиях контролируемой внешней среды все проблемы, рассматриваемые в процессе планирования, могут быть четко структурированы по отдельным составляющим, описаны в количественных параметрах, будущее состояние этих проблем может быть определено с высокой степенью точности. Типичным примером таких проблем является регулирование устойчивых связей между поставщиками и потребителями. Предпочтительным типом плановой деятельности для такого состояния внешней среды является упреждающее планирование.

В условиях частично контролируемой внешней среды плановые проблемы, как правило, не поддаются полной структуризации, развитие их непредсказуемо, они в полной мере не описываются количественными параметрами. В числе таких проблем — ориентация на новых потребителей или борьба с новыми конкурентами.

Наконец, в условиях неконтролируемой внешней среды плановые проблемы вообще не структурируются и не поддаются количественной оценке, они описываются большим количеством параметров, связи между которыми крайне сложны.

В условиях частично контролируемой или неконтролируемой внешней среды целесообразно, чтобы

планирование строилось по принципу реагирования или активного планового воздействия. Требования, предъявляемые к составу и полноте информации, различны при использовании указанных типов планирования.

Планирование упреждающего типа, в процессе которого широко используются модельные расчеты, требует большого объема точной количественной информации, получаемой в основном из внешних, но частично и из внутренних источников самой организации (от соответствующих подразделений). Для системы планового реагирования необходимо использование оперативной информации, достаточной по объему, полностью репрезентативной, в том числе и из внутренних организационных источников, причем требуются как количественные, так и качественные данные. Для системы активного планового воздействия понятие "качество поступающей информации" во многом неопределенно, зависит от характера конкретных плановых проблем. Требуемая скорость поступления информации обусловлена тем, насколько быстро должны приниматься соответствующие решения, информация должна носить в основном качественный характер и поступать из внешних источников.

Виды планов

Известны различные виды планов. В зависимости от классификационного признака их можно сгруппировать следующим образом.

По уровню управления:

- корпоративные,
- отдельного предприятия,
- подразделения предприятия,
- проекта,
- задачи.

По временному признаку:

- перспективные (до 10-15 лет),
- среднесрочные (до 5 лет),
- годовые,
- оперативные (на квартал, месяц). По типу:
- операциональные,
- тактические,
- стратегические,
- нормативные (бюджетные).

По временной ориентации в технологии разработки:

- реактивные,
- инактивные,
- преактивные,
- интерактивные.

По объекту (предметной области):

- производство,
- маркетинг,
- капитальное строительство,
- материальное снабжение и запасы,
- кадры,
- финансы,
- организационный,
- развитие (совершенствование),
- бизнес-план.

По составу лиц, участвующих в планировании:

- традиционное, осуществляемое профессиональными плановиками,
- партисипативное — с вовлечением в процесс планирования всех, кого оно непосредственно затрагивает.

Прокомментируем некоторые положения. Различия между типами планирования вытекают из временной ориентации разработчиков (табл.1).

Таблица 1

Тип планирования	Средства	Задачи	Цели	Идеалы	Ориентация
Операциональное	Выбираются	Даны	Даны	Даны	Инактивизм
Тактическое	То же	Выбираются	То же	То же	Реактивизм
Стратегическое	-"-	То же	Выбираются	-"-	Преактивизм
Нормативное	-"-	-"-	То же	Выбираются	Интерактивизм

«У одних плановиков преобладает ориентация на прошлое — реактивное (reactive), у других на настоящее — инактивное (inactive), у третьих на будущее — упреждение, или преактивизм (preactive). Четвертый вид ориентации — на взаимодействие (интерактивизм — interactive), учитывает прошлое, настоящее и будущее как различные, но неразделимые аспекты планируемого "проблемного массива", он в равной степени сосредоточивается на каждом из них. В его основе лежит убеждение, что, если не учитывать все эти аспекты, развитие будет затруднено».

Интерактивное бизнес-планирование

Для предмета данной статьи наибольший интерес представляет интерактивное бизнес-планирование, основанное на проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Эффективно реализовать такое планирование можно лишь как партисипативное.

Цикл интерактивного бизнес-планирования

"Процесс идеализированного проектирования облегчает и стимулирует широкое участие в планировании, вырабатывает согласие среди его участников, рождает их сотрудничество, стимулирует их творчество и значительно расширяет их представление о возможности. Благодаря этому процессу его участники узнают, что именно они сами, а не кто-то другой являются главным препятствием на пути к будущему, которого они больше всего желают".

Термин "система планов" употребляется для обозначения комплекса взаимосвязанных подпланов, проектов, программ. План — это документ, фиксирующий решения относительно целей, стратегий, программ и распределения ресурсов. Очевидно, что, чем сложнее объект планирования, тем больше планов, сложных и многосторонних, используется в управлении. Система планирования тем сложнее, чем больше риск от принятия планового решения.

Бюджет предприятия

План с изложением ожидаемых результатов в числовом выражении — это бюджет. В узком смысле назначение бюджета состоит в сравнении фактических затрат с плановыми показателями и осуществлении на этой основе контроля. В более широком определении бюджет является финансовым планом, а также планом использования трудовых и материальных ресурсов.

На предприятии разрабатывается много видов бюджетов, которые можно объединить в

- основной (общий),
- операционный,
- финансовый.

Основной бюджет определяет потребности в капитале для достижения поставленных целей. Он состоит из трех финансовых документов: 1) прогноза счета прибылей и убытков; 2) прогноза движения денежных средств; 3) прогноза баланса предприятия.

Основной бюджет разрабатывается на базе операционного и финансового. Первый состоит из бюджетов:

- продаж,
- производства,
- запасов,
- затрат на материалы,
- накладных расходов,
- прямых затрат на оплату труда,
- коммерческих расходов,
- управленческих расходов,
- прибылей и убытков.

Финансовый бюджет включает:

- инвестиционный бюджет,
- кассовый бюджет,
- балансовый отчет.

Ясно, что фундаментом бюджетирования является правильная оценка объема продаж, а следовательно, хорошо "поставленные" маркетинговые исследования и как их результат — план маркетинга. Даже незначительное его отклонение от запланированного уровня может привести к серьезным нарушениям не только в основном бюджете, но по существу во всей системе планирования.

Также очевидно, что процесс бюджетирования фокусирует в себе работу всей системы управления предприятием, требует постоянного мониторинга за многими аспектами как во внутренней, так и во внешней среде, хорошо отлаженной автоматизированной информационной системы, очень кропотливого отношения менеджмента.

К сожалению, бюджеты быстро устаревают. Существует два направления смягчения этого недостатка.

1. Создание "роллинга"-бюджетов. В каждый квартал годового бюджета вносятся небольшие дополнения, цель которых переоценить следующие девять месяцев.
2. Гибкое отношение к бюджету. Внесение изменений в существующий бюджет по мере их появления.

Бюджет не должен становиться самоцелью, оторванной от реального бизнеса. Его нельзя превращать в "плетку" при управлении. В то же время для выполнения бюджета необходима определенная твердость менеджмента. Грань между первым и вторым и характеризует, с одной стороны, реалистичность и искусство руководства, а с другой — использование потенциала бюджетирования как эффективного инструмента. Один из путей нахождения этой грани — вовлечение подразделений в процесс бюджетирования.