**Формы планирования и факторы их выбора**

**Введение**

Содержание планирования как функция управления крупной фирмой состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменением спроса на рынке. Чем выше степень монополизации рынка, тем точнее компании могут определить его размеры и воздействовать на его развитие.

Планирование в рамках крупных компаний охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

**1. Формы планирования. Выбор**

В зависимости от содержания, целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов:

Формы планирования в зависимости от длительности планового периода:

- перспективное планирование(прогнозирование);

- среднесрочное планирование;

- текущее планирование.

Виды планов:

1) в зависимости от содержания хозяйственной деятельности - планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план.

2) в зависимости от организационной структуры фирмы - планы производственного отделения, планы дочерней компании.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:

в американских компаниях главное - это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;

в английских компаниях - ориентация на распределение ресурсов;

в японских компаниях - ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий; методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Планирование включает в себя определение: конечных и промежуточных целей;

задач, решение которых необходимо для достижения целей; средств и способов их решения;

требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое, среднесрочное, тактическое.

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются также новые возможности фирмы, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменение профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах.

Тактическое планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Представляет интерес следующее толкование терминов, связанных с планированием:

планомерность - это основа управления;

плановость - это принцип управления;

планирование - важнейшая функция управления;

плановые задания - метод управления;

разработка и реализация плана - основное содержание процесса управления.

**2. Стратегическое планирование, его виды и цели**

Многие крупные компании в современных условиях стали уделять все большее внимание развитию стратегического планирования как инструменту централизованного управления. Такое планирование, охватывающее от 10 до 20 лет, предусматривает разработку общих принципов ориентации фирмы на перспективу; определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Стратегическое планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности фирмы в международном масштабе:

определение направлений и размеров капиталовложения и источников их финансирования;

диверсификация производства и обновления продукции;

формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;

совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития мирового рынка крайне неопределенна, перспективное планирование не может ориентировать фирму на достижение количественных показателей и поэтому обычно ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в программах или прогнозах. Через них осуществляется координация перспективных направлений развития всех подразделений фирмы с учетом их потребностей и ресурсов. На основе программы разрабатываются среднесрочные планы, которые уже содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств для реализации целей, намеченных в рамках стратегического планирования.

В системе стратегического планирования в зависимости от методологии и целей обычно различают долгосрочное планирование и стратегическое планирование.

В системе долгосрочного планирования используется метод экстраполяции, то есть использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период. Здесь делается расчет на то, что будущее будет лучше прошлого.

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, тактические планы и бюджеты , планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений фирмы. Затем программы, тактические планы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Системы долгосрочного планирования применяются в 70-80% крупнейших японских корпораций, где планирование организуется следующим образом:

\* выбираются 5-10 ключевых стратегий и вокруг них формируется политика долгосрочного развития.

\* одновременно принимаются среднесрочные планы для объединения стратегий в одно целое и увязки с распределением ресурсов.

\* Высшее руководство определяет цели каждому подразделению, а последнее разрабатывает количественные планы достижения этих целей методом "снизу вверх".

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

В основу при разработке стратегического плана кладется:

\* анализ перспектив развития фирмы, задачей которого является выяснение тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;

\* анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении , насколько конкурентоспособна продукция фирмы на разных рынках и что фирма может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;

\* выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;

\* анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.

**3. Среднесрочное и текущее планирование**

Среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок как наиболее соответствующий периоду обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формулируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения(реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента); стратегия сбыта(структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта); финансовая стратегия(объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровая политика( состав и структура кадров, их подготовка и использование); определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения и учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства. Среднесрочные планы предусматривают разработку ив определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. От разрабатывается в производственных отделениях.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений в международном масштабе, в частности, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы, которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных стратегическим и среднесрочным планами. Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, заграничному лицензированию, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Реализация оперативных планов осуществляется через системы бюджетов или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению - центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план фирмы. Бюджет формируется на основе прогноза сбыта, что необходимо для достижения намеченных планов финансовых показателей. При его составлении прежде всего учитываются показатели, разработанные в стратегических или оперативных планах. Через бюджет осуществляется взаимоувязка между стратегическим, текущим и другими видами планирования.

Бюджет фирмы представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах, он как бы увязывает оперативный и финансовый планы, давая возможность предвидеть конечный результат деятельности, то есть размеры и норму прибыли. Составление бюджетов занимаются обычно различные службы или специальные секторы. Особые комитеты, состоящие из высших администраторов, рассматривают уже готовый бюджет. Глава фирмы утверждает бюджет и несет ответственность за эффективность методов по его разработке. Основу бюджета составляет прогноз продаж и исчисление издержек производства. На основе прогноза продаж составляются планы производства, снабжения, запасов, научных исследований, капитальных инвестиций, финансирования, денежных поступлений. Бюджет фирмы охватывает все стороны ее деятельности и базируется на оперативных планах отделений и предприятий фирмы, поэтому он служит также средством координации работы всех звеньев фирмы.

**4. Формы внутрифирменного планирования**

Методологической особенностью планирования является широкое использование программно-целевого подхода, который предусматривает необходимость точного формулирования целей фирмы и их увязки с ресурсами. Обычно цели разрабатываются на длительную перспективу и определяют основные направления программы развития фирмы. Одновременно формулируются четкие задачи каждого подразделения фирмы и определяются его место и роль в достижении общих целей. В частности, определяются не только общий объем прибыли и норма рентабельности, но и различные нормативные показатели, связанные с осуществлением функций маркетинга, финансирования и др.

Таким образом, в разрабатываемых фирмами планах, как стратегических, так и текущих, формируются основные задачи хозяйственной политики на определенный период и конкретные пути их решения: определяются необходимые для этого материальные и финансовые средства, а также методы их наиболее эффективного использования с учетом складывающихся условий в международном масштабе. Иными словами, методология планирования ориентируется на обеспечение увязки целей с ресурсами, определении последовательности средств и методом наиболее эффективного достижения поставленных целей и вытекающих отсюда задач в рамках каждого хозяйственного подразделения всей фирмы.

Организационно процесс централизованного планирования у большинства крупнейших фирм осуществляется "сверху вниз". Такая организация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений в области планирования в высшем звене управления компании и предоставляет определенную самостоятельность производственным отделениям в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всей фирмы.

Центральные службы планирования имеются практически во всех крупных компаниях. Однако организационно и структурно центральная служба может быть построена по-разному и отличаться по характеру выполняемых функций. В некоторых компаниях функции центральной службы планирования выполняют отделы планирования, находящиеся в составе других центральных служб. В производственных отделениях аппарат планирования представлен отделом планирования, в функции которого входит составление месячных, квартальных, полугодовых и годовых, сводных и текущих производственных планов по отделению в целом. Обычно эти планы обобщают показатели, полученные от каждого подразделения.

**5. Препятствия для планирования**

К несчастью, жизнь администрации не всегда проходи гладко. Существуют препятствия. которые нужно выявлять, а затем обходить или устранять.

Наиболее распространены:

\* стратегия компании не полностью разработана на самом высоком уровне, так что цели для подразделений и отделов не совсем ясны;

\* высшее звено руководства не предоставляет достаточной информации о целях компании, что позволило бы отделам подготовить свои собственные конкретные предложения;

\* менеджеры на более низких уровнях не считают волнение плана своей обязанностью, поскольку они не принимали участия в их разработке;

\* планы скучны и неинтересны и не вызывают у персонала стремления их выполнять;

\* некоторые из менеджеров обеспокоены тем фактом, что планирование делает более легким определение достигнутых результатов. Это может быть опасной перспективой для тех, кто не уверен в своей работе;

\* некоторые опасаются очевидной жесткости плановой системы, они чувствуют, что планирование осуществляется специалистами, у которых нет настоящего понимания реальной жизни отделов.

**Список литературы**

Глазьев С.Ю. «Теория долгосрочного экономического развития», М:ВлаДар, 1999

Бенвенисте Г. «Овладение политикой планирования» Пер с англ./ Под ред. М. Калантаровой, М: 1997

Л.П, Кураков, А.Г,Краснов, А.В.Назаров «Экономика: инновационные подходы» М:Гелиос, 1998

Бруно М. «Глубокие кризисы и реформа»//Вопросы экономики 2001 №2