

В.Д.Маркова

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

(конспект лекций)

Часть I. Методическая часть

Тема 1. Основные понятия и послылки внутрифирменного планирования

Заглядывая вперед или окажешься позади

Б.Франклин

При составлении плана фирма описывает ожидаемые результаты экономической деятельности в будущий период.

План фирмы – это система взаимосвязанных решений, нацеленных на создание желаемого будущего фирмы.

Теория и практика менеджмента свидетельствуют, что работа по плану дает менеджерам реальную возможность выбора ассортимента и объема выпуска продукции, лучшей цены на свою продукцию и других управленческих решений, в то время как обычная текучка, работа без плана на самом деле этого выбора лишают. Однако планирование – нечто большее, чем просто составление плана.

Планирование – важнейшая функция менеджмента, связанная с определением целей фирмы, результатов ее деятельности, путей и ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей.

Это система волевых, сознательно принимаемых управленческих решений, которые заменяют рыночные механизмы во внутренней деятельности фирмы.

Это процесс, направленный на создание одного или нескольких будущих состояний фирмы, которые желательны и которые не появятся сами собой без определенных усилий.

Планирование помогает фирме лучше справиться с неопределенностью внешней среды, в которой она работает, помогает менеджерам ответить на **три ключевых вопроса** (слайд 1.1):

⇒ Где фирма находится в настоящее время? (Текущее состояние бизнеса).

⇒ Куда она движется? (Желаемое состояние).

⇒ Как и при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты поставленные цели? (Наиболее эффективный путь).

Соответственно планирование опирается на аналитическую функцию управления и предшествует функции организации выполнения составленных планов: анализ – планирование – организация и контроль.

План призван показать, как эффективно перейти из нынешнего состояния фирмы в желаемое. *Посредством планирования перспективные цели фирмы трансформируются в*

пути достижения этих целей. При этом принимаются решения о том, **что** должно быть сделано, **кем, когда и как**. Следовательно, процесс планирования обеспечивает переход от описания того, что должно быть сделано, к описанию того, как это должно быть сделано, посредством графиков, бюджетов, распределения заданий между исполнителями.

Занимаются планированием *менеджеры* всех уровней, которые планируют распределение ресурсов и работу других сотрудников фирмы в отличие от всех прочих работников, которые планируют только свою деятельность.

Планирование не гарантирует избавление от проблем, но осознанный, продуманный план позволяет менеджерам лучше предвидеть кризисные ситуации и легче их пережить. Зачастую дефицит времени, обилие текущих забот не оставляют времени для планирования и заставляют действовать вслепую или использовать «реактивный» стиль управления (реакция на свершившиеся события). Эффективность управления в этом случае, как правило, снижается.

Планирование дает фирме имеет следующие **преимущества** (слайд 1.2):

◆ План отражает систему ценностей и взгляды руководства фирмы, его *видение* будущего, которое помогает сориентировать персонал фирмы в нужном направлении.

◆ План опирается на исходную ситуацию и описывает ограничения, накладываемые внешней средой. Это делает планируемые результаты более осмысленными для менеджеров.

◆ План является инструментом *координации*, который обеспечивает согласование целей и выработку компромиссов на базе объективных критериев.

◆ План облегчает *контроль* за деятельностью фирмы, позволяет оценивать расхождение между целями и результатами.

◆ План повышает *готовность фирмы реагировать* на непредвиденные изменения, при условии, что на стадии планирования проводился анализ возможных изменений.

◆ План способствует более жесткому управлению фирмой, основанному не на импровизации, а на нормах, бюджетах и графиках.

Итак, главное преимущество планирования – оно *повышает готовность* фирмы реагировать на изменения внешней среды.

Причины развития ВФП в рыночных условиях (слайд 1.3):

- самостоятельность хозяйствующих субъектов;
- развитие и обострение конкуренции;
- обострение проблем сбыта продукции, изменение как направлений сбыта, так и роли потребителя в процессе реализации продукции;

- усиление давления внешнего рынка и процессов глобализации экономики;
- увеличение степени неопределенности рыночной конъюнктуры и другими причинами.

В этих условиях *план и рынок объективно сосуществуют*: план внутри фирмы, рынок – за ее пределами.

Однако система внутрифирменного планирования постоянно развивается по мере развития конкуренции, растущей нестабильности и все меньшей предсказуемости будущего. Эволюция систем ВФП показана в табл. 1.1, составленной по данным И.Ансоффа [с. 46, 48] (слайд 1.4).

Таблица 1.1.

Сравнительные характеристики систем планирования и управления

Стадии Параметры	Бюджет \ контроль	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохра- няются – экстра- поляция	Новые явления \ тенденции пред- сказуемы	Частичная пред- сказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее ре- акции	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа Управления	Контроль отклонений	Предвидение рос- та, комплексное управление	Изменение стра- тегических основ и возможностей	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в Управлении	Стабильность \ реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900 г.	с 1950-х гг.	с 1970-х гг.	с 1990-х гг.

Применительно к России дополнительно следует сказать о **смене парадигмы** планирования, связанной с переходом к рыночным условиям (табл.1.2), которая определяет сложности развития ВФП на российских предприятиях (слайд 1.5).

Таблица 1.2

Сравнение подходов к планированию

Административная система	Рыночная система
• Методику планирования определяет Государство	• Методику планирования определяет сама фирма
• Производство плановой продукции, гарантированный сбыт	• Самостоятельный поиск заказчиков и потребителей
• Итерационное согласование планов с вышестоящими органами управления	• Взаимодействие фирмы с внешней средой
• Максимальное использование ограниченных и централизованно распределяемых ресурсов	• Формируются рынки ресурсов, но степень их развития разная
• Дискретный характер планирования	• Непрерывный характер планирования
Ориентация – на внутренние возможности Основа – планирование производства	Ориентация – на внешнюю среду Маркетинг как основа планирования

Фирма как объект планирования обладает следующими свойствами, которые определяют методологические послылки внутрифирменного планирования:

- является сложной системой, обладающей свойствами целостности и иерархичности;
- имеет специфические свойства, присущие *социально-экономическим системам*: целенаправленность (наличие цели функционирования фирмы), управляемость и непрерывность функционирования фирмы, ее адаптивность;
- характеризуется наличием *внешней среды*, в которой могут быть выделены контролируемые и неконтролируемые факторы.

Соответственно, **методологическими послылками** ВФП являются его системность, иерархичность, социально-экономический характер, взаимодействие с внешней средой.

Иерархичность и системность ВФП проявляется в следующем:

1. Одновременно принимаются решения с различными горизонтами планирования и временными рамками реализации.
2. Носители решения находятся на разных уровнях принятия решения.
3. Отдельные решения оказывают различное влияние на фирму в целом, имеют разную степень риска.
4. Используемая информация имеет разную степень агрегирования.

Итак, современная концепция внутрифирменного планирования исходит из того, что планирование необходимо, но оно должно вестись по определенной методике на базе реальных данных и носить системный характер. Хотя концептуально процесс внутрифирменного планирования сравнительно не сложен, однако не существует универсально-го метода составления плана фирмы, не прост этот процесс и на практике.

Тема 2. Методические вопросы планирования.

2.1. Принципы планирования

Известный специалист в области менеджмента Анри Файоль в 1916 году выделил 4 ключевых принципа планирования:

- единство;
- непрерывность;
- гибкость;
- точность.

Позже Расел Акофф обосновал еще один принцип планирования – принцип участия.

Принцип **единства** (холизма, holism - целое) основан на представлении фирмы как единого целого (системный подход). Он *реализуется через координацию и интеграцию планов* отдельных подразделений по горизонтали и вертикали. Планирование играет объединяющую роль, обеспечивая согласование и увязку всех разработанных на фирме планов. *Пример нарушения этого принципа: план маркетинга слабо увязан (скоординирован) с планом производства и планами других функциональных подразделений.*

Принцип **непрерывности** означает, что планирование на фирме должно осуществляться постоянно в рамках установленного цикла. План не выполняется автоматически → необходима система управления, которая обеспечивает контроль, анализ и модификацию планов по мере изменения условий функционирования. Непрерывность планирования реализуется через систему вложенных планов (годовой – квартальный – месячный план) и систему скользящего планирования (план на январь-март, затем на февраль-апрель и т.д.).

Принцип **гибкости**, дополняя принцип непрерывности, предполагает возможность корректировки планов при изменении внешних и внутренних условий (планирование с учетом происходящих изменений). Однако эта корректировка должна быть обоснованной, то есть всякая гибкость имеет экономические пределы. Возможности корректировки обеспечиваются за счет создания резервов. *Например, загрузка производственных мощностей у западных фирм редко когда превышает 80%.*

Точность планирования может быть повышена за счет установления более тесных контактов с заказчиком, их участия в формировании планов фирмы (вытягивающая система планирования, или работа по заказам рынка).

Принцип **участия** означает, что те работники фирмы, которых непосредственно затрагивает плановый процесс, становятся его участниками независимо от должности и выполняемых функций. Такое планирование называется партисипативным (participation – участие). Принцип участия облегчает процесс реализации планов, так как улучшается

коммуникация между персоналом фирмы, снижается сопротивление заложенным в планах изменениям, укрепляется командный дух организации.

Примеры участия: японские кружки качества, неформальные процедуры участия (проведение совещаний, сбор предложений и т.д.), так и формальные процедуры согласования на основе принятых на предприятии правил и регламентов.

Для реализации рассмотренных принципов внутрифирменного планирования на практике необходимо:

- иметь в компании службу планирования с определенными правами и ответственностью;
- создать систему (технологию) планирования, то есть разработать политику, процедуры и правила принятия и согласования управленческих решений в области внутрифирменного планирования, обучить персонал, наладить внутрифирменные коммуникации, позволяющие доносить информацию о планируемых мероприятиях до всех заинтересованных сотрудников и иметь обратную связь.

2.2. Подходы к планированию (философия планирования)

Известный американский специалист Р. Акофф выделяет 4 подхода к планированию в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее.

Реактивный подход – план ориентируется *на прошлое*, то есть предполагается, что прошлые тенденции сохранятся.

Примером является планирование «от достигнутого», которое было широко распространено в советской экономике.

При таком подходе исходят из суммарных потребностей подразделений фирмы (движение снизу-вверх), а не из возможностей удовлетворения этих потребностей. Наблюдается стремление подразделений завязать свои потребности, что ведет к снижению общей эффективности деятельности фирмы.

Инактивный подход – фирма плывет по течению (инертность), существующие внешние и внутренние условия воспринимаются как приемлемые (минимум изменений, *приспособление к настоящим условиям*). Такой системе планирования присущ бюрократизм, волокита по всем делам, для рассмотрения которых создаются комиссии, советы и другие временные, но постоянно заседающие структуры. Большая часть времени тратится на сбор фактов, информации, ее аналитическую обработку. Главный принцип – «держать руку на пульсе». В такой системе управления важны связи, а не опыт. Хотя в более позд-

них изданиях Акоффа уже не упоминает данный подход, ограничившись реактивным, преактивным и интерактивным подходом.

Эти два подхода к планированию присущи большинству бывших государственных предприятий. Вновь созданные фирмы чаще используют другие подходы к планированию.

Преактивный (упреждающий) подход – ориентирован на *будущие изменения*, на поиск оптимальных решений в условиях изменений. Цели таких фирм ориентированы не на выживание, а на рост и развитие. Планирование осуществляется сверху-вниз: на верхнем уровне делается прогноз, разрабатывается стратегия и определяются цели следующих уровней управления.

Интерактивное (адаптивное) планирование предполагает, что будущее можно контролировать и на него можно воздействовать, поэтому главной целью планирования при таком подходе является *проектирование будущего*. Речь идет о взаимодействии фирмы с внешней средой: не просто ее адаптация к будущим изменениям, а и целенаправленное воздействие на эти изменения. Интерактивное планирование основано на принципе участия и мобилизации способностей всех работников фирмы.

Критики интерактивного планирования отмечают, что фирма не может полностью контролировать свое будущее, поэтому речь должна идти скорее об адаптации фирмы к изменению условий внешней среды.

2.3. Уровни планирования

Выделяют *три уровня планирования*: фирма в целом, хозяйственные подразделения, функциональные подразделения (финансовый отдел и т.д.) (слайд 2.1).

План фирмы (корпоративный уровень) интегрирует функциональные планы и планы хозяйственных подразделений (бизнес-единиц). На этом уровне происходит *перераспределение финансовых потоков* внутри фирмы в соответствии с поставленными целями. Финансы перераспределяются на **плановой** основе, то есть на определенном этапе может допускаться убыточность подразделений, если такие действия оказываются оправданными с позиций достижения поставленных целей фирмы (например, цель – завоевать рынок). Наиболее важные аспекты корпоративного плана:

- служит стартовой точкой процесса планирования, должен охватывать все сферы деятельности: от производства до продажи продукции и организации учета;
- стимулирует и мотивирует персонал фирмы на достижение поставленных целей;
- служит основой для всех планов, политик, правил и процедур принятия управленческих решений.

Планы хозяйственных подразделений (бизнес-единиц) фирмы определяют, как подразделение будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д. Для фирм с одним видом деятельности корпоративный уровень совпадает с уровнем бизнес-единиц.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это внутрифирменное организационное подразделение, наделенное определенными правами и ответственное за всю деятельность фирмы в определенном бизнес-сегменте (сегментах). Оно, как правило, отвечает за разработку, производство и продажу определенного вида продукции.

Иногда планирование на уровне бизнес-единиц называют *тактическим планированием*, а корпоративный уровень связывают со *стратегическим планированием*.

Функциональные службы – финансовая, производственная, коммерческая, маркетинга, управления персоналом и т.д. разрабатывают свои планы на основе корпоративного плана и планов хозяйственных подразделений. Целью функциональных планов является распределение ресурсов отдела (службы) и поиск путей эффективной деятельности в рамках общего плана фирмы.

Функциональный план (план маркетинга, финансовый план и т.д.) – комплекс решений по реализации заданной функции в рамках общей стратегии фирмы.

Многообразие функциональных сфер деятельности и соответственно функциональных планов фирмы затрудняет формирование общих правил их разработки. В самом общем виде можно сказать, что функциональный план разрабатывается в рамках линейной структуры (отдела или службы) и определяет мероприятия, которые должны быть выполнены данным структурным подразделением в контексте корпоративного плана и выделенных ему ресурсов. Разрабатывают план функциональные специалисты, основываясь на своей компетенции и опыте.

На корпоративном уровне определяются цели, стратегии и политика фирмы в различных областях. На последующих уровнях разрабатываются процедуры и правила, формируются бюджеты и расписания выполнения работ.

В связи с иерархичностью системы ВФП возникает ряд *методических проблем*:

- проблема организации процесса планирования. При этом возможны два разных подхода к организации планирования: сверху-вниз и снизу-вверх.
- проблема согласования и увязки планов разного уровня внутри фирмы. Необходимо увязать функциональные планы, планы хозяйственных подразделений между собой и с общим планом фирмы.

При организации процесса планирования сверху-вниз каждый уровень планирования получает входную информацию (ограничения) из плана более высокого порядка, то есть выходные данные каждого уровня используются в качестве входных данных на более низком уровне. При таком подходе высшее руководство инициирует процесс планирования и уполномочивает хозяйственные и функциональные подразделения формировать собственные планы как средства реализации корпоративного плана.

При организации планирования снизу-вверх корпоративный план формируется на основе объединения предложений хозяйственных и функциональных подразделений.

Иерархичность планов приводит к тому, что процесс планирования неизбежно становится итерационным, то есть включает большое количество переговоров между уровнями иерархии, направленными на то, чтобы различные цели, стратегии, планы и бюджеты были согласованы и подкрепляли друг друга.

Сложный и противоречивый процесс согласования плановых решений различных уровней является важным моментом внутрифирменного планирования.

2.4. Классификация планов (измерители планов)

Многообразие планов может быть описано с использованием различных измерителей (факторов классификации), которые включают в себя (слайд 2.2):

1. Уровень планирования: корпоративный, группы бизнесов или бизнес-единицы.
2. Функции: отдельные функции, на которых сфокусирован план. Это НИОКР, маркетинг, производство, персонал, финансы.
3. Временные рамки планирования: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы.
4. Регулярность планов: повторяющиеся планы, политика, процедуры и правила.
5. Степень уникальности: уникальные, действующие ограниченный промежуток времени планы (программы, проекты), которые не повторяются после достижения поставленных целей.

Остановимся на последних двух факторах классификации планов, которые показывают, что планы могут быть регулярно повторяющимися или уникальными (рис.2.1.).

Регулярно повторяющиеся планы – руководство по выполнению постоянно повторяющихся видов деятельности, которое дополняется политикой, операционными процедурами и правилами и в комплексе формируют основной блок внутрифирменных планов.

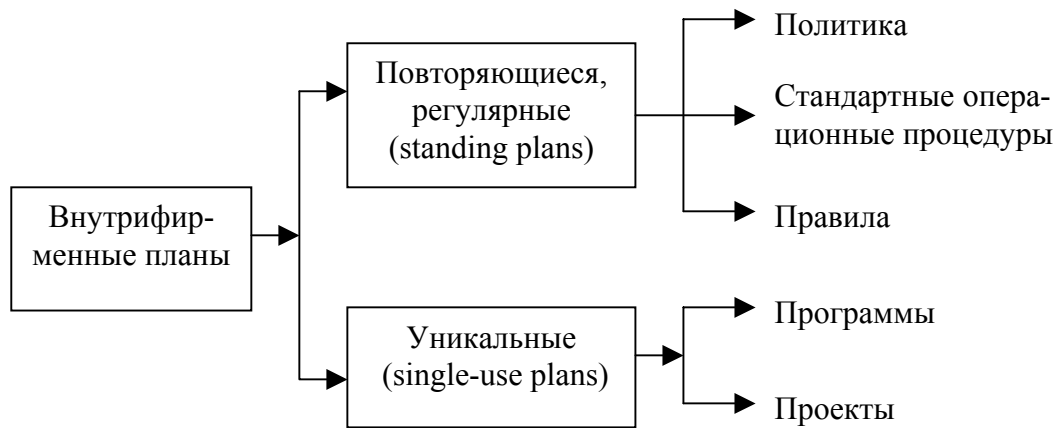


Рис.2.1. Классификация планов по степени повторяемости

Для повторяющихся планов необходимо детально проработать все методические вопросы их *формирования, согласования, корректировки и контроля*, то есть разработать технологию внутрифирменного планирования.

Технология – способ реализации персоналом фирмы конкретного сложного процесса (в данном случае процесса внутрифирменного планирования) путем расчленения его на систему последовательных взаимосвязанных процедур и операций, которые выполняются более или менее однозначно.

Наличие такой технологии позволяет говорить о системе управления, ориентированной не на конкретного человека как носителя опыта, а на определенный набор руководящих указаний, процедур и правил, регламентирующих процесс планирования.¹

Технология важна и для уникальных (однократных) планов, но для них она не может быть детально прописана, что связано именно с уникальностью планов. Такие планы разрабатываются для неповторяющихся событий, например, строительство нового производственного здания, освоение производства новой продукции, переход на международные стандарты учета и отчетности и т.д. Они действуют ограниченный промежуток времени и не повторяются после достижения поставленных целей.

Формой представления уникальных планов являются *бизнес-план*, программы и проекты, а эффективным инструментом отображения таких планов – сетевые модели.

Программа (проект) – взаимосвязанный комплекс мероприятий, которые должны быть выполнены для достижения поставленной цели.

¹ *Процедура* – руководство по принятию определенных решений (процедуры обработки заказов, оплаты счетов и т.д.). *Правила* – руководства для определенных специалистов, которые регламентируют их действия персонала в определенных ситуациях и заменяют процесс принятия управленческих решений.

2.5. Процесс планирования

Процесс планирования, как показано в теме 1, предполагает получение ответа на три ключевых вопроса: где находится фирма, каких позиций она желает достичь и каким образом. Соответственно процесс начинается с анализа внешней среды и внутренних возможностей фирмы, касается определения целей и возможных направлений достижения этих целей, а также формирования детальных планов по достижению поставленных целей. Основные этапы планирования и управления на фирме представлены на **слайде 2.3**.

Анализ внешней среды и внутренних возможностей фирмы, так называемый SWOT-анализ, призван показать текущее состояние фирмы, ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, существующие на рынке. В результате определяется позиция фирмы на рынке (**где находимся?**).

В процессе планирования необходимо определить *конкретные цели* разрабатываемого плана. Эти цели устанавливаются на основе общих целей (целевых установок) фирмы и указывают конечные результаты, которые должны быть достигнуты при реализации планов, распоряжений и смет.

Возможны два подхода к определению целей деятельности фирмы.

1. Установить цели исходя из достигнутого уровня, добавляя, скажем, 2-3% к цифрам прошлого года. Это метод «планирования от достигнутого уровня».

2. Второй подход сложнее, он предполагает разбиение процесса определения целей на ряд последовательных шагов:

- Установление общих целей фирмы на плановый период исходя из ее миссии, видения перспектив развития бизнеса.
- Определение конкретных целей (задач).

Различие между целями и задачами можно представить следующим образом: задачи – это цели, которые фирма надеется достичь в рамках планового периода, а цели (общие цели) – те вехи, на которые она ориентируется и к которым предполагает приблизиться в рамках планового периода.

Общие цели фирмы на плановый период могут устанавливаться в нескольких ключевых сферах: положение на рынке; инновации; качество и производительность; прибыльность и т.д. Многоплановость целей объясняется тем, что деятельность любой фирмы является многоцелевой. Соответственно сложность планирования и управления заключается в определении приоритетов целей, а также их сопоставлении и взаимной увязки.

Цели фирмы должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей:

- конкретность и измеримость целей, что позволяет контролировать их реализацию;

- гибкость целей обеспечивает пространство для маневра в связи с непредвиденными изменениями рынка и возможностей фирмы;
- достижимость целей за плановый период.

Примеры конкретных целей:

- | | |
|-----------|------------------------------------------------------|
| Маркетинг | - увеличить объем продаж на 5%; |
| | - расширить число потребителей на 10%. |
| Финансы | - увеличить рентабельность с 10 до 12% к концу года. |
| Кадры | - сократить текучесть кадров с 10 до 7%. |

Итак, первым и, вероятно, самым решающим этапом планирования является определение конкретных целей на плановый период. Последующий анализ внешнего окружения фирмы, а также ее сильных и слабых сторон позволяет определить текущую позицию фирмы на рынке и желаемую позицию. Расхождение между ними или стратегический разрыв как раз и будет определять, что именно необходимо сделать для достижения поставленных целей (рис.2.2).

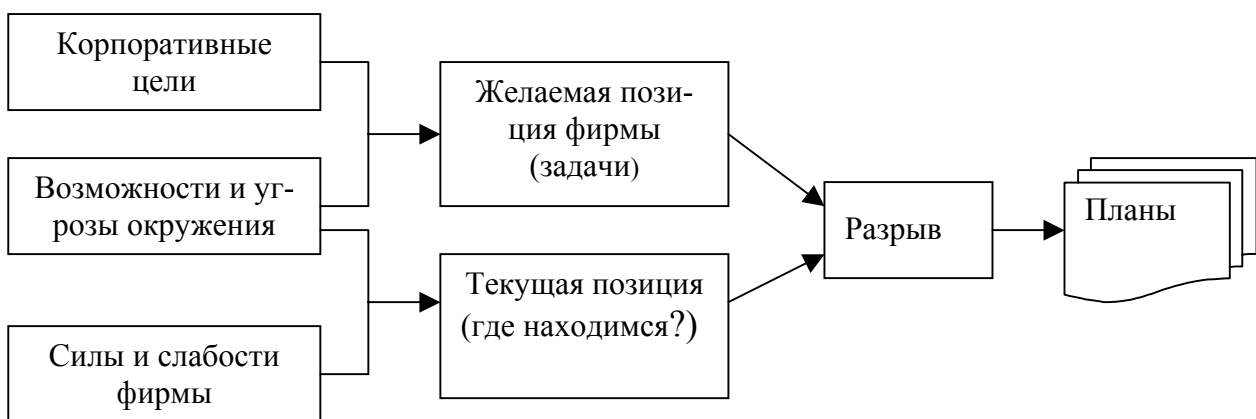


Рис.2.2. Схема взаимосвязей в процессе планирования

Собственно *этап планирования* должен включать несколько шагов:

- формирование альтернативных вариантов плановых решений;
- оценка этих альтернатив;
- окончательный выбор.

В итоге предприятие планирует направление своего развития (**куда двигаться?**).

Формирование альтернативных вариантов плановых решений довольно сложное дело. Здесь может использоваться сценарный анализ, методы портфельного анализа, список базовых стратегий по И.Ансоффу (стратегия проникновения на рынок, расширения рынка, расширения товарного ассортимента, диверсификации).

При выборе окончательного варианта плана можно воспользоваться некоторыми общими критериями:

- Осуществимость – оцените требуемые ресурсы и ограничения. Ограничения могут быть внутренними и внешними для фирмы.
- Конкурентная сила – стремитесь всегда иметь конкурентные преимущества.
- Концентрация – избегайте распыления сил.
- Синергизм – обеспечьте координацию и согласование действий.
- Гибкость – будьте готовы к неожиданностям.
- Экономичность – не растрачивайте ограниченные ресурсы.

Заключительный этап предполагает разработку механизма реализации плана, а также системы контроля и корректировки плановых решений (**как реализовать?**). Процесс планирования не прекращается после выбора альтернативного направления развития и разработки плана. Следующая стадия – реализация и контроль выполнения плана, которая предполагает уточнение структуры фирмы, ее ресурсов, установление норм и стандартов, доведение плановых заданий до исполнителей (система коммуникаций с персоналом), оценку выполнения плана, возможность корректировки установленных норм и планов.

Часть II. Временной горизонт планирования

Тема 3. Стратегические, тактические и оперативные планы

3.1. Виды планов

Важнейшим фактором классификации плановых решений является временной горизонт планирования, в соответствии с которым выделяют три вида планов:

- Стратегические (долгосрочные) планы.
- Тактические, чаще всего годовые планы.
- Оперативные (оперативно-календарные) планы.

Конкретный период времени, для которого разрабатывается план, зависит от отраслевой специфики бизнеса, от традиций и опыта фирмы.

Однозначно можно сказать, что обязательным видом планов является *годовой (тактический) план*. За год происходят все типичные для фирмы события, поскольку за этот срок выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. К тому же такой период соответствует законодательным требованиям к отчетному периоду (годовая бухгалтерская и статистическая отчетность).

Считается, что тактическое планирование является средством реализации стратегического плана, оно заключается в планировании всех направлений деятельности фирмы и ее подразделений в органическом сочетании и взаимодействии.

Стратегический и долгосрочный план имеют одинаковый горизонт планирования – долгосрочный (от года и выше), но различаются подходами к планированию: долгосрочное планирование ориентируются на экстраполяцию прошлых тенденций, то есть относится скорее к реактивному типу планирования. В то время как стратегическое планирование основано на прогнозировании изменений внешней среды, то есть относится к преактивному либо интерактивному планированию.

Оперативные, краткосрочные или, чаще говорят, оперативно-календарные планы фирмы направлены на детализацию тактического плана. На этом этапе необходимо спланировать производственные, финансовые, маркетинговые и иные операции и потоки **во времени**, чтобы получить желаемый результат. На этом этапе составляются календарные графики, расписания выполнения работ, то есть по сути, речь идет о логистическом планировании деятельности фирмы.

Взаимосвязь трех видов планирования приведена на **слайде 3.1.**

3.2. Характеристики планов

Стратегические планы определяют общее направление деятельности фирмы, ее место в рыночной среде. Они включают цели, стратегию и политику фирмы, а также в общих чертах характеристики и те результаты, которые фирма может и намерена получить. Плановые решения этого уровня связаны с выбором товаров и рынков, с выбором месторасположения фирмы, ее отдельных структур, в том числе складских помещений, торговых представительств и т.д. Они касаются также организационно-правовой формы бизнеса и его организационной структуры, определяют такие стратегические направления как слияние, поглощение, отпочкование, вхождение в различные интеграционные структуры и ассоциации. Объектами стратегического планирования являются исследования и разработки (НИОКР), инвестиции, производственные мощности, потребности в финансовых средствах, доля рынка и т.д. К стратегическим относятся планируемые решения по приобретению оборудования, проведению реконструкции, новому строительству и т.д.

Стратегические решения принимаются в условиях неопределенности и риска. *Эти решения, как правило, не повторяются и не ведут к появлению подобных же решений.* Стратегический план принимает Совет директоров фирмы, который опирается на плановые решения, подготовленные специально созданной службой (отдел стратегического планирования, отдел развития и пр.).

Плановые решения *тактического* уровня направлены на пошаговую реализацию стратегии фирмы. Решения этого уровня касаются производственно-хозяйственной деятельности фирмы и ее подразделений. Ключевые плановые решения: прогноз продаж, производственная программа, бюджеты, план использования ресурсов фирмы.

Во многих западных фирмах основой тактического планирования является план маркетинга, который служит отправной точкой внутрифирменного планирования. На основе прогноза продаж продукции фирмы формируется план закупок, план производства, план по персоналу, финансовый план и т.д. Важность плана маркетинга, который увязывает маркетинговые мероприятия с прогнозом возможных продаж, определяет тот факт, что сфера сбыта все чаще становится узким местом в деятельности фирмы.

При составлении годового плана проводятся объемные расчеты в натуральном и стоимостном выражении по укрупненным показателям. При этом план может быть составлен с квартальной и \или месячной разбивкой, хотя при переходе на скользящее планирование это становится не столь актуальным, так как определяется «скользящий» период – два-три месяца. Напомним, что в рамках годового плана определяется план на три месяца (январь-март), который затем корректируется на следующий период – февраль-апрель и так каждый месяц.

Занимается разработкой годового плана специальная служба – планово-экономический отдел при участии других функциональных подразделений (отдел маркетинга, коммерческий отдел, финансовый, управление персоналом, производственный отдел и т.д.). Решения этого уровня планирования повторяются, что приводит к разработке *технологии планирования*. Степень их централизации зависит от типа производства и масштабов бизнеса, то есть они могут быть централизованными (массовое производство), либо децентрализованными (единичное производство).

На *оперативном* уровне планируются конкретные действия в рамках тактического плана: происходит дезагрегация тактического плана в месячные, недельные, суточные и часовые планы. Задачи этого уровня сводятся к составлению **расписания** (календарного плана) движения деталей, узлов, агрегатов и изделий по отдельным станкам, производственным участкам, цехам и между цехами. Расписание составляется на период от месяца до смены. При этом решаются задачи загрузки оборудования, последовательности запуска, пропускной способности и выявления «узких мест», диспетчирования и ряд других вопросов, которые подробно рассматриваются в теме 6. В новых условиях производственно-технологическое расписание должно дополняться расписанием маркетинговых мероприятий (программа маркетинговых исследований, продвижения продукции на рынок) и, в конечном итоге, воплощаться в оперативном финансовом бюджете предприятия.

Занимаются разработкой оперативных планов производственно-диспетчерский отдел, цеховые службы планирования. *Решения этого уровня планирования являются децентрализованными, так как необходимо в реальном масштабе времени учитывать изменения, происходящие в производстве (поломки оборудования, болезни персонала, брак и пр.), повторяющимися, их сложность ведет к внутренней оптимизации.*

По мере того как планирование переходит от стратегической стадии к тактической и перемещается вниз по иерархии управления все более существенным становится значение *внутренних параметров* планирования.

В целом процесс внутрифирменного планирования должен быть непрерывным и обеспечивать последовательную реализацию системы планов.

Тема 4. Стратегическое планирование

4.1. Основные понятия

Отправной точкой формирования стратегического плана является видение будущего фирмы (ее образ), которое трансформируется в стратегические цели, то есть отражает представление руководства либо владельцев о том, к чему должна стремиться фирма и каким должен быть ее долгосрочный курс.

Видение – прогнозируемый и желаемый образ фирмы и внешней среды в среднесрочной (долгосрочной) перспективе (*куда движемся?*).

Стратегические цели – желаемое взаимодействие фирмы с внешней средой (*что должно быть сделано и в какое время?*).

Собственник (руководитель) формирует видение на основе разнообразной информации о внешней среде и внутренних возможностях фирмы, а также собственных устремлений и амбиций. При этом важно уловить (оценить):

- тенденции развития отрасли,
- тенденции развития рынка с позиций потребления и конкуренции,
- последствия важнейших событий внутри фирмы и вне ее.

Разнообразная информация, в том числе и «слабые сигналы» рынка позволяют определить желаемый образ фирмы. При этом главное – видеть фирму не такой, какая она есть, а такой, какой она может быть!

Сибэлектромотор (Томск): достичь уровня основного конкурента за 1,5 – 2 года, средство – стратегия гонки за лидером. Сапог: к 2005 г. стать лидером во всех сферах своего бизнеса.

Стратегический анализ – процесс выявления стратегических факторов и проблем, которые могут представлять угрозу или открывать новые возможности для фирмы.

В основе стратегического плана лежат стратегические решения, которые чаще всего ориентированы на *изменения* в фирме.

Стратегические решения – управленческие решения, направленные на достижение целей, которые не могут быть реализованы в рамках протекающего процесса и состояния внешней среды.

Особенности стратегических решений:

- направлены на перспективные цели фирмы, на ее *будущее*, поэтому характеризуются высоким уровнем риска;

- в отличие от тактических решений множество *альтернативных вариантов* не определено, сама процедура формирования возможных альтернативных исходов играет важную роль;
- *субъективны* по своей природе, заранее трудно оценить их последствия, которые имеют долговременный характер;
- большое значение имеет *качество* решения, а не быстрота и своевременность его принятия. Для стратегических решений нет жестких временных рамок;
- связаны со *значительной неопределенностью*, поскольку находятся под воздействием внешних, не контролируемых фирмой факторов;
- *инновационны* по своей природе, для их восприятия они должны быть открытыми и понятными сотрудникам;
- связаны с вовлечением значительных ресурсов, как правило, необратимы и имеют долгосрочные последствия для фирмы.

Примеры: освоение новой продукции, выход на новые рынки, технологические изменения, реструктуризация управления, интеграция с поставщиками и т.д.

Стратегические решения лежат в основе стратегии фирмы.

Стратегия – это управляемый процесс разработки и реализации комплекса мероприятий, направленных на достижение поставленных стратегических целей (*как будут достигнуты конечные результаты?*). Она задает направление развития бизнеса (интегрированный рост, диверсификация, рыночная экспансия и т.д.).

Сущность стратегии заключается в создании *уникальной позиции фирмы на рынке* путем выбора видов бизнеса, которые отличны от конкурентов, либо выполняются другими способами [Портер, с.55]. Стратегия динамично формируется из разрозненных элементов и пересматривается (корректируется), если руководство видит пути совершенствования деятельности или считает необходимым приспособляться к изменяющимся условиям, то есть стратегию можно рассматривать как сочетание *запланированных* и ответных действий, являющихся реакцией на стратегические изменения.

Важно: формирование стратегии – не функция специалистов по стратегическому планированию. Это общая функция руководства!

Стратегический менеджмент – система управления процессом разработки и реализации стратегии фирмы.

По своему предметному содержанию стратегическое управление обращается лишь к основным процессам в фирме и за ее пределами, уделяя внимание не столько наличным

ресурсам и процессам, сколько *возможностям* наращивания и реализации стратегического потенциала фирмы.

При реализации стратегических решений руководство сталкивается с **парадоксом стратегического менеджмента**, который проявляется в том, что необходимо обеспечить адаптивность фирмы к условиям внешней среды при эффективном текущем функционировании. Именно *сбалансированность стратегических решений и операционной эффективности (стратегии и тактики) обеспечивает успех фирмы на конкурентном рынке.*

Взаимосвязь понятий стратегического менеджмента показана на **слайде 4.1**. Отметим, что *присутствие всех элементов и взаимосвязей повышает качество стратегического планирования и управления, однако в практике бизнеса отдельные элементы могут отсутствовать, в частности может быть стратегическое управление без стратегии или, наоборот, стратегия без стратегического управления.*

4.2. Стратегический анализ и стратегические альтернативы

Важным этапом стратегического планирования является комплексный анализ внешней среды и деятельности фирмы с целью выявления стратегических факторов и проблем, которые могут представлять угрозу или открывать новые возможности для фирмы. В укрупненном виде структура и методы такого анализа представлены на **слайде 4.2**.

Внешний анализ охватывает факторы макросреды, отрасль, отраслевую бизнес-систему, конкурентов и потребителей, анализ интересов заинтересованных групп, который частично пересекается с внутренним анализом.

Внутренний анализ предполагает анализ портфеля бизнесов фирмы, финансовый анализ ее деятельности, маркетинговый аудит, анализ производства и НИОКР, а также комплексный управленческий анализ с использованием цепочки ценностей М.Портера и модели 7-S фирмы McKinsey.

В стратегическом планировании используются как традиционные и широко известные методы (мозговой штурм и групповая работа, экспертные методы, экономико-математические методы, методы анализа рынка и деятельности фирмы, классификации и т.д.), так и специфические методы.

К *специфическим методам* стратегического анализа относятся методы PEST и SWOT-анализа, портфельного анализа, отраслевой анализ, модель 5 сил конкуренции М.Портера, треугольник конкуренции, цепочка добавленной стоимости (бизнес-система), модель 7-S фирмы McKinsey, бенчмаркинг. На западе широкое распространение в стратегическом планировании получила также система информационной поддержки стратегических решений PIMS (Profit Impact of Market Strategies). Данные методы призваны помочь

менеджерам рационально планировать стратегические решения, но, естественно, они не могут заменить самого менеджера.

С содержанием большинства указанных методов можно ознакомиться в книгах Б.Карлофа, В.Марковой и С.Кузнецовой.

Применение методов стратегического анализа на практике может быть связано с трудностями информационного, методического, организационного плана, которые преодолеваются по мере накопления опыта внутрифирменного планирования.

Деловая практика свидетельствует, что фирма должна проводить стратегический анализ с определенной регулярностью. Результатом такого анализа может стать решение о выходе из некоторых областей бизнеса (уход с рынка и продажа бизнеса) или, наоборот, окажется целесообразным расширить определенное направление бизнеса.

Тщательно проведенный стратегический анализ позволяет определить сильные и слабые стороны фирмы (Strengths/Weaknesses), а также возможности и угрозы рынка (Opportunities/Threats), сформировав тем самым SWOT-матрицу, которая наряду с портфельными матрицами является важным методическим инструментом формирования стратегических альтернатив развития фирмы.

Стратегические альтернативы связаны с инвестиционными решениями и отвечают на вопрос: **где конкурировать?**

- Должны ли существующие сферы бизнеса быть расширены или уменьшены?
- В какие направления роста вкладывать инвестиции?
- Появились ли новые привлекательные сферы бизнеса?

Другая группа стратегических альтернатив связана со стратегией достижения конкурентных преимуществ и отвечает на вопрос: **как конкурировать?**

- Какие стратегии достижения конкурентных преимуществ наиболее адекватны существующей ситуации на рынке и возможностям фирмы?
- Какие функциональные стратегии должны быть реализованы?
- Какими должны быть стратегии продвижения, товарная, ценовая и т.д.?
- Какие ресурсы и сферы деятельности необходимо вовлечь в реализацию стратегии?

Важной проблемой при оценке и выборе стратегических альтернатив в первом случае является сбалансированность портфеля бизнесов фирмы, во втором – координация функциональных и иных стратегий, их направленность на достижение общей цели фирмы.

Переменные, которые определяют выбор стратегии, на практике с трудом поддаются количественному выражению, их взаимосвязи сложно формализуемы, а оценка неопределенностей и риска затруднительна.

В реальной жизни варианты стратегии фирмы, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться. Работая над альтернативными решениями, следует относиться к ним прагматически, так как может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно. Идеальное решение может быть в пределах досягаемости, но время или необходимые затраты могут воспрепятствовать его достижению.

В целом у каждой фирмы существует множество стратегических альтернатив, выбор которых является непростой задачей. Возможные критерии выбора можно объединить в пять групп (рис.4.1), отметив их противоречивость. Противоречия возникают между долгосрочными и краткосрочными ориентирами рентабельности и объемов продаж; рентабельностью и гибкостью; гибкостью и синергизмом.

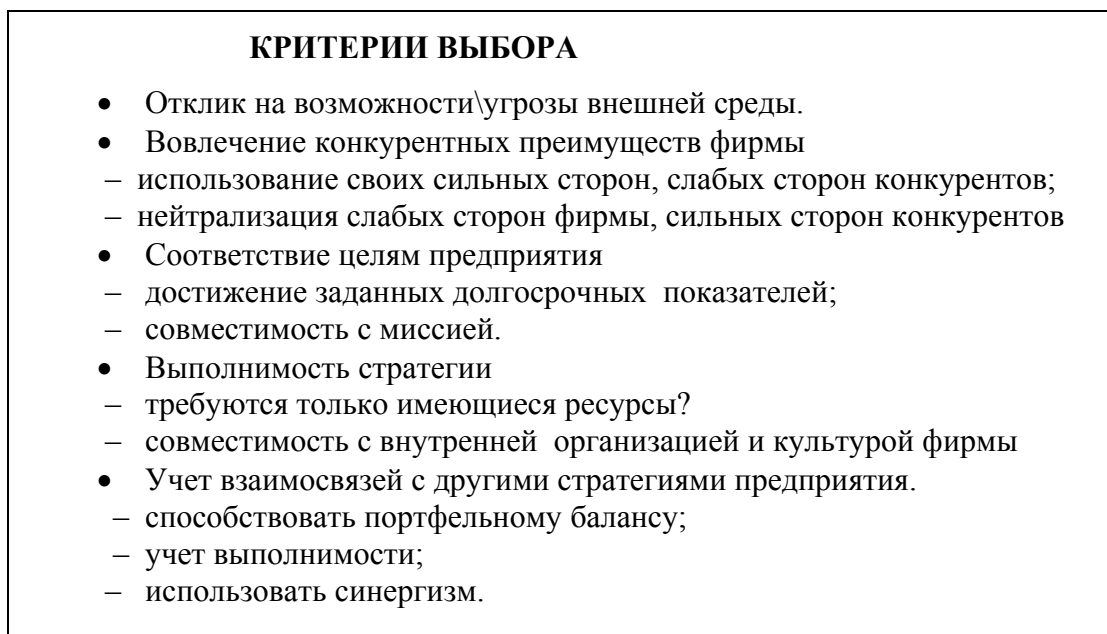


Рис.4.1. Критерии выбора альтернативных стратегических решений

Стратегический анализ, а также разработка и оценка стратегических альтернатив является важным этапом стратегического планирования.

4.3. Стратегический план фирмы

Обычно стратегический план ограничивается решениями относительно сфер деятельности и выбора новых направлений (товар – рынки), а также задает систему принципов, правил и приоритетов, определяющих действия руководства фирмы. Это составляет суть стратегического планирования. В центре внимания специалистов-аналитиков в процессе стратегического планирования должна находиться **системная** природа любой фирмы. «Без понимания и адекватного описания производственно-коммерческой организации как системы любые попытки спланировать ее стратегию выглядят околонульным шаманством» [Ефремов, с.22].

Напомним, что процесс планирования любой деятельности однотипен, различия заключаются в объекте планирования, используемых методах и источниках информации, а также в «точке отсчета» (отправной точке). В стратегическом плане объектом является фирма в целом, разработке плана предшествует стратегический анализ с акцентом на информацию о внешней среде, а точка отсчета – будущее состояние фирмы, которое во многом задается стратегическим видением собственников и высших руководителей фирмы.

Стратегический план – заявление, отражающее корпоративные цели (стратегические ориентиры) фирмы, направления ее развития, а также ее стратегию.

Стратегический план (меморандум) может быть оформлен в виде письменного документа, который распространяется среди руководителей и сотрудников (хотя части этого плана из-за соображений конфиденциальности могут быть опущены или выражены общими словами). Однако типична ситуация, когда стратегический план не оформляется в письменном виде, а существует в форме единогласного соглашения между руководителями фирмы относительно того, в каком направлении развиваться, что и как делать. При этом цели фирмы как часть стратегического плана открыто провозглашаются и распространяются среди персонала фирмы. Примеры форм, которые могут быть использованы в стратегическом планировании, приведены в книге Д.Аакера [с.502-518].

Возможная структура стратегического плана фирмы:

1. Резюме – информация для широкого распространения внутри фирмы и в деловой среде: обычно миссия, корпоративные цели, позиция на рынке и т.д.
2. Стратегический (ситуационный) анализ – описание стратегических факторов внешней среды, движущих сил конкуренции, основных потребителей и пр.
3. Внутренний анализ – описание ключевой компетенции фирмы, ее конкурентных преимуществ, потенциала и т.д.
4. Стратегические ориентиры – определение направлений развития фирмы, ее приоритетов.
5. Стратегия – как именно планируется достигнуть стратегических целей.
6. Целевые программы (если мероприятия не вписываются в тактические планы).
7. Финансы и финансовые ограничения.

В стратегических планах не возможно прогнозировать (учесть) все стратегически важные события, поэтому неизбежна корректировка плана. Оперативная реакция осуществляется на тактическом уровне планирования и управления, стратегическая – при внесении изменений в стратегический план, что происходит, как правило, раз в год. В принципе

возможна реакция в режиме on-line на форс-мажорные обстоятельства или сильные сигналы рынка.

Специалисты по менеджменту отмечают, что многие компании борются с «проблемами реализации», с ощущением, что они не могут эффективно перевести свои стратегические планы в скоординированные действия.²

Считается, что для успешной реализации стратегических решений наряду с поддержкой руководства необходимо, чтобы все работники фирмы поняли необходимость изменений и поддержали их. Однако идейная поддержка должна быть организационно оформлена в виде политики, процедур и правил действий, системы показателей и бюджета распределения ресурсов и систематически организована в виде процесса включения стратегических решений в планы компании.

Стратегическое планирование не обязательно должно быть формальным процессом, скажем, небольшие фирмы могут планировать не формально и не регулярно, используя модель предпринимательского типа. В этом случае разработка стратегии является полусознанным процессом, который происходит в уме предпринимателя.

Специфики организации стратегического планирования и управления на отечественных предприятиях.

1. В стратегическом управлении важна роль руководителя, который должен организовать процесс разработки и реализации стратегии. Практически с любой преуспевающей фирмой ассоциируется сильный лидер, обладающий ясным пониманием миссии фирмы, способный внушать уважение и заражать своей энергией персонал.

2. Стратегическое планирование – это, скорее, искусство, к которому применимы лишь наиболее общие методические рекомендации, поэтому столь важны творческие способности менеджеров фирмы, умение наладить творческую коллективную работу, общий психологический климат, стиль руководства и уровень развития корпоративной культуры.

3. Стратегическое управление должно быть непрерывным, оно должно быть процедурно оформлено и встроено в систему тактического управления предприятием.

4. Часть стратегических проблем может быть решена в функциональных подразделениях предприятия, но существуют проблемы, для решения которых необходимо создавать специальные организационные структуры (возможно, временные), отвечающие за реализацию целевых программ.

5. Методическую помощь в разработке стратегии могут оказать консультанты, однако никто кроме специалистов предприятия не может разработать стратегию его развития.

² Гуияр Фр., Келли Дж. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000. – С.107.

В заключении отметим, что стратегический план определяет общее направление развития фирмы, тактический план – как это направление будет реализовано, поэтому стратегия должна быть сформулирована до начала разработки тактического плана.

Тема 5. Годовое планирование

5.1. Задачи ассортиментного планирования

Важнейшими задачами годового планирования являются определение ассортимента и программы выпуска продукции, в том числе новой продукции.

Многообразие видов и марок выпускаемой продукции существенно усложняет проблемы внутрифирменного планирования, так как весьма важной задачей становится формирование эффективного, сбалансированного ассортимента выпускаемой продукции.

Ассортимент (ассортиментная группа, товарная (продуктовая) линия) – группа товаров в некоторой товарной категории, обычно с одним наименованием для облегчения идентификации (например, телевизоры в категории бытовой техники). Совокупность всех ассортиментных групп товаров и отдельных товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом, называется товарной номенклатурой (товар-микс).

Номенклатура (товарный ассортимент, товар-микс) – совокупность всех товаров, маркетингом которых занимается фирма.

С позиций внутрифирменного планирования речь идет о формировании **товарного ассортимента** выпускаемой продукции, или продуктовой программы фирмы. Будем считать понятия «товарный ассортимент», «продуктовый ряд (ассортимент)», «номенклатура» синонимами. Классификация товарного ассортимента фирмы приведена в табл.5.1, а также на **слайде 5.1**.

Таблица 5.1.

Характеристика уровней товарного ассортимента

Уровень	Наиболее распространенные варианты названий данного уровня	Характеристика	Пример
1	Товарный ассортимент, номенклатура, продуктовый ассортимент	Вся совокупность продуктов	Вся продукция фирмы
2	Виды продукта	Назначение, сфера применения	Радиотехника, бытовая техника
3	Ассортиментные группы (ряды), продуктовые линии	Удовлетворяемые потребности	Телевизоры, видеомагнитофоны
4	Ассортиментные позиции, артикулы, конкретные продукты, товарные единицы	Набор и уровни характеристик	Различные модели (марки) телевизоров

Характеристики товарного ассортимента фирмы (табл.5.2).

Широта ассортимента – общее количество ассортиментных групп и отдельных товаров в товарном предложении (продуктовой программе) фирмы.

Глубина ассортимента – количество вариантов исполнения каждого товара в конкретной группе. Этот показатель характеризует степень дифференциации продукции.

Насыщенность – это общее число составляющих товаров в каждой товарной группе.

Связность (гармоничность) ассортимента – степень сходства между товарами разных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, условий производства, каналов распределения и иных показателей. Этот показатель характеризует тип диверсификации фирмы: является ли она связанной или конгломератной.

Таблица 5.2.

Графическая характеристика ассортимента

Товарные единицы и варианты исполнения (насыщенность и глубина)	Ассортиментные группы (широта)				
	1	2	3	...	N
1 – 1.1. 1.2. ...					
2					
...					
N					

Возможно *два подхода* к формированию ассортиментной политики фирмы: производственный – ассортимент определяется исходя из имеющегося производственного потенциала фирмы; рыночный (маркетинговый) – ориентирован на *достижение соответствия* между структурой выпускаемой продукции и потребностями рынка.

Базовые стратегии в области ассортимента: *наращивание и насыщение ассортимента, прекращение выпуска* некоторых продуктов.

Нарращивание (увеличение широты) ассортимента за счет освоение новой для фирмы продукции происходит при диверсификации производства, когда фирма выходит за пределы выпускаемой ранее номенклатуры продукции (организация производства сыров в компании Вимм-Билль-Данн).

Насыщение ассортимента (товарная дифференциация) происходит путем добавления модификаций продукции. Это может быть функциональная модификация (добавление новых потребительских свойств в продукцию – калькулятор в сотовом телефоне), маркетинговая модификация (новая упаковка, новые торговые марки), либо их комбинация.

Пересмотр структуры товарного ассортимента направлен на увеличение объема продаж за счет освоения новых сегментов рынка, ликвидации пробелов ассортимента и представления на рынке уникального товарного предложения.

Проблемы планирования товарного ассортимента связаны с тем, что при многообразии товаров фирмы они начинают конкурировать друг с другом, подрывая сбыт, затрудняя потребителям выбор.

Задача определения товарного ассортимента фирмы (**что производить или продавать?**) является задачей стратегического планирования, решаемой на уровне фирмы и ее бизнес-единиц. Затем задача конкретизируется в продуктовой программе фирмы как зада-

че тактического планирования (**в каком объеме производить или продавать?**). Естественно, различаются и методы решения данных задач.

Методы определения ассортимента выпускаемой продукции *слабо формализуемы*, многое зависит от интуиции руководителей, гибкости производства, доступа к финансовым и иным ресурсам, возможностей входа на рынок и других факторов. Принимаемые решения основываются на стратегическом видении развития фирмы, анализе жизненного цикла продукции, портфельном анализе стратегических бизнес-единиц фирмы. В западных фирмах данные проблемы чаще всего рассматриваются как *инвестиционные* (проект освоения новой продукции, покупки или продажи нового подразделения).

Расчет продуктовой программы фирмы может быть формализован в виде моделей имитационного типа, учитывающих ограничения внутреннего типа (производственные / складские мощности, материальные и трудовые ресурсы, оборотные средства), так и внешние рыночные ограничения (емкость и доля рынка, состояние конкуренции, эластичность спроса от цены и т.д.).

Цели ассортиментного планирования (критерии формирования ассортимента) могут быть различными, зачастую противоречивыми:

- максимизация доли рынка за счет снижения цены, максимизации потребительской ценности товара; минимизации издержек реализации;
- максимизация валовой прибыли фирмы за счет максимизации выручки; минимизации издержек реализации; максимизации уровня рентабельности и т.д.

Отталкиваясь от поставленных целей, необходимо сформировать желаемый ассортимент продукции фирмы, решив задачу *выбора* при определенных внешних и внутренних ограничениях.

Внешние (рыночные) ограничения: позиция товара на рынке; стадия жизненного цикла; уровень конкуренции; предпочтения потребителей; *воспринимаемое потребителями* количество разновидностей товара (излишнее многообразие затрудняет выбор); связи между товарами на рынке.

Внутренние ограничения: ресурсы фирмы (производственные и складские мощности, персонал, оборотные средства и т.д.); связи между продуктами (сбалансированность портфеля); издержки и рентабельность продуктов.

Сложности формализации и учета разнообразных количественных и качественных (маркетинговых) ограничений при формировании ассортимента продукции фирмы приво-

дят к тому, что корректно будет говорить о некоем *компромиссном решении* в области ассортимента политики, о рациональном, но не обязательно оптимальном ассортименте.³

Итак, основные задачи ассортимента планирования: определение рациональной структуры ассортимента (что?) и определение оптимального объема продаж продукции в соответствии с выбранной структурой (сколько производить или продавать?).

5.2. Формирование продуктовой программы

Основной задачей годового планирования является определение продуктовой программы (плана) фирмы на год в агрегированном виде с квартальной или месячной разбивкой без календарной привязки к срокам изготовления.

Продуктовая программа фирмы (основной план производства – Master Production Schedule) – это годовой план производства продукции и использования ресурсов, который устанавливает объем и сроки поставки продукции по всему ассортименту.

Важно: При производственной ориентации управления фирмой во главу угла ставится план производства и план сбыта, при маркетинговой ориентации – продуктовая программа, сформированная на основе прогноза продаж, и план маркетинга.

Сложная проблема – оценка успешности продукта с позиций фирмы и рынка, или дилемма «производительность – разнообразие». С одной стороны, фирме экономически не выгодно работать с большим ассортиментом продукции (требуются дополнительные площади, растут запасы материалов и готовой продукции, издержки производства и пр). Но с другой – узкий ассортимент не всегда может обеспечить долгосрочный успех фирмы на конкурентном рынке. Общая схема формирования продуктовой программы и оценки успешности продукта представлена на **слайде 5.2**.

Основные шаги формирования продуктовой программы фирмы:

1. Внутренний анализ продукции фирмы, в том числе ABC-анализ, направленный на ранжирование продукции и выявление товаров-аутсайдеров. Такой анализ может проводиться по отдельным продуктам и/или по ассортиментным группам. Используется несколько критериев.

2. Анализ выявленных групп продукции на основе внешней информации: степень новизны товаров-аутсайдеров, их связь с другими товарами. Возможно проведение сегментации потребителей, направленной на выявления соответствия ассортимента и атрибутов (характеристик) товаров требованиям потребительских сегментов. Сегментация потре-

³ Решение задачи оптимизации ассортимента на основе, например, методов линейного программирования возможно, когда спрос известен и является детерминированной величиной. Но и в этом случае производственные и маркетинговые потребности должны быть взаимоувязаны.

бителей и оценка значимости атрибутов товара для потребителей позволяет понять, стоит ли отказываться от товаров, которые попали в группу С.

3. Принятие управленческих решений относительно ассортимента продукции. Возможные решения: отказ от работы с продуктом группы С, замена его новым продуктом, расширение ассортимента и т.д.

4. Прогнозирование продаж запланированного ассортимента продукции и расчет объемов производства продукции (формирование продуктовой программы).

Количественная задача определения объемов производства и продажи продукции фирмы допускает несколько постановок. Наиболее известна задача производственного планирования лауреата Нобелевской премии академика Л.В.Канторовича, которая изначально имела производственную направленность: необходимо было обеспечить производство определенной продукции при оптимальном использовании ресурсов предприятия. В рыночных условиях задача изменилась: план производства формируется на основе прогноз продаж продукции фирмы (в идеальном случае – на основе функции спроса).

$$\begin{aligned} \text{Выручка} &= \sum_{j=1}^J p_j(x) \cdot C_j \rightarrow \max! \\ \text{Ограничения на ресурсы: } & AX = Z \\ & \Updownarrow \\ & a_{11}x_1 + \dots + a_{1J}x_J \leq z_1 \\ & \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \\ & a_{M1}x_1 + \dots + a_{MJ}x_J \leq z_M \\ & X \geq 0 \end{aligned}$$

Здесь $j = 1, \dots, J$ – индекс продаваемого продукта, $m = 1, \dots, M$ – индекс ресурсов;

X_j – объем продаж j -ого товара;

C_j – цена j -ого товара;

$P_j(x)$ – функция спроса на товар j ;

A – матрица расходов ресурсов, т.е. a_{mj} – количество m -ого ресурса, затрачиваемого при реализации единицы j -ой продукции;

Z – вектор запасов ресурсов.

Не существует единого подхода к формированию продуктовой программы фирмы, все подходы базируются на сопоставлении факторов внешней и внутренней среды фирмы, а различия заключаются в наборе факторов и критериях их оценки исходя из сложившейся ситуации. При этом определяющим фактором становится оценка потребностей рынка (достижение соответствия структуры выпуска структуре спроса) \rightarrow в формировании ассортиментной политики и продуктовой программы наряду с экономистами должны участвовать маркетологи.

5.3. Годовой (тактический) план фирмы

В настоящее время в нашей стране *отсутствует устоявшееся название плана* данного уровня, для его обозначения используются разные термины: *годовой план, тактический план, план развития фирмы на текущий год, годовой план развития, бизнес-план, совокупный (агрегатный) план, бюджет.*

В советской экономике такой план назывался *техпромфинпланом*, или *планом экономического и социального развития предприятия*. Типовая методика разработки *техпромфинплана* предприятия, составленная Госпланом СССР, определяла *техпромфинплан* как «развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий пятилетнего плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов». *Техпромфинплан* содержал 12 разделов и 56 типовых форм, основные разделы перечислены ниже:

1. План производства и реализации продукции.
2. План технического и организационного развития (план оргтехмероприятий).
3. План повышения эффективности производства.
4. План капитального строительства.
5. План материально-технического обеспечения.
6. План по труду и заработной плате.
7. План по себестоимости, прибыли и рентабельности производства.
8. Финансовый план
9. План по фондам экономического стимулирования.
10. План социального развития предприятия.
11. План внешнеэкономической деятельности.
12. План по обеспечению природоохранных мероприятий.

Мы будем использовать в дальнейшем термин «тактический план фирмы».

Тактический план (по аналогии с *техпромфинпланом* предприятия) – это совокупность увязанных между собой функциональных планов и проектов, направленных на достижение стратегических целей фирмы.

Словарь иностранных слов определяет тактику как «приемы, способы достижения поставленной цели», поэтому тактическое планирование является планированием достижения целей. Главные решения связаны с *распределением ресурсов*, с ответом на вопрос **как** обеспечить реализацию поставленных перед фирмой целей.

В рамках тактического планирования определяется программа производства продуктов и услуг в разрезе ассортимента и объемов, а также необходимые для этого мероприятия (операции) в функциональных сферах. Схема планирования на фирме с функциональной организацией приведена на рис.5.1.

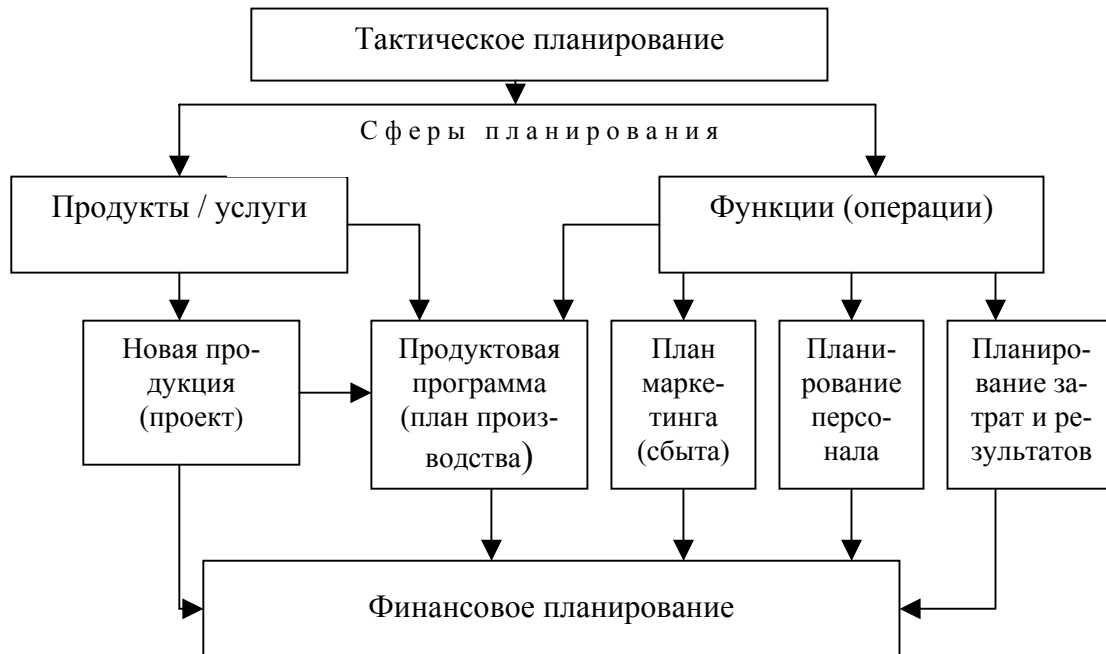


Рис.5.1. Система тактического планирования на фирме с функциональной организацией

На фирмах с продуктовой или региональной организационной структурой к перечисленным планам добавляются планы по штабным функциям, а также планы мероприятий на уровне отдельных продуктовых или региональных отделений.

Важно: в процессе тактического планирования рассматриваются не только регулярно повторяющиеся мероприятия, но и отдельные **проекты:** проекты освоения новой продукции, новых технологий и т.д.

Ранее отмечено, что тактическое планирование – это чаще всего годовое планирование с последующей разбивкой на более короткие периоды времени, привязанное к законодательно установленным формам и срокам бухгалтерской и статистической отчетности.

Решения, принимаемые на уровне тактического планирования, являются ситуативными (текущими) и характеризуются следующими признаками [Хан, с.58]:

- влияют на величину активов и показатели успеха фирмы;
- требуют ответственности подразделений и отделов фирмы;
- могут приниматься на верхнем, среднем и нижнем уровне управления;
- действуют в краткосрочной перспективе и принимаются относительно часто;

- должны приниматься с учетом видения и стратегических целей фирмы, ее корпоративной культуры, а также возможных субкультур отдельных подразделений.

В процессе тактического планирования осуществляется поиск эффективных решений *по реализации* принятой стратегии фирмы (**планирование основных процессов и ресурсов**) при заданных внешних и внутренних ограничениях. Ограничениями могут быть сроки поставок, совокупный спрос на продукцию, имеющиеся производственные мощности и доступные ресурсы и пр.

Управляемыми переменными в процессе тактического планирования являются:

- персонал и его рабочее время – при определенных условиях фирма может изменять численность работников или совокупный фонд рабочего времени;
- запасы сырья, материалов и готовой продукции;
- загрузка собственного оборудования и возможность использования субподрядчиков.

Выделяют *три основных, «чистых» стратегий* тактического планирования, хотя в хозяйственной практике наблюдается их сочетание [Мескон, Альберт, Хедоури, с.623].

1. Стратегия *постоянного объема производства при постоянной численности персонала* предусматривает постоянный выпуск продукции независимо от колебаний спроса. Разница между объемом совокупного спроса и объемом выпуска компенсируется путем варьирования запасом готовой продукции или портфелем отложенных заказов. Такой принцип используется в капиталоемких производствах с низкими затратами на хранение продукции (система водоснабжения), в сфере услуг, где можно создать портфель отложенных заказов.

2. Стратегия *переменного объема выпуска при постоянной численности персонала* используется в трудоемких отраслях, где требуется высококвалифицированный персонал, а поддержание запасов или портфеля отложенных заказов невозможно, либо обходится весьма дорого. Соответствие между спросом и предложением в этом случае регулируется путем организации сверхурочных работ или неполной рабочей недели, а также использованием субподрядчиков.

3. Стратегия *переменного объема выпуска при переменной численности персонала* используется, как правило, в отраслях с сезонными колебаниями.

Задачами тактического планирования являются:

- планирование продуктовой программы фирмы;
- определение потребности в основных ресурсах: производственные фонды, материальные, трудовые, финансовые, информационные ресурсы;

- планирование эффективности деятельности фирмы: снижение издержек за счет роста производительности труда, рационального использования ресурсов и т.д.;
- планирование мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции фирмы: управление качеством, обновление и модификация продукции, разнообразие условий поставок и т.д.;
- обеспечение «качества жизни» персонала фирмы: планирование численности персонала, условий и оплаты труда, профессионального роста и развития и т.д.;
- обеспечение развития имущественного комплекса фирмы и т.д.

В основе тактического планирования лежат нормативная база фирмы ⁴ и система планово-экономических показателей, которые охватывают все стороны деятельности фирмы и на основе которых организуется управление ею. Система этих показателей и методы их расчета подробно рассматриваются в курсе «Экономика фирмы».

В рыночных условиях фирмы не обязаны придерживаться жестко заданной структуры тактического плана, количество и формат разрабатываемых разделов плана определяется ими **самостоятельно**, при этом желательно учитывать установленные государством формы статистической и финансовой отчетности.

В мировой практике фирмы обычно разрабатывают следующие разделы плана:

- план маркетинга и сбыта продукции в различных разрезах;
- производственная (продуктовая) программа;
- планирование потребности в персонале;
- инвестиционное планирование;
- планирование выручки и издержек;
- финансовый план.

Учитывая сложившийся в нашей стране опыт планирования, можно рекомендовать фирмам использовать структуру техпромфинплана (его базовые разделы) в качестве основы тактического планирования, адаптируя ее к своим особенностям. При этом для разных разделов тактического плана могут быть использованы различные форматы планов (см.табл.5.3), которые рассматриваются в следующих темах.

Сложнейшей задачей тактического планирования является задача увязки и согласования различных разделов плана, при этом могут быть использованы разные методы и подходы: интуитивный метод, метод балансовой увязки разделов плана, методы многова-

⁴ Нормативная база включает: технические расходные нормы – предельно-допустимые затраты ресурсов на единицу продукции (нормы расходов сырья, материалов, топлива, энергии и нормы времени на единицу продукции (работы)); нормативы по использованию оборудования, рабочего времени и организации производства; нормативы, применяемые в календарном планировании (см. тема 6).

риантных расчетов с использованием электронных таблиц, методы линейного программирования и более сложные математические модели.

Таблица 5.3.

Сравнительная характеристика различных форм планирования

Формы планов Параметры	Бизнес-план (инвестиционный проект)	План маркетинга	Бюджет (финансовое планирование)
Уровень планирования	Стратегический	Тактический	Тактический
Объект планирования	Проект с высоким уровнем риска	Товарная группа, стратегическая бизнес-единица	В целом процессы и подразделения фирмы
Степень детализации	Низкая – агрегированные расчеты (прогнозы)	Детализация на уровне товарных групп и рыночных сегментов	Детализация на уровне основных процессов и структурных подразделений
Сферы деятельности	Комплексный охват разных сфер: маркетинг, производство, персонал, финансы	Маркетинг и сбыт	Финансовые потоки фирмы

Реализация тактического плана предполагает разработку более детальных оперативных (оперативно-календарных) планов, включающих календарное расписание выполнения запланированных работ.

Тема 6. Оперативное планирование (производственная логистика)

6.1. Типы производств и специфика задач оперативного планирования

Оперативное планирование – планирование, направленное на обеспечение выполнения заданий и показателей, определенных на этапе тактического планирования.

Оперативное планирование осуществляется путем разработки программы изготовления продукции на короткие промежутки времени: месяц и меньше (декада, неделя, сутки, часы) при непрерывном контроле и регулировании ее выполнения. Это завершающая стадия ВФП, на которой формируется производственно-технологическое **расписание** выполнения работ и организуется контроль его выполнения. Оперативное планирование часто называют оперативно-календарным планированием (ОКП). ОКП призвано обеспечить синхронизацию производственного процесса во времени и пространстве, его гибкость и непрерывность. Основой оперативного планирования производства является планирование потоков (информации, материалов, финансов), поэтому в литературе часто говорят о логистической системе оперативного планирования.⁵ В конкурентной экономике стабильность потока и синхронность операций являются такими же важными условиями деятельности фирмы, как и быстрая реакция на требования рынка.

Задачи ОКП – обеспечение:

- *ритмичной* работы всех подразделений фирмы по единому графику и равномерности выпуска продукции;
- максимальной *непрерывности* производственного процесса и управления;
- *соответствия* оперативного планирования типу и характеру производства.

Организация оперативного планирования сильно зависит от типа производства.

Тип производства – совокупность взаимосвязанных факторов, характеризующих степень специализации фирмы, масштабы производства, номенклатуру выпускаемых изделий, размеры и повторяемость их выпуска.

Тип производства соответствует характеру связей технологических операций (поточное производство или дискретное) и размерам партии готовых изделий. Выделяют 4 типа производств: единичное, серийное, массовое и непрерывное (см. табл.6.1).

Специфика единичного производства: продукция изготавливается штучно для известного заказчика; заказ продукции обычно предшествует стадиям ее разработки и изготовления; планирование в основном текущее, ограниченное портфелем заказов. Рынки

сбыта обозримы, их структура хорошо видна изнутри фирмы. На нарушение равновесия спроса и предложения на рынке реагирует *портфель заказов*. В отрасли существуют барьеры входа: технический опыт фирмы, квалификация ее персонала, патентная защита и т.д. *Пример планирования в единичном производстве приведен в учебном пособии автора.*

ОКП в единичном производстве построено на использовании крупных объектов планирования: заказ в целом (позаказная система), либо крупные комплекты изделия (комплектно-узловая, комплектно-групповая системы). Задача планирования заключается в выполнении принятых заказов в установленные **сроки**, поэтому планирование осуществляется от даты выполнения заказа обратным ходом. Такая система планирования хорошо описывается *сетевыми графиками*.

Сложность планирования: согласование сроков выполнения нескольких заказов при равномерности загрузки оборудования.

Таблица 6.1

Характеристика единичного и массового типов производств

Параметры	Тип производства	
	Единичное	Массовое
Масштаб производства	Отдельные экземпляры для известных заказчиков	Значительные объемы выпуска однородных изделий
Номенклатура продукции	Широкая, неустойчивая	Крайне узкая, редко изменяющаяся
Оборудование	Универсальное	Высокоспециализированное, конвейерное производство
Гибкость производства	Максимальная	Минимальная
Специализация кадров	Широкая, высокая квалификация. Много ручных сборочных и доводочных операций	Узкая специализация
Специализация рабочих мест	Технологическая – рабочие места не имеют постоянно закрепленных операций	Предметная – рабочие места загружены выполнением одной и той же операции
Степень разработки технологического процесса	Укрупненный техпроцесс, уточняемый в цехе (маршрутная технология)	Наибольшая степень детализации (пооперационная технология)
Оперативное планирование	Децентрализованное	Централизованное
Объект планирования	Заказ	Отдельные операции
Связь с рынком	Предварительная (заказ)	Обратная
Примеры производств	Турбины, генераторы, суда, уникальные станки и т.д.	Автомобили, бытовая техника, продукты питания и т.д.

Проблема: колебания спроса на продукцию производственного назначения, особенно производимую под заказ, при этом слабые колебания конечного спроса усиливаются на

⁵ Производственная логистика – управление движением незавершенного производства и складских запасов с целью своевременного выпуска продукции.

уровне товаров производственного назначения с длительным сроком службы. Возможное решение – серийное производство товаров с более коротким производственным циклом.

Массовое и крупносерийное производство ориентированы на свободный рынок, на массовый спрос. На нарушение равновесия спроса и предложения вначале реагирует *запас готовой продукции*, а затем уровень загрузки производственных мощностей. Планирование долгосрочное без жесткой привязки к текущей конъюнктуре рынка. Производство характеризуется поточностью, применением конвейеров, единым ритмом выпуска, который задает ритм работы всех подразделений фирмы. Используется экономия на масштабах производства (*важна себестоимость каждой операции*), большой внутренний оборот ресурсов. Главной задачей оперативного планирования является организация **непрерывного движения** материальных ресурсов по технологической цепочке с учетом заданных пропорций и заделов (запасов), которые считаются по довольно простым формулам. На поддержание расчетного уровня заделов направлено оперативное управление.

Производственный процесс можно дробить, передавая операции подрядчикам (аутсорсинг) или закупая комплектующие на рынке → важная задача – определить, что производить самим, а что закупать по кооперации. Для оценки альтернативных вариантов можно использовать метод директ-костинга (сравнение вариантов по прямым затратам).

Серийное производство занимает промежуточное положение между единичным и массовым производством в нем выделяют три разновидности: мелкосерийное, которое тяготеет к единичному производству; серийное и крупносерийное (тяготеет к массовому типу производства).

Специфика серийного производства: продукция изготавливается сериями с известной регулярностью и повторяемостью, а детали обрабатываются партиями; количество технологических операций превышает число рабочих мест → необходимо **чередовать** обработку партий различных деталей. Определение такой *последовательности и периодичности обработки партий, а также размера партий изделий* составляет основную задачу оперативного планирования на предприятиях серийного типа.

В серийном производстве присутствуют самые разнообразные способы организации производства и почти все системы оперативно-календарного планирования.

Непрерывное производство – это производство электроэнергии, нефтепереработка, производства стали и других металлов, химических продуктов и т.д.

Специфика непрерывного производства: технологический процесс не может быть «разорван» в пространстве и времени. Передача отдельных функций на сторону не возможна, а накопление запасов бывает физически невозможно. Важна экономия на масшта-

бах производства. При нарушении рыночного равновесия спроса и предложения срывается не запас готовой продукции, а *уровень загрузки* производственных мощностей.

Важно: *производство одного и того же вида продукции может быть организовано разными способами. Так, производство автомобилей обычно является массовым с использованием конвейеров, но автомобили могут выпускаться малыми сериями и штучно.*

6.2. Основные календарно-плановые нормативы

Оперативное планирование производства опирается на систему календарно-плановых нормативов, состав которых определяется типом производства.

Календарно-плановые нормативы – это совокупность показателей, определяющих организацию производственного процесса во времени и пространстве.

Основные календарно-плановые нормативы (КПН):

- ◆ длительность производственного цикла;
- ◆ размеры партии обрабатываемых деталей, узлов;
- ◆ периодичность запуска (выпуска) партий;
- ◆ величины опережений, заделов, в том числе размер незавершенного производства;
- ◆ такты и темпы выпуска продукции поточных линий.

В *единичном* производстве основной КПН – длительность производственного цикла.

Длительность производственного цикла (Т ц) – период времени с момента запуска материалов на первую операцию до момента выхода готовой продукции.

Данная величина складывается из времени выполнения всех процессов до отгрузки готовой продукции: это время выполнения технологических, контрольных и транспортных операций, время естественных процессов (сушка), время пролеживания деталей и полуфабрикатов (ожидания между операциями, между сменами и пр.).

Этот норматив зависит от времени простоя рабочих мест и времени пролеживания деталей (предметов труда). Дилемма *«простой рабочего места или пролеживание деталей»* разрешается путем выбора принципа организации производственного процесса: в массовом производстве организуется непрерывное движение деталей, в планировании не поточного производства ориентируются на непрерывную загрузку рабочих мест. Время протекания производственного процесса зависит от степени синхронизации операций, от максимальной продолжительности отдельной операции и от средней продолжительности всех операций. В *единичном* производстве длительность производственного цикла равна суммарному времени выполнения операций по ведущей (самой продолжительной) детали.

КПН в *серийном* производстве: длительность производственного цикла, размер партии, периодичность запуска (выпуска) партий, общее и частное опережение, заделы.

Размер партии изготовления деталей (N_{\min}) – количество одноименных деталей, которое последовательно обрабатывается на станке без переналадки (с однократной затратой подготовительно-заключительного времени).

Определение оптимального размера партии – сложная задача оперативно-календарного планирования. При увеличении размера партии сокращается доля подготовительно-заключительного времени, приходящегося на одну деталь, но увеличивается незавершенное производство (запас деталей на складах и в местах производства). При определении размера партии необходимо учитывать уровень загрузки оборудования, обеспечивать согласование размеров партии деталей на смежных операциях и ряд других моментов, которые существенно усложняют данную задачу.

Периодичность запуска (выпуска) партии деталей (Π дней) – время, через которое необходимо начинать обработку следующей партии деталей.

$$\Pi = N_{\min} / C_{\text{потр.}}$$

где Π – период в днях между запуском (выпуском) двух партий,

N_{\min} – размер партии деталей,

$C_{\text{потр.}}$ – суточная потребность в данных деталях.

Пусть месячная программа составляет 2500 штук деталей, в месяце – 25 рабочих дней, размер партии – 500 штук деталей, тогда периодичность запуска – 5 дней.

Следующие важные нормативы – величины опережений.

Общее опережение запуска деталей на обработку – время от запуска в обработку партии деталей до дня окончания сборки изделия (с деталями этой партии) (см. табл.6.2).

Опережение запуска больше опережения выпуска на величину длительности производственного цикла. Опережение характеризует отрезок времени, который должен быть запланирован для того, чтобы выполнить задание. При известном сроке поставки продукции срок начала (запуска) производства определяется вычитанием из срока поставки общего опережения с учетом календарных дней работы. Так, по данным табл.6.2, работы в кузнечном цехе должны быть начаты за 50 рабочих дней до планируемого срока поставки продукции.

Таблица 6.2.

Расчет общего опережения запуска деталей на обработку

№	Цех	T цикла, дн.	Общее опережение запуска, дн.
1	Кузнечный	10	50
2	Механический	15	40
3	Термический	3	25
4	Механический	4	22
5	Сборочный	18	18

В массовом производстве основным КПН является такт поточной линии.

Такт поточной линии – промежуток времени между выпуском двух очередных изделий на каждом рабочем месте.

Такт определяет, через какой промежуток времени изделия сходят с поточной линии. Величина, обратная такту, называется ритмом поточной линии. Ритм определяет количество изделий, выпускаемых в единицу времени.

Если такт поточной линии – 3 минуты, то в час должно выпускаться 20 изделий.

Расчет календарно-плановых нормативов составляет основу оперативного планирования производства.

6.3. Системы оперативно-календарного планирования

Система оперативно-календарного планирования – это методика и техника плановой работы, она определяет правила движения производства (его логистику) и характеризуется следующими признаками:

- степенью централизации плановой работы;
- выбранной планово-учетной единицей планирования, контроля и анализа;
- составом и точностью календарно-плановых нормативов.

Система ОКП определяет метод формирования календарных заданий подразделений фирмы и согласования их работы, она решает несколько задач:

- ⇒ обеспечивает своевременную и комплектную подачу продукции на следующий технологический передел;
- ⇒ способствует повышению ритмичности работы подразделений фирмы;
- ⇒ сокращает длительность производственного цикла;
- ⇒ обеспечивает рациональную загрузку рабочих мест;
- ⇒ сокращает номенклатуру одновременно изготавливаемой продукции.

Выбор системы планирования зависит от типа организации производства и других факторов, определяющих условия и особенности производства:

- масштаба выпуска и устойчивости производственной программы;
- характера изготавливаемых изделий (номенклатура деталей и сборочных единиц, габаритность, число операций, трудоемкость изготовления и т.д.);
- степени унификации и применяемости деталей и сборочных единиц;
- производственной структуры фирмы и т.д.

По степени централизации различают:

⇒ централизованную систему планирования (планирование «сверху вниз»), которая применяется в массовом производстве и при предметной специализации цехов в других типах производства;

⇒ децентрализованную систему планирования, при которой в плановом отделе фирмы осуществляется межцеховое планирование по укрупненным показателям, а детализация планов возлагается на цеховые органы оперативного планирования.

По объекту планирования, или **планово-учетной единице** выделяют:

- *поддетальные* система, объект планирования – штучные единицы (детали);
- *комплектные* системы, объект планирования – комплектные (сложные) единицы.
- *позаказная* система, объект планирования – заказ.

Степень детализации планов и централизации плановых расчетов возрастает от позаказной к поддетальной системе планирования. Как правило, в единичном и мелкосерийном производстве используются децентрализованная позаказная и комплектные системы планирования, в серийном – комплектные и поддетальные системы, в массовом – централизованная поддетальная система оперативного планирования.

Поддетальная система планирования предполагает разработку календарного плана движения деталей каждого наименования по всем технологическим операциям в соответствии с календарно-плановыми нормативами. Это требует выполнения большого объема централизованных расчетов (поддетальный расчет трудоемкости, потребности в материалах на каждую деталь, фонда заработной платы, то есть осуществляется поддетальная калькуляция и учет затрат).

Позаказная система планирования основана на цикловом графике выполнения заказа и объемных расчетах сроков сдачи (комплектования) каждого заказа.

Цикловой график выполнения заказа (циклограмма) – укрупненное графическое изображение технологического процесса в реальном масштабе времени (**слайд 6.1**).

Цикловой график строится на основе структурной схемы изделия, которая показывает его расчленение на узлы, агрегаты, детали и порядок (последовательность) включения этих элементов в последующие сборочные единицы. Сроки выполнения работ устанавливаются на основе срока сдачи заказа по ходу, обратному выполнению работ (то есть расчет сроков идет в порядке обратном технологическому процессу). Предварительно должна быть определена длительность изготовления каждой планируемой единицы.

При позаказной системе планирования объектом планирования является целиком заказ, поэтому планируется **одновременный** запуск деталей в производство, сроки запуска определяются по самой трудоемкой детали (слайд 6.2). Плановая работа децентрализована (сосредоточена в производственных подразделениях), плановый отдел фирмы лишь координирует объемы и сроки выполнения заказа в масштабах фирмы.

Комплектные системы планирования – это децентрализованные системы планирования, в которых по тем или иным признакам формируется комплект деталей, узлов, блоков и т.д. Они наиболее распространены и применяются во всех типах производства, кроме массового.

1. В *машино-комплектных* системах планово-учетной единицей является укрупненный комплект (комплектовочные номера изделий), что значительно упрощает разработку плановых заданий: подразделению указывается лишь номер машины и дата выпуска комплекта деталей для нее. Для оперативного учета хода комплектации используются различного рода картотеки типа карточек канбан в системе **точно-во-время** [Монден].

2. В *комплектно-узловой* системе планово-учетной единицей является комплект деталей, входящих в одну сборочную единицу (технологический узел). Планируется одновременный запуск в производство всех деталей, входящих в узел (слайд 6.3).

Следовательно, в оперативном внутрифирменном планировании используются самые различные системы ОКП в зависимости от характера производственного процесса.

Отметим, что в практике планирования на фирме наряду с составлением плана вырабатывается система мероприятий, призванных обеспечить выполнение плана, которая в реальности трансформируется в **диспетчирование** по отклонениям. Данный этап объективен, присущ любому производству и обусловлен технологией планирования, при которой ни модели планирования, ни самый опытный плановик-практик не в состоянии учесть и предвидеть все многообразие условий выполнения плана. Это связано с *вероятностным* ходом производственного процесса, возможностью его нарушения по ряду причин: может сломаться оборудование, заболеть работник, отсутствовать материалы, потребуется срочно выполнить какие-то работы и т.д.

Производственно-диспетчерская служба призвана осуществлять непрерывное оперативное руководство выполнением плана, для этого она должна своевременно получать информацию о ходе производства и иметь достаточно полномочий для маневрирования имеющимися ресурсами с целью преодоления возможных отклонений.

Диспетчирование, которое является органичной частью оперативного планирования, завершает внутрифирменную плановую работу.

Часть III. Функциональное планирование

Тема 7. План маркетинга как основа внутрифирменного планирования

7.1. Маркетинговый подход к планированию

Исходной посылкой внутрифирменного планирования в рыночных условиях является необходимость увязки *возможностей фирмы с потребностями рынка*. Такая задача встает перед руководителями практически любой фирмы, однако решаться она может по-разному. При производственном подходе план формируется на основе рационального использования имеющегося у фирмы производственного потенциала – материальных и финансовых ресурсов, персонала, опыта работы, а перед службой сбыта ставится задача продать произведенную продукцию. Производственный подход основан на неявном предположении, что фирма знает, что для потребителя хорошо, а потребитель разделяет эти убеждения, иначе происходит разрыв между ожиданиями потребителей и действиями фирмы в отношении свойств продукции, ее цены и т.д.

По мере того, как фирма отходит от производственной ориентации управления *маркетинг становится важной составляющей внутрифирменного планирования*, назначение которой состоит в обеспечении разработки планов на основе потребностей рынка. Реализация этой функции предполагает формирование *маркетинговых планов*, которые являются основой планирования производства по каждому продукту в каждом подразделении (СБЕ). Главная задача (предназначение) маркетингового плана – прогноз объема продаж продукции в натуральном и стоимостном выражении в разрезе товарного ассортимента и основных сегментов рынка, а также последовательная увязка всех маркетинговых мероприятий. При этом **прогноз продаж, заложенный в плане маркетинга, становится отправной точкой планирования всех сторон деятельности фирмы**.

Маркетинговый подход подводит новую базу под внутрифирменное планирование, но условиями его реализации являются гибкое производство, развитая информационная база маркетинга, его интеграция с деятельностью других служб, что находит отражение в плане маркетинга.

План маркетинга – письменный документ, в котором сформулирован план действий фирмы на рынке, направленный на достижение поставленных целей. Обычно маркетинговый план составляется на уровне бизнес-единиц и на определенный период времени, чаще всего на год.

Главное отличие плана маркетинга от других функциональных планов фирмы заключается в том, что это не просто план маркетинговой деятельности, а основа формирования

всех других планов. Отталкиваясь от прогноза продаж плана маркетинга формируется план производства, затем план закупок, финансовый план и др. Именно поэтому прогноз продаж и мероприятия маркетинга, которые его поддерживают, должны быть скоординированы с действиями других служб и подразделений фирмы. План маркетинга является важнейшей частью корпоративного плана, различия между ними показаны в табл.7.1.

Таблица 7.1.

Различия между корпоративным планом и планом маркетинга

Параметры	Корпоративный план	План маркетинга
Сфера планирования	Вся деятельность фирмы.	Маркетинговая деятельность фирмы или бизнес-единицы.
Объект планирования	Фирма в целом.	Бизнес-единица или товарная группа.
Цели	Возврат на инвестиции, стоимость фирмы, прибыльность, пр.	Более узкие – доля рынка, позиция на рынке и т.д.

7.2. Структура и основные формы плана маркетинга

Типичная структура (формат) маркетингового плана приведена в табл.7.2. Но данная структура – не догма, она может гибко меняться в зависимости от специфики деятельности фирмы, ее рынков и других факторов.

В **резюме** кратко описываются основные пункты маркетингового плана: допущения, цели, временные рамки их достижения и т.д. Предполагается, что изучение резюме позволит руководству и сотрудникам получить четкое представление о плане.

Ситуационный анализ содержит в сжатом виде изложение результатов маркетинговых исследований и маркетингового аудита деятельности фирмы, а также выводы и предложения. Основные пункты данного раздела:

- ✓ предположения. План основывается на ряде предположений, которые могут оказать значительное влияние на достижение маркетинговых целей компании. Эти предположения должны быть описаны (ожидаемый курс доллара, уровень инфляция и пр.)
- ✓ анализ объемов продаж прошлых периодов и прогноз продаж. Приводятся данные об объеме продаж за последние 3 года на основе данных бухгалтерского учета и прогноз продаж на плановый период.

Прогноз продаж составляется в натуральном и стоимостном выражении с указанием уровня рентабельности продаж, в каких ценах приводится прогноз продаж.

Таблица 7.2.

Типовая структура плана маркетинга

Раздел	Содержание раздела
1. Резюме для руководства	Основные пункты маркетингового плана в ясной и сжатой форме
2. Ситуационный анализ	- анализ отрасли, конкурентов, потребителей; - анализ продаж; - предположения относительно потенциала рынка, тенденций его развития, действий конкурентов; - прогноз продаж; - обзор стратегических рынков и товаров фирмы.
3. Маркетинговые цели	Общие корпоративные и дивизиональные цели. Маркетинговые цели – объем продаж и прибыли, доля рынка и т.д. Маркетинговая ответственность – брэнды, привлечение и сохранение покупателей, рыночная экспансия.
4. Маркетинговые стратегии.	Целевые рынки и ключевые покупатели, стратегические альтернативы, ключевые стратегии, действия в отношении конкурентов и реакция конкурентов.
5. Маркетинговые программы.	Описание элементов комплекса маркетинга для указанных целевых рынков (товары, цены, сбыт, реклама)
6. Финансовые документы	Бюджет маркетинга, в том числе и коммерческих расходов. Отчет об исполнении бюджета.
7. Мониторинг и контроль	Финансовый контроль. Маркетинговый контроль.

Пример формы прогноза продаж приведен в табл.7.3. Аналогичный прогноз можно составить по основным группам потребителей, по каналам сбыта (оптовые продажи, розничные, собственная сбытовая сеть). Разнообразие форм прогноза продаж позволяет в последующем проводить детальный анализ выполнения прогноза и причин возможных отклонений фактического состояния от запланированного.

Таблица 7.3.

Прогноз продаж основных стратегически важных продуктов фирмы

Наименование продукта (продуктовой группы)	Географические сегменты продаж (торговые зоны)	Продажи, единицы		Продажи, тыс.руб.		Доля рынка, %		Рентабельность продаж, %
		план	факт	план	факт	план	факт	
1. Продукт X	Новосибирск							
	Барнаул							
	Другие регионы							
	В целом:							
2. Продукт Y								
...								
ИТОГО	-							

✓ Обзор основных товаров фирмы. Информация может быть представлена в виде SWOT-матрицы для основных товаров и / или в виде портфельной матрицы.

✓ Обзор основных торговых зон. Информация о торговых зонах представляется аналогично данным о стратегических рынках в виде таблиц, либо в графической форме.

Обзоры основных рынков, товаров и торговых зон будут в чем-то повторяться. Главное – выделить основные, наиболее значимые моменты.

Цели маркетинга – это то, чего фирма хочет достичь в результате маркетинговой деятельности за установленный плановый период. Цели устанавливаются в отношении товаров, клиентов и рынков. Однако могут быть также заданы финансовые показатели.

Маркетинговые стратегии определяют направления достижения поставленных целей. В данном разделе должны быть описаны целевые рынки фирмы и ее ключевые покупатели, ключевые стратегии в отношении этих рынков, а также конкурентов. Возможные маркетинговые стратегии – стратегия дифференциации продукции, стратегия фокусирования на определенном сегменте потребителей, стратегия лидерства и т.д.

Функциональные стратегии маркетинга – товарная, ценовая, стратегия сбыта, коммуникаций – описываются в программе маркетинга. Детальная маркетинговая стратегия может быть разработана для отдельного товара, особенно, если это новый товар.

Маркетинговые программы (маркетинг-микс) для указанных целевых рынков. Процесс составления рабочей программы (плана маркетинговых действий) предполагает ответы на вопросы: что именно необходимо сделать? В какие сроки? Кто несет ответственность и будет выполнять эти действия? Сколько потребуется времени? Сколько денежных средств? Возможная форма плана мероприятий приведена в табл.7.4. Отдельно составляется график рекламной кампании и стимулирования сбыта.

Таблица 7.4.

План маркетинговых мероприятий

Мероприятие	Содержание работ	Дата начала и окончания работ	Исполнители	Денежные затраты	Статья бюджета маркетинга
1.					
2.					
...					

Важным в плане реализации принятых маркетинговых мероприятий является вопрос *коммуникаций* или внутреннего маркетинга. Необходимо донести информацию о целях и задачах маркетинга, маркетинговых программах до всех заинтересованных или вовлеченных в данный процесс сотрудников предприятия. Формы маркетинговых коммуникаций могут быть разными, главное – правильное понимание основных положений плана. Но при

этом нет смысла доводить весь маркетинговый план до всех сотрудников, каждый должен получать только свою часть. **Маркетинговый план является конфиденциальным документом**, поскольку он представляет значительный интерес для конкурентов. Поэтому распространяться маркетинговый план должен с соблюдением мер безопасности.

Финансовые документы или бюджет маркетинга. Он помогает распределить ресурсы по направлениям маркетинговой деятельности, осуществить маркетинговый контроль. Примерная структура бюджета маркетинга приведена в табл.7.5.

Исполнение бюджета маркетинга контролирует финансовый отдел фирмы, он же проверяет правильность и реальность планируемого бюджета и утверждает его. Основная трудность составления бюджета маркетинга связана с тем, что часть затрат на маркетинг могут быть не выделены из общих накладных расходов фирмы.

Мониторинг и контроль. Эффективное исполнение маркетингового плана требует организации системы мониторинга и контроля, а также разработки процедур внесения в план изменений, если в этом возникнет необходимость. Процесс контроля предполагает:

- Установление нормативов (нормы рекламных, представительских расходов, общий норматив затрат на маркетинг и сбыт по фирме и т.д.).
- Измерение результатов (сравнение плановых и фактических показателей, выявление причин отклонений).
- Корректирующие воздействия (процедуры внесения изменений и их границы).

Таблица 7.5.

Бюджет маркетинга

Показатели	Руб.	% от общей суммы затрат
Суммарная выручка от продажи продукции (прогноз на год)		-
Затраты на маркетинг:		
- организация продаж		
- рекламный бюджет		
- другие затраты на продвижение продукта, распределение и обслуживание потребителей		
- заработная плата сотрудников маркетинговых служб		
- командировочные и представительские расходы		
- стоимость информации		
- другие затраты		
Суммарные маркетинговые затраты		100
Доля маркетинговых затрат в выручке предприятия		-

7.3. Этапы разработки маркетингового плана

Процесс маркетингового планирования имеет свою специфику практически на каждой фирме, тем не менее, в нем можно выделить некоторые общие этапы (слайд 7.1).

Анализ внешней среды является обязательной функцией маркетинга, в то время как анализ деятельности фирмы и ее внутренних возможностей – задача планово-аналитических служб. Аналитический этап направлен на выявление сильных и слабых сторон деятельности фирмы, а также возможностей и угроз рынка (SWOT-анализ), на основе которых могут быть определены конкурентные преимущества фирмы, ее целевые рынки и позиция фирмы на рынке, что позволяет делать более обоснованный прогноз продаж продукции. Внутренний анализ должен быть проведен по каждой функциональной сфере деятельности фирмы (НИОКР, производство, финансы и т.д.).

План маркетинга должен быть согласован со всеми управленческими структурами фирмы и увязан со всеми ее функциональными планами. В области *финансов* план маркетинга должен учитывать финансовые ограничения и доступность ресурсов, с другой стороны, финансовая служба утверждает и контролирует исполнение бюджета маркетинга. Объем продаж фирмы ограничен по производственным и ресурсным возможностям – согласование с *планово-экономическим отделом и со снабжением*; выполнение плана подразумевает наличие подготовленного персонала – согласование со службой *персонала*; в плане маркетинга должны быть отражены мероприятия по поддержке новых разработок фирмы и модификации выпускаемой продукции – согласование со *службами НИОКР*.

Последовательность шагов по составлению маркетингового плана такова:

- анализ рынка и внутренних возможностей фирмы, который позволяет ответить на поставленные вопросы в отношении рынка, потребителей и конкурентов;
- прогноз продаж по основным сегментам рынка;
- разработка комплекса маркетинга по каждому товарному направлению и по фирме в целом;
- согласование планов с функциональными подразделениями фирмы, при этом возможна корректировка объема продаж и мероприятий комплекса маркетинга

Поскольку ни один метод не в состоянии дать точный прогноз продаж, то для своевременного выявления изменений конъюнктуры рынка, отклонений фактического объема продаж от запланированного и принятия соответствующих управленческих решений должен осуществляться постоянный *контроль сбыта* и по мере необходимости корректироваться план производства (принцип скользящего планирования).

Сложности организации маркетингового планирования связаны с ресурсными, информационными, поведенческими и культурными ограничениями (маркетинговое планирование должно соответствовать достижениям фирмы, ее культуре, стилю управления и т.д.), а также с проблемами методического плана.

Тема 8. Бизнес-план как инструмент инвестиционного планирования

8.1. Предназначение бизнес-плана, его место в системе планирования

Слово «бизнес-план» популярно в среде экономистов, менеджеров и предпринимателей, однако трактовка этого термина не всегда однозначна.

Бизнес-план – это структурированный плановый документ, описывающий направления развития бизнеса;

это удобная, общепринятая форма ознакомления потенциальных кредиторов (инвесторов) с проектом, в котором им предлагается принять участие.

Важно понимать, что бизнес-план разрабатывается для неповторяющихся событий, то есть относится к *нерегулярным* (уникальным) видам планов.

Преимуществом бизнес-плана является его четко заданная структура, которая **комплексно** отражает все стороны развития бизнеса (реализации проекта). *Именно отработанная и общепризнанная структура бизнес-плана в условиях отсутствия других методических разработок в области внутрифирменного планирования объясняет его широкое использование при планировании текущей деятельности.*

Но кроме четкой структуры бизнес-плана, которая описана во многих книгах по менеджменту и предпринимательству, необходимо понимать и другие специфические черты бизнес-плана:

- он связан с созданием или развитием определенного бизнеса, хотя в хозяйственной практике возможны и другие типы стратегий;
- имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены, то есть по своей форме бизнес-план тяготеет к *проекту* с его конкретной проработкой и определенной самостоятельностью;
- весомое значение в нем имеют *функциональные составляющие* (план производства, план маркетинга, финансовый план), которые являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

Предназначение бизнес-плана описано на **слайде 8.1**, который показывает когда разрабатывается бизнес-план, для кого и зачем. Итак, бизнес-план необходим когда:

1. Фирме требуется финансовые ресурсы для дальнейшего развития. Чаще всего это является главным доводом для составления бизнес-плана, так как банк или иной кредитор *требует* бизнес-план (внешнее предназначение бизнес-плана).

2. Создается новая фирма или меняется собственник существующего бизнеса, поэтому разрабатывается стратегия его развития. Либо фирма хочет показать партнерам перспективы своего развития (бизнес-план для целей коммуникации).
3. Происходят (планируются) **значительные изменения** в бизнесе: реконструкция производства, приобретение нового оборудования, переход на выпуск новой продукции и т.д. (бизнес-план как план деятельности).

Менеджеры являются, как правило, составителями и исполнителями бизнес-плана, получая важные преимущества от самого *процесса планирования*, а не только от плана. В малых фирмах менеджер может выступать одновременно в разных ролях: как создатель плана, его исполнитель и контролирующий орган.

Традиционно бизнес-план разрабатывается для банков-кредиторов, которые рассматривают бизнес-план как *необходимое, но не достаточное* условие получения заемных средств.

Итак, бизнес-план – это итоговый плановый документ, описывающий направления развития бизнеса. Он является результатом большой аналитической работы и позволяет осмыслить проблемы и перспективы развития бизнеса.

8.2. Структура бизнес-плана. Характеристика основных разделов

В хозяйственной практике используются разные формы бизнес-плана, однако можно выделить типовые разделы бизнес-плана, которые должны в нем присутствовать, так как они комплексно описывают проект (табл.8.1). При этом ключевую нагрузку несут три раздела: маркетинг, менеджмент, финансы (marketing, management, money). Эти разделы призваны показать наличие рынка для товара, который появится при реализации проекта, наличие управленческой команды, которая сможет реализовать этот проект, а также финансовую реалистичность проекта (окупаемость, возврат привлеченных средств и пр.).

Таблица 8.1.

Типичная структура бизнес-плана

Раздел	Содержание раздела
1. Резюме	Основные пункты бизнес-плана в ясной и сжатой форме. Оформляется после составления плана.
2. Анализ отрасли, в которой работает фирма	- характеристика отрасли (жизненный цикл, тип конкуренции и т.д.); - отраслевые тенденции развития и основные сдвиги в отрасли; - отраслевое регулирование (специальные законы, налоги и т.д.); - обзор стратегических рынков и товаров компании; - конкурентные преимущества компании и т.д.
3. Товар /услуги, которые будут предлагаться на	- уникальные потребительские свойства продукции, ее ценность для потребителей; - текущее состояние проекта (имеется опытный образец продукции,

рынок	организовано опытное производство и т.д.); - имеются ли объекты интеллектуальной собственности и т.д. В приложении – технические, рекламные и иные материалы, описывающие продукт.
4. Рынок и конкуренция	- потенциальные потребители продукции (численность, сегменты, мотивы покупок и другие важные характеристики); - ситуация на рынке (текущая и потенциальная емкость рынка, планируемая доля компании на рынке, барьеры входа и выхода и т.д.); - конкуренты (существующие и потенциальные конкуренты, их стратегии, ответные действия компании); - конкурентные преимущества компании.
5. Стратегия маркетинга.	- система ценообразования на продукцию; - организация продаж (каналы сбыта, условия сотрудничества, формы и методы продаж и т.д.); - продвижение продукции на рынок (объем затрат, планируемые мероприятия в области рекламы, ПР и стимулирования продаж); - маркетинговые стратегии в области позиционирования продукции и дальнейшего развития.
6. Производственный план	- потребности в основных фондах; - система снабжения; - организация бизнес-процессов.
7. Управление	- распределение собственности; - ключевые менеджеры компании, их компетентность; - структура управления компанией.
8. Финансовый план	- потребность в финансировании (сумма и назначение средств); - финансовые расчеты по срокам окупаемости проекта; - финансовые данные за прошлые периоды деятельности компании.

В бизнес-плане могут быть дополнительные части: раздел по оценке рисков, приложения с результатами исследования рынка, важнейшие юридические документы, схема организационной структуры компании и т.д.

Взаимосвязь разделов бизнес-плана, которая определяет очередность их разработки, показана на рис.8.2.

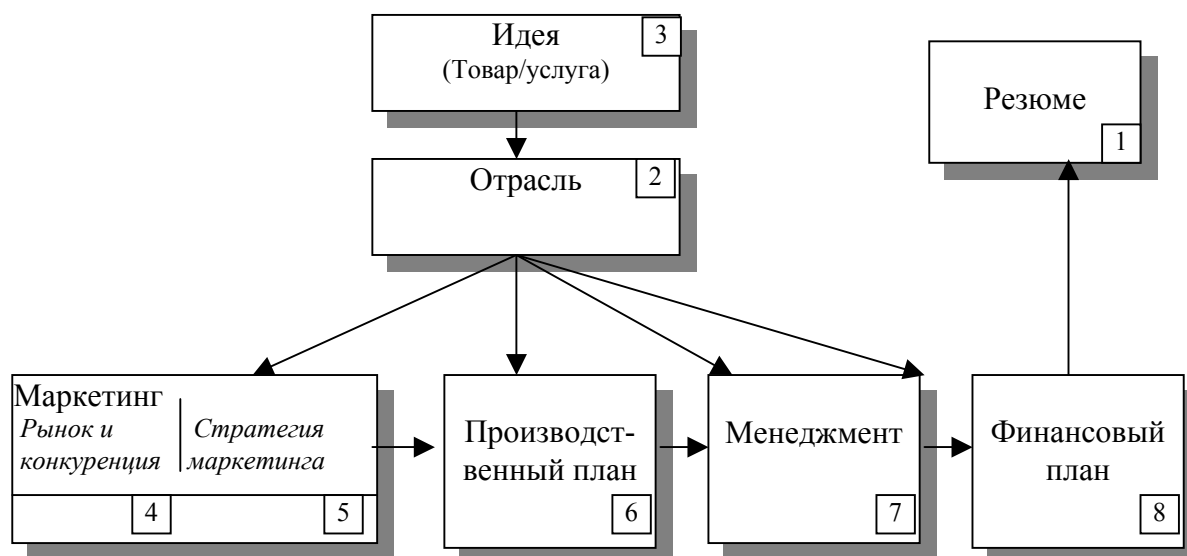


Рис. 8.2. Взаимосвязь разделов бизнес-плана

Важно понимать, что бизнес-план – это итоговый документ, написанию которого предшествует большая аналитическая работа (анализ рынка, анализ финансовых потоков, производственных возможностей фирмы и пр.).

В заключении еще раз отметим, что распространение бизнес-плана как формы обоснования предпринимательских проектов или стратегии развития бизнеса объясняется гибким сочетанием в нем производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности фирмы.

Тема 9. Финансовое планирование (бюджетирование)

9.1. Бюджетирование как технология планирования и управления

Бюджетирование – технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов фирмы, которая позволяет анализировать фактические и прогнозировать будущие финансовые показатели для принятия управленческих решений.

В основе технологии бюджетирования лежит процедура составления и исполнения бюджетов фирмы, а также контроль их исполнения.

Бюджет – это сформулированный в стоимостных показателях план фирмы на определенный период, который характеризует:

- доходы и расходы фирмы;
- движение денежных средств;
- источники финансирования текущей и инвестиционной деятельности фирмы;
- инвестиции (капитальные и финансовые вложения).

Система внутрифирменного бюджетирования предназначено для:

- повышения финансовой обоснованности планов и управленческих решений;
- оценки всех аспектов финансовой состоятельности фирмы;
- укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам фирмы в целом и собственникам;
- разработки базы данных для финансового анализа и финансового менеджмента, перехода системы планирования от натуральных и физических единиц измерения к финансовым показателям;
- проведения мониторинга финансовой эффективности отдельных видов хозяйственной деятельности фирмы и ее структурных подразделений;
- контроля изменений финансовой ситуации на фирме.

Система бюджетов позволяет руководителям фирмы проводить сравнительный анализ эффективности работы структурных подразделений, оценивать последствия принимаемых стратегических решений с позиций платежеспособности фирмы, оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса.

Главная функция системы бюджетирования – прогноз финансового состояния, доходов и расходов фирмы, которые отражаются в соответствующих финансовых планах.

Из специфики бюджетов как финансовых планов вытекает их *отличие от других видов планов*: бюджеты содержат только количественные финансовые показатели, тогда как

другие планы традиционно наряду с показателями включают еще мероприятия, направленные на достижение заданных количественных показателей.

Системы бюджетирования включает описание структуры бюджетов, процедуры формирования, утверждения и контроля бюджетов, распределение ответственности за формирование и исполнение бюджетов, а также бюджетный период – срок, на который разрабатываются бюджеты.

Общая схема формирования бюджетов фирмы показана на **слайде 9.1.**

Процесс бюджетирования подразделяют на три составные части:

- подготовка операционных бюджетов;
- подготовка инвестиционного бюджета;
- подготовка финансового бюджета;

Выделяют 8-12 операционных бюджетов (слайд 9.1):

- бюджет продаж, который сопровождается графиком поступлений денежных средств;
- бюджет запасов;
- бюджет производства;
- бюджет прямых материальных затрат, который сопровождается графиком расчетов с поставщиками материальных ресурсов (или Бюджетом закупок);
- бюджет прямых затрат на оплату труда, который сопровождается графиком расчетов по оплате труда работников предприятия;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов и пр.

Инвестиционный бюджет отражает вопросы финансирования обновления и выбытия капитальных активов фирмы.

Финансовый бюджет включает сводный бюджет доходов и расходов и прогнозный баланс фирмы.

Логика построения и методика формирования бюджетов фирмы опирается на международную систему учета и отчетности. Хотя фирма может иметь свои особенности построения системы бюджетирования. Для построения всех бюджетов необходимо спрогнозировать объем продаж → определить ожидаемый объем производства (закупок) → рассчитать производственные и операционные затраты → определить денежные потоки → сформировать прогнозные финансовые документы.

Особенности бюджетного процесса:

- нацеленность на сбыт (исходный бюджет – бюджет продаж);

- комплексный охват всех сторон деятельности фирмы;
- сочетание объемного финансового планирования с календарными планами движения денежных средств.

Логика разработки бюджетов фирмы показана на **слайде 9.2**, где также показаны основные функциональные подразделения фирмы, отвечающие за разработку операционных и иных бюджетов. Хотя в разработке бюджетов участвуют практически все подразделения фирмы, однако аналитическим центром, ответственным за подготовку сводного бюджета, как правило, является планово-экономический отдел.

Система бюджетирования требует информационного, методического, кадрового и технического обеспечения. При этом опыт российских предприятий показывает, что внедрение системы бюджетирования позволяет значительно сократить их расходы.

Часть IV. Организационное обеспечение планирования

Тема 10. Организация внутрифирменного планирования

10.1. Подходы к организации внутрифирменного планирования

Выделяют два основных подхода к организации работ по составлению планов: метод сверху-вниз (break-down), метод снизу-вверх (build-up) и их взаимодействие (слайд10.1).

Подход сверху-вниз (командная модель): руководство определяет цели и задачи для фирмы и ее подразделений, затем эти показатели детализируются по мере продвижения на следующие уровни планирования. Этот подход эффективен, когда:

- Ситуация в бизнесе устойчивая, важно сохранить его ключевые параметры.
- Руководитель в силу различных причин наделен большими полномочиями.
- Имеется система управления, позволяющая реализовать принятые планы.
- Сильные финансовые позиции бизнеса позволяют при необходимости мобилизовать ресурсы.

Преимуществом данного подхода является возможность реализации внутрифирменных изменений, однако возможности участия персонала в планировании в этом случае ограничены (низкая степень вовлеченности).

Подход снизу-вверх (последовательная модель): план фирмы формируется на основе планов ее подразделений, которые, предполагается, имеют тесную связь с рынком и могут составлять более обоснованные планы. Обеспечивается вовлечение менеджеров в процесс планирования (используется их опыт, знания, инициатива), повышается вероятность реализации планов, достигается согласованность целей, обеспечивается знакомство менеджеров с политикой и целями фирмы, возрастает понимание обоснованности изменений. *Методическая сложность*: согласование и координация планов подразделений (реализация принципа единства в планировании). Возможно появление *функциональных конфликтов*.

При командной модели осуществляется движение информации сверху вниз и часть информации неизбежно теряется («фильтруется»), поэтому менеджеры могут быть неполно или даже неправильно информированы. Чтобы избежать этого используются механизмы участия сотрудников фирмы в процессе планирования, то есть последовательная модель планирования, но чаще всего – сочетание этих моделей. Адаптивный (интерактивный) подход позволяет объединить продуманность и перспективность планов с необходимостью обеспечения единства планирования и вовлеченности персонала.

Сравнение подходов к организации процесса планирования приведено в табл.10.1.

Командная и последовательная организация процесса планирования

Модель командного типа	Последовательная модель
Автократический подход: планирование сверху-вниз	Демократический подход: планирование снизу-вверх, вовлечение персонала
Планирование на основе анализа и обобщения тенденций развития отрасли, технологий и конкуренции	Планирование как решение возникающих текущих проблем
Ориентация – на конкурентов и тенденции развития отрасли	Ориентация – на потребителей
Централизованное осуществление изменений	Изменения не проводятся, идея постепенности

Сложность процесса планирования определяет необходимость разработки технологии планирования, особенно для крупных компаний и для повторяющихся планов.

Технология планирования – определенный алгоритм подготовки плановых решений, который регламентирует порядок и сроки составления различных разделов плана, определяет необходимые процедуры планирования и их последовательность, регулирует механизмы взаимодействия производственно-функциональных подразделений и плановых служб фирмы.

Однако многие связи в данном процессе носят неформальный характер и не могут быть регламентированы, поэтому должны быть предусмотрены механизмы согласования и разрешения возможных противоречий. Это волевые (командные) решения руководства, либо механизмы поиска компромисса (совещания, комиссии и т.д.).

Проблемы изменения (реорганизации) системы планирования (см. **мини-ситуацию**):

- до сих пор фирма обходилась имеющимися технологиями и причины изменения привычных процедур планирования не очевидны для их потенциальных участников;
- изменения затрагивают основной бизнес, а вместе с ним сложившейся баланс власти и ответственности на фирме, что никогда не проходит безболезненно;
- сложно адекватно оценить результативность текущих мероприятий.

Ответственность за внутрифирменное планирование целиком и полностью несет руководитель фирмы, который имеет (или должен иметь) целостное представление о деятельности фирмы. Он и только он, в конечном счете, должен быть удовлетворен реальностью и выполнимостью составленного плана и должен быть готовым взять на себя ответственность за его выполнение. Это важнейшее обязательство определяет то, как директор или президент фирмы организует работу по планированию и использует свои полномочия в этом вопросе.

Ценообразование и рынок. – М.: Прогресс, 1992. – с.41. Книга подготовлена специалистами ЮНКТАД (Конференция ООН по торговле и развитию).

10.2. Органы планирования на фирме

Ключом к пониманию организации ВФП, решаемых задач и используемых при планировании подходов является организационная структура фирмы. Она определяет состав органов планирования, регламентирует линейные, функциональные и информационные связи между ними и подразделениями (Положение об отделе планирования), устанавливает права, обязанности и ответственность плановиков (должностные инструкции).

При децентрализованном планировании (снизу-вверх) плановый отдел фирмы невелик, в его функции входит установление форм плановых документов и координация плановой деятельности хозяйственных подразделений. При планировании сверху-вниз цели и задачи каждого подразделения формируются на уровне фирмы в целом, в этом случае плановый отдел играет важную роль, он больше по размерам, чем в первом случае.

В мировой практике используются разные подходы, так, в США 2/3 фирм осуществляют планирование снизу-вверх, треть – интерактивное планирование, планирование сверху-вниз отсутствует. В Японии, наоборот, более развито планирование сверху-вниз и интерактивное планирование.

Планово-экономический отдел (ПЭО) – это подразделение фирмы, которое организует процесс текущего планирования и осуществляет комплексный экономический анализ и контроль деятельности фирмы и ее подразделений.

Основные функции ПЭО:

- ◆ методические – разработка форм, документов, процедур и правил тактического (технико-экономического) и оперативного планирования, показателей оценки экономической эффективности деятельности фирмы в целом и ее структурных подразделений;
- ◆ организационные – разработка текущих планов, участие в разработке стратегических планов фирмы. ПЭО осуществляет *координацию и интеграцию* плановой работы и отвечает за разработку планов фирмы в целом, осуществляет *распределение* производственной программы по плановым периодам и по подразделениям фирмы;
- ◆ планово-учетные – разработка и утверждение плановых нормативов, калькуляция себестоимости продукции, составление сметы расходов, участие в формировании ценовой политики фирмы;
- ◆ контрольные – документирование и контроль деятельности фирмы и ее подразделений, организация статистической отчетности совместно с бухгалтерией;
- ◆ аналитические – анализ выполнения планов, соблюдения установленных нормативов, выявление и анализ причин отклонений, при необходимости – корректировке плановых заданий в соответствии с изменениями внешней среды и внутренних условий;

♦ экономические – организация совместно с финансовыми службами внутрифирменного хозрасчета, управление издержками фирмы.

На крупных и средних фирмах появляется **служба стратегического планирования**, которая может иметь разные названия: отдел развития, отдел стратегического планирования, отдел перспективного планирования и т.д. Сравнительный анализ функций отделов планирования приведен в табл.10.2.

Таблица 10.2

Функции планово-экономического отдела и отдела стратегического планирования

Отдел стратегического планирования	Планово-экономический отдел
<ul style="list-style-type: none"> • определение направлений развития фирмы в целом и ее подразделений; • анализ внешней среды, сигналов рынка и тенденций развития бизнес-системы; • стратегический контроль. 	<ul style="list-style-type: none"> • координация и контроль плановой работы на фирме; • анализ эффективности деятельности фирмы и ее подразделений; • тактический контроль.

Организационная структура компании отражает форму, видимое проявление организации системы планирования. Внутреннее содержание системы раскрывает механизм планирования – совокупность инструментов и методов принятия плановых решений и обеспечения их реализации.

На организацию процесса внутрифирменного планирования влияют следующие факторы (слайд 10.2):

- используемый стиль руководства (теории X, Y, Z);

В фирмах с авторитарным стилем управления руководство не допускает участия сотрудников в процессе планирования (фирмы, которые придерживаются «теории X»).
Фирмы, в которых допускается участие сотрудников в планировании, а стиль управления является открытым и демократичным, придерживаются «теории Y».
В соответствии с «теорией Z» персонал фирмы действует свободно, но только внутри полностью сосредоточенной на целях и задачах структуры фирмы.

- особенности поставленных задач и притязания менеджеров. Персонал высокой квалификации обычно желает принимать большее участие в процессе планирования, чем персонал, выполняющий задания, не требующие высокой квалификации (более низкий уровень притязаний);

- корпоративная культура, в первую очередь традиции фирмы, сложившаяся практика внутрифирменных взаимодействий, приоритеты, ценности и предубеждения;

- а также размер фирмы, ее организационная структура, система управленческого учета, используемые информационные технологии и многие другие факторы.

Эти факторы необходимо проанализировать, чтобы понять возможности и ограничения в совершенствовании внутрифирменного планирования.

В процессе ВФП используется разнообразная информация:

- внутренняя и внешняя информация;
- документированная и не документированная информация;
- повторяющаяся и неповторяющаяся информация;
- информация, требующая действий (заказы клиентов), и информация, не требующая действий (о прошлых и возможных будущих событиях, влияющих на деятельность компании).

В рыночных условиях исходной информацией для внутрифирменного планирования должна быть внешняя информация, в первую очередь возможный прогноз продаж продукции фирмы в натуральном и стоимостном выражении, который во многом определяет все последующие показатели тактического плана и служит отправной точкой составления бюджетов фирмы.

Внутренняя информация, используемая в процессе планирования, охватывает практически все стороны деятельности фирмы. Чаще всего система внутрифирменного планирования строится на базе *учетной информации*. Однако системы учета не несут всей информации, необходимой для планирования, поскольку отражают текущее состояние дел внутри фирмы. Информация, используемая в процессе ВФП, имеет свою специфику и отличается от информации, используемой при управлении и контроле (табл.10.3).

Таблица 10.3.

Сравнительная характеристика информации

Параметры	Функции	Функция планирования	Функция контроля
Соответствие организационной структуре		Пересекает границы структурных подразделений	Направление движения потоков информации совпадает с линиями подчиненности в организационной структуре фирмы
Временной период		Показывает тенденции, охватывает продолжительные периоды времени	Охватывает короткие промежутки времени
Важные показатели		Нефинансовые	Финансовые
Степень агрегирования		Отсутствуют мелкие подробности	Очень подробная
Ориентация во времени		Ориентирована на будущее	Направлена в прошлое

Эффективность внутрифирменного планирования в целом зависит от коллективной ответственности руководителей всех уровней. Это означает, что все руководители должны понимать и выполнять установленные планом задачи, каждый на своем уровне должен работать над их выполнением в тесном взаимодействии с другими подразделениями.

Содержание:**Часть I. Методическая часть.**

Тема 1. Основные понятия и посылки внутрифирменного планирования. 3

Тема 2. Методические вопросы планирования. 7

Часть II. Временной горизонт планирования.

Тема 3. Стратегические, тактические и оперативные планы. 16

Тема 4. Стратегическое планирование. 19

Тема 5. Годовое планирование. 27

Тема 6. Оперативное планирование (производственная логистика). 37

Часть III. Функциональное планирование

Тема 7. План маркетинга как основа внутрифирменного планирования. 46

Тема 8. Бизнес-план как инструмент инвестиционного планирования. 52

Тема 9. Финансовое планирование (бюджетирование). 56

Часть IV. Организационное обеспечение планирования.

Тема 10. Организация внутрифирменного планирования. 59

Часть V. Слайды