Реферат

"Планирование. Методы разработки планов"

## Сущность, принципы и организация планирования

**Планирование - это процесс практического воплощения стратегии. Он заключается в принятии конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем, уменьшить их неопределенность.** Поскольку такие решения влияют друг на друга, они нуждаются во взаимной увязке.

Плановые решения могут быть связаны с *постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде.* В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком - планированием является *составление специальных документов - планов,* определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей.

До середины XX столетия фирмы действовали преимущественно в условиях стабильного превышения спроса над предложением, неизменности внешней среды. Это позволяло им работать на основе текущих планов, составляемых исходя из поступающих заказов.

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

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

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

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

Существует три основных типа планов:

планы-цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. Эти цели согласовываются и ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы, цели используются при больших сроках либо принципиальной непредсказуемости конкретных событий;

планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях, например, железнодорожное расписание. Обычно в них предусматриваются "окна", позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств и необходимости осуществления коррекции;

планы для неповторяющихся действий, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь вид программы, бюджета поступления и распределения ресурсов и пр.

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

Процесс планирования в крупных западных фирмах осуществляет плановый комитет, членами которого обычно состоят руководители подразделений, а также плановый отдел и его структуры на местах. Деятельность плановых органов координируется первым лицом организации или его заместителем.

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

Отдельно следует сказать об особенностях производственного планирования.

Объектами такого планирования могут быть заказ, группа продукции, показатели, задел, затраты, ресурсы. Движение этих объектов в рамках производства осуществляется в виде своего рода потоков, которым соответствуют потоки в планировании:

поток продукции (заказ - склад - производство - сбыт);

поток затрат (элементы затрат - себестоимость - реализация - стоимость) и т.п.

При осуществлении планирования учитывается связь уровней управления. Планирование может происходить сверху вниз (детализация); снизу вверх (обогащение внизу спущенных сверху указаний); отсутствовать как таковое на данном уровне (делегирование), происходить в "зоне результата" (частичное делегирование).

При составлении производственных планов происходит либо четкая привязка к календарю (по интервалам, по точкам), либо допускается свободное планирование.

Применяется самый различный "горизонт планирования". Он может соответствовать календарному периоду (дискретное планирование); быть больше его (скользящее планирование); быть меньше (остаточное планирование); предполагать возможность исполнителям самостоятельно определять период планирования (планирование с выбором планового горизонта).

Планирование может, как испытывать влияние предшествующего результата и обязательств (возвратное планирование), так и осуществляться с нуля.

Существуют различные варианты связи между объектами планирования - "по узкому месту" (наименее производительной единице оборудования); последовательная проводка объекта "от входа к выходу"; обратная проводка "от выхода к входу".

Планирование базируется на ряде **принципов,** т.е. правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

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

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

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

*Координация и интеграция плановой деятельности* между различными подразделениями.

*Экономичность,* предполагающая, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением.

*Создание необходимых условий для выполнения плана -* организационных, ресурсных, идеологических и т.п.

## Методы разработки планов

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

Поиск оптимального варианта осуществляется путем *итераций,* т.е. последовательного перехода от одного решения к другому, чем-то улучшающему предыдущее. В настоящее время сложилось несколько способов составления планов, или методов **планирования:** бюджетный, балансовый, нормативный, математико-статистические, графические.

**Бюджетный метод.** Он основывается на составлении бюджетных таблиц, в которых отражено будущее движение экономических ресурсов или результата хозяйственной деятельности, например, распределение ресурсов между подразделениями или направлениями деятельности. Можно разрабатывать несколько бюджетов в соответствии с различными сценариями развития, а также "альтернативные" бюджеты при неустойчивой конъюнктуре.

Выделяют три типа бюджетов: натурально-вещественные, стоимостные и трудовые. Бюджетирование может касаться продаж; запасов готовой продукции; производства; потребности в основных материалах (в стоимостном и натуральном выражении); производственных накладных расходов (вспомогательные материалы, запасы всех видов); коммерческих, административных расходов; прибыли, денежных средств; капитальных вложений; рабочей силы и т.п.

Бюджет позволяет контролировать результаты производства, запасы, сбыт, закупки, плановые и фактические издержки производства, способствует более эффективному использованию ресурсов, предупреждает бесхозяйственность. Координация бюджетов, определение отклонений и оперативное осуществление необходимых корректирующих мероприятий составляют основу *бюджетного управления.*

**Балансовый метод.** Увязка бюджета источников и бюджета распределения тех или иных ресурсов, которые необходимы организации в плановом периоде, составляет суть данного метода планирования. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном "хозяйстве" путем его рационализации.

Невозможность по тем или иным причинам решить проблему дефицита приводит к необходимости идти на снижение потребления либо также на основе его рационализации, либо путем механического сокращения, с соответствующим уменьшением конечных результатов.

Если же ресурсы имеются в избытке, решается обратная проблема - расширение их потребления или избавление от излишков. Последнее целесообразно даже в условиях инфляции, поскольку для хранения запасов приходится затрачивать значительные средства. Несмотря на это, объекты разрушаются, а также со временем морально стареют и обесцениваются.

Баланс представляет собой двустороннюю *бюджетную таблицу,* в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой их распределение (табл.1**6.1).**

*Таблица 1.* **Балансовая таблица**

|  |  |
| --- | --- |
| Источники ресурсов | Распределение ресурсов |
| *1. Остановка на начало периода*  *2. Внешнее поступление*  *3. Внутренняя экономия*  *4. Резервы* | *1. Текущее потребление*  *2. Реализация на сторону*  *3. Резервы*  *4. Остаток на конец периода* |
| Баланс | Баланс |

В основе такого рода таблицы лежит *балансовое уравнение,* смысл которого заключается в том, что сумма остатка ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода. В то же время как таковое равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет достижение их оптимальной структуры, обеспечивающей наибольшую эффективность деятельности организации.

В процессе планирования применяются следующие виды балансов:

натурально-вещественные;

стоимостные. Они отражают, во-первых, движение материальных ресурсов, выраженных в стоимостных измерителях; во-вторых, движение денежных ресурсов; в-третьих, движение ресурсов всех видов, которые обобщенно могут быть представлены только в деньгах;

трудовые. К ним относится, например, баланс рабочего времени, отражающий, с одной стороны, ресурсы последнего за период (обычно в нормо-часах), которыми располагает организация, а с другой - распределение этого времени по различным видам работ. По понятным причинам такие балансы не могут предусматривать переходящие на следующий период запасы времени - последнее либо должно быть использовано, либо безвозвратно теряется.

**Нормативный метод.** Он предполагает, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся *нормы (*удельные затраты) различных ресурсов на единицу продукции. Нормы бывают натуральными, стоимостными, временными (затраты рабочего времени).

Процесс планирования ресурсов осуществляется при этом, например, путем перемножения норм и объема продукции, который требуется получить, а объема продукции - делением имеющихся ресурсов на нормы их расхода и т.п.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому методу.

Нормирование ресурсов, и прежде всего материальных, осуществляется тремя основными способами: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным.

При *отчетно-статистическом* способе фактический объем выпущенной продукции сопоставляется с затратами ресурсов, на основе чего определяется расход последних на единицу изделия или услуги. Однако полученные таким путем нормы оказываются усредненными, фактически узакониваются потери и нерациональное использование ресурсов.

*Опытно-производственный* способ нормирования основывается на испытании оборудования, хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками. Полученные данные обобщаются с помощью научных методов, что создает надежную основу для расчета норм.

*Аналитико-расчетный* способ нормирования исходит из конструктивных возможностей оборудования, потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований, качественных характеристик применяемых сырья и материалов.

**Математические методы планирования.** Они сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся *статистические,* например корреляционная, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее, можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А.

С помощью статистических моделей можно, например, определить будущие доходы, основываясь на текущих вложениях и заданных процентных ставках, осуществить другие финансовые расчеты. Именно в области финансового планирования статистические методы находят, пожалуй, наиболее широкое применение.

Модели *линейного программирования* позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, с тем чтобы обеспечить максимальную прибыль, минимизировать затраты и т.п. Чаще всего методы линейного программирования применяются там, где речь идет об оптимизации расходования тех или иных ресурсов, например: при выборе технологии, позволяющей получить необходимый объем продукции при наименьшем расходе сырья и материалов; загрузить оборудование, выполняющее несколько видов работ, так, чтобы при этом достигалась наибольшая выработка; составить маршруты движения транспорта, позволяющие, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой - сделать это при минимальных затратах и пр.

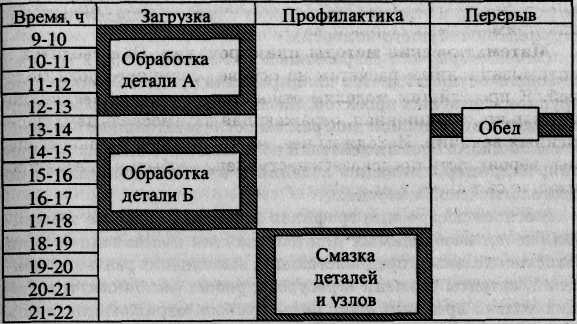
**Графические методы планирования** можно рассмотреть на примере составления графика Гантта и сетевого графика.

*График Гантта,* разработанный в начале XX в., представляет собой таблицу, в которой отражается загрузка в течение предстоящего периода каждой единицы оборудования, сроки профилактики, перерывы и пр. Эта информация помещается в квадранте, образованном пересечением строки времени и столбца, отражающего содержание выполняемого задания. В квадранты вносятся также сведения о фактическом выполнении заданий, поэтому график может служить и надежным инструментом текущего контроля.

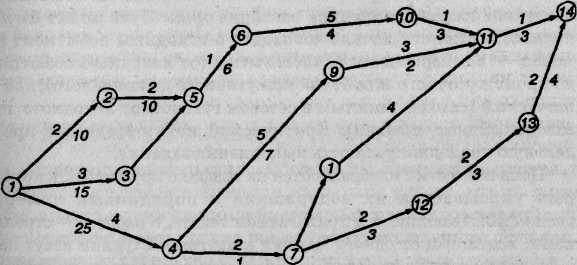
*Сетевые графики* разрабатываются с конца 1950-х гг. С их помощью осуществляется планирование процесса реализации крупномасштабных проектов. На сетевом графике удобно представлять в виде цепной диаграммы последовательность и взаимосвязь многоходовых действий по реализации планового задания, например, движение изделий и их отдельных частей по технологической цепочке.

В основе построения графиков лежит определение всех видов *работ,* необходимых для достижения поставленной цели (*действительных,* предполагающих выполнение реальных действий, затраты времени и ресурсов; *работ ожидания,* требующих только времени; *фиктивных работ,* отражающих лишь логику развития соответствующих процессов).

**Рис. 1. График Гантта**



**Рис. 2. Сетевой график**



Работы связывают между собой *события,* характеризующие определенные состояния объекта управления. Они могут быть *исходными,* которым не предшествуют никакие работы; *промежуточными,* представляющими собой результат одной или нескольких работ; *завершающими,* свидетельствующими о достижении поставленной цели.

Любая последовательность работ в сети, при которой конечное событие каждой работы совпадает с начальным событием следующей за ней, получила название *путь.* Путь может быть *полным,* когда его начало совпадает с исходным событием, а конец - с завершающим; *частичным (*от исходного события до промежуточного или от промежуточного до конечного); *критическим (*самым длинным в сетевом графике от исходного до завершающего события). Критический путь определяет предельную продолжительность выполнения задания.

Цель и события изображаются на графике кружками, в которых указывается их содержание и порядковый номер, расшифровывающиеся в прилагаемом тексте, а работы - стрелками, ведущими от одного кружка к другому. Стрелки несут на себе информацию о времени, необходимом для выполнения работы, и связанных с нею затратах. Время изображается цифрой над стрелкой, а затраты - под ней. Если для перехода от одного события к другому затрат времени и труда не требуется, связь между событиями на графике изображается пунктирной линией.

Сетевой график дает возможность составить наиболее рациональный план осуществления каких-либо мероприятий, к которому привязываются все остальные процессы: диспетчеризация, выдача заданий на выполнение определенных работ, наблюдение и контроль за их осуществлением. Высокая степень формализации графика позволяет при этом широко применять компьютерные технологии.

*Метод планирования "Паттерн"* сводится к построению "дерева целей". Каждая цель и подцель в этой иерархической модели оценивается экспертами с точки зрения важности и степени влияния на конечные результаты (цель может быть важной сама по себе, но не играть существенной роли). Оценки служат основой распределения ресурсов, сил и средств между отдельными целями, подцелями, проблемами, работниками и определения желательных сроков выполнения тех или иных работ.

Возможности применения различных методов планирования имеют свои границы. Эти границы определяются:

современной НТР, которая вызывает столь стремительные изменения внутри фирмы и в окружающей ее среде, что поспеть за ними планирование попросту не успевает;

нехваткой времени, связанной с тем, что плановые расчеты весьма длительны и трудоемки;

бюрократизмом и инерционностью самих сотрудников организации, их боязнью новшества.

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

## Список литературы

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. - СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. - М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. - М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., 2002