**Содержание**

Введение 2

1. Теоретические аспекты планирования на предприятии 3

1.1. Назначение и цели планирования 3

1.2. Стратегическое и оперативное планирование 7

1.3. Процесс планирования в организации 9

1.4. Система планов экономической организации 11

1.5. Организация внутрифирменного планирования 14

2. Планирование в ООО «КМУ» 22

# Введение

Современное предприятие являет­ся сверхсложной системой, которой приходится управлять в нестабиль­ных условиях перехода к рынку. Сверх­сложная природа предприятия требу­ет предварительного анализа как его самого, так и внешней среды и выра­ботки детальной последовательнос­ти действий по постановке целей и их реализации, т.е. сверхсложная приро­да предприятия, побуждает формиро­вать план. Одновременно динамичная и нестабильная внешняя среда делает неработающими жесткие и детерми­нированные планы.

Получается, что план предприя­тия должен быть, с одной стороны, достаточно детальным, чтобы во­время предвидеть и решать возникаю­щие проблемы, а также чтобы коор­динировать усилия различных подраз­делений и специалистов. С другой сто­роны, план должен быть достаточно гибким для того, чтобы позволять специалистам реагировать на неожи­данные возмущения со стороны внеш­ней среды и чтобы с выгодой использо­вать случайно появляющиеся возмож­ности. Для решения этой дилеммы — одновременного обеспечения деталь­ной проработки и сохранения гибкос­ти — разработаны специальные ме­тоды, которые мы и рассмотрим.

Планирование хорошо работа­ет в условиях стабильной, чет­кой, формализуемой и прогнозируе­мой среды. В этом случае планирова­ние позволяет заранее предвидеть все основные наступающие события и вовремя принять все полезные меры, включая эффективное размещение и использование ресурсов.

Однако планирование может ис­пользоваться не только в условиях стабильной, четкой, формализуемой и предсказуемой среды, но и в условиях турбулентной, нечеткой и плохо прогнозируемой среды. Поэтому, тема курсовой работы является очень актуальной.

Цель курсовой работы разработать программу совершенствования планирования в ООО «КМУ».

# Теоретические аспекты планирования на предприятии

## Назначение и цели планирования

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от качества внутрифирменного планирования, включающего определе­ние перспективных целей, способов их достижения и ресурсного обес­печения. Каждый предприниматель должен решить три задачи: что, как и для кого производить. Не импровизация, не спонтанные ситуа­тивные действия, а систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем сравнительной оценки альтерна­тив в ожидаемых условиях составляет сущность планирования бизнеса.

А. В. Вол­ков в учебнике «Экономика предприятия» определяет планиро­вание как предвидение цели фирмы, результатов ее деятельнос­ти; ресурсов, необходимых для достижения определенных целей. В этом определении планирование определяется через понятие « предвидение ».

При переходе России к рыночным отношениям от планирова­ния практически отказались, особенно в 1992—1995 г., считая, что рынок расставит все по своим местам. Но планирование яв­ляется главной функцией управления любым предприятием. Именно с планирования начинается как создание, так и функци­онирование хозяйствующего субъекта. Об этом свидетельствует и опыт стран с развитой рыночной экономикой. Недооценка пла­нирования в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнори­рование или некомпетентное осуществление, как правило, при­водят к большим экономическим потерям, к явлениям неплате­жеспособности предприятий.

Рынок не отрицает плановость, он перемещает ее в первичное производственное звено — предприятие. Да и в масштабе страны в целом планирование не заменяется полностью регулирующей фун­кцией рынка. В зарубежных странах, где развита рыночная эко­номика, государство формирует стратегическое направление свое­го экономического развития, крупные социальные и научно-тех­нические программы, бюджет страны, расходы на оборону и др.

На уровне хозяйствующего субъекта осуществляется как стра­тегическое (долгосрочное) планирование, так и текущее технико-экономическое планирование, а также оперативно-производствен­ное планирование как детализация разработок текущих планов предприятия в целом, его крупных цехов и малых производствен­ных подразделений вплоть до рабочего места.

В текущих технико-экономических планах (годовых, кварталь­ных, месячных) детально конкретизируются цели и задачи, по­ставленные перспективным планом. Текущие технико-экономи­ческие планы (производственные бизнес-планы) включают сведе­ния о заказах, обеспеченности их материальными ресурсами, сте­пени загрузки производственных мощностей, обеспеченности промышленно-производственным персоналом. В них также содержат­ся расчеты затрат на производство, расчеты прибыли, рентабель­ности, расходы на реконструкцию производственно-технической базы предприятия.

План является руководством к действию, к исполнению. Он используется для обоснования предпринимательской идеи, ее пер­спективности, для обоснования финансового оздоровления пред­приятия и реальности возврата полученных кредитов с целью пополнения оборотных средств. Причем план необходим не толь­ко крупным и средним, но и малым предприятиям.

Таким образом, планирование — это процесс обработки ин­формации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения целей. Планировать свое пред­принимательство необходимо. Часто бывает, что технологически предпринимательство просчитывается безупречно, однако эконо­мические расчеты не выполняются, что и приводит к неудачам в предпринимательстве. Необходимо заранее составить план эко­номической деятельности предприятия. Важно экономически гра­мотно разработать план закупки сырья, материалов, топлива, ком­плектующих деталей и полуфабрикатов. От этого зависят эффек­тивность производства, размер налога на добавленную стоимость, оборачиваемость оборотных средств, рентабельность производства. Непродуманная политика закупок ведет к переплате НДС, неэф­фективному использованию оборотных средств. Неправильно спла­нированные реальные затраты на производство и реализацию про­дукции приводят к банкротству хозяйствующего субъекта.

Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений, поэтому и в рыночной эко­номике от него не отказываются.

Проводимая в стране экономическая реформа предоставила экономическую свободу предприятиям, и многие руководители попытались частично или даже полностью (главным образом это относится к средним и малым предприятиям) освободится от пла­нирования, считая его оковами для себя. Однако принятие реше­ний на базе интуиции, импровизации, как правило, не приводит к оптимальным результатам и в условиях нормальной, некрими­нальной экономической деятельности. Тем более, в условиях раз­вития рыночных отношений, роста и усиления конкуренции воз­растает роль планирования.

Руководители предприятия должны учитывать, что планиро­вание — это экономический метод управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование базируется на данных про­шлого, но стремится определить и контролировать развитие пред­приятия в перспективе.

Планирование можно классифицировать по различным направ­лениям:

1. По степени охвата сфер деятельности:

• общее планирование, т. е. планирование всех сфер деятель­ности предприятия;

•частное планирование, т. е. планирование определенных сфер деятельности.

2. По содержанию (видам) планирования:

• технико-экономическое: поиск новых возможностей, созда­ние определенных предпосылок;

• оперативно-производственное — реализация возможностей и контроль текущего хода производства.

3. По объектам функционирования:

• планирование производства;

• планирование сбыта;

• планирование финансов;

• планирование кадров.

4. По периодам (охвату отрезка времени):

• текущее технико-экономическое планирование, охватыва­ющее отрезок времени от месяца до 1 года работы предпри­ятия;

• перспективное технико-экономическое планирование, охва­тывающее отрезок времени свыше года (с разбивкой на сред­несрочное — на срок до 5 лет и долгосрочное планирование — на срок более 5 лет).

В качестве оценки эффективности планирования используют несколько критериев:

• полнота планирования, т. е. степень охвата планированием всех подразделений предприятий;

• непрерывность планирования;

• гибкость планирования, т. е. возможность оперативной кор­ректировки планов;

• возможность контроля за выполнением плана.

В странах с развитой рыночной экономикой выделяют следу­ющие фазы планирования:

• выработка глобальных целей (стратегий) фирмы;

• выработка локальных целей (стратегий) фирмы;

• анализ внутренней и внешней среды фирмы;

• поиск альтернатив и оценка наилучшей альтернативы;

• прогнозирование;

• принятие решения, постановка планового задания;

• разработка производственного (внутреннего) плана.

## Стратегическое и оперативное планирование

Весь процесс планирования в экономической организации мож­но разделить на две основные стадии: разработка стратегии дея­тельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное, или, что то же самое, тактическое планирование).

Стратегия фирмы — это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей.

Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы — значит определять общие направления ее деятельности.

Стратегией не может быть простое определение желаемых це­лей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное — это еще не значит разработать стратегию. Стра­тегия должна исходить не из приятных мечтаний, а из реальных возможностей развития фирмы. Поэтому стратегия — это прежде всего реакция организации на объективные внешние и внутрен­ние обстоятельства ее деятельности.

Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на длительный период, хотя во многих организациях стратегия ос­новывается на среднесрочном планировании (второй способ более приемлем для российских фирм, действующих в условиях предельно высокой неопределенности). Вместе с тем стратегическое и долгосрочное планирование, как уже отмечалось, про­цессы неоднозначные. Стратегия — это не функция времени, а функция направления. Она не просто сосредоточена на данном периоде времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирмы.

Ответственность за разработку стратегии несет прежде всего ру­ководство экономической организации, поскольку стратегическое планирование требует высокой ответственности, масштабного ох­вата действий менеджером. Плановая команда обеспечивает стра­тегическое планирование аналитическим подходом к принятию ре­шений о будущем фирмы

Тактическое планирование — это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Тактическое планирование обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, то есть является предметом забот сред­него и низшего управленческого звена.

Основной вопрос стратегического планирования — чего хочет добиться организация. Тактическое планирование сосредоточено на том, как организация должна достигнуть такого состояния. То есть разница между стратегическим и тактическим планирова­нием — это разница между целями и средствами.

Другие различия:

• принятие решений на уровне тактического планирования, как правило, бывает менее субъективным, потому что менеджерам, за­нимающимся тактическим планированием, больше доступна доб­ротная, конкретная информация. При тактическом планировании применимы базирующиеся на компьютерных технологиях количе­ственные методы анализа;

• выполнение тактических решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем;

• тактические решения легче оцениваются так как могут быть выражены в более конкретных цифровых результатах (так, ферме­ру сложнее оценить конкретные выгоды внедрения продукции под своей торговой маркой, чем рассчитать увеличение выпуска цып­лят в особой упаковке при приобретении новых мощностей);

• для тактического планирования, помимо его сосредоточения на средних и низших уровнях управления, характерно также тяго­тение к уровням отдельных подразделений — продуктовых, регио­нальных, функциональных.

Оперативное минирование означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Термин «оперативное» более яр­ко, чем термин «тактическое», подчеркивает, что это планирова­ние отдельных операций в общем хозяйственном потоке в корот­ком и среднем периодах, например планирование производства, планирование маркетинга и т.п. Под оперативным планировани­ем понимают также составление бюджета организации.

## Процесс планирования в организации

Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов:

1. Процесс составления планов, или непосредственный про­цесс планирования, то есть принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса пла­нирования является система планов.

2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результа­тами этой деятельности являются реальные показатели деятельно­сти организации.

3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также созда­ние предпосылок для корректировки действий организации в нуж­ном направлении. Несмотря на то, что контроль является послед­ним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку контроль определяет эффективность планового процесса в организации.

Таким образом, процесс планирования является первым этапом общей деятельности фирмы.

Процесс планирования — это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого ис­кусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, они могут быть обойдены, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действу­ют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

Первый этап. Фирма проводит исследования внешней и внутрен­ней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действи­тельно имеют значение для организации, проводит сбор и отсле­живание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положе­ния фирмы.

Второй этап. Фирма устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс це­лей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Третий этап. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (же­лаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показа­телей), определяет разрыв между ними. При помощи методов страте­гического анализа формируются различные варианты стратегии.

Четвертый этап. Производятся выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестой этап. Среднесрочное планирование. Готовятся средне­срочные планы и программы.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годичные оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредствен­ного процесса планирования, тем не менее определяют предпо­сылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

• что организации удалось сделать, реализуя свои планы;

• каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

В целом процесс планирования представляет собою замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оператив­ных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета ре­зультатов выполнения к переформулированию плана) связью.

## Система планов экономической организации

Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По сути план — это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей фирмы.

Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определя­ется комплексный характер системы планов, которую можно разде­лить на следующие элементы.

1. Стратегический план, по-другому называемый генераль­ным планом фирмы (часто составляется на 5 лет вперед) и об­щефирменные планы, составленные в продолжение страте­гического плана.

2. Стратегические планы отдельных деловых единиц, входящих в состав фирмы.

3. Оперативные планы организации:

• общефирменные планы текущей деятельности, так называе­мые «хозяйственные планы», или «планы прибыли», рассчитыва­ются на один год. С помощью планов текущей деятельности това­ры и услуги производятся и поставляются на рынок;

• текущие планы подразделений, в том числе бюджетные, допол­няют общефирменные планы текущей деятельности.

4. Помимо планов результатами процесса планирования являют­ся программы (или планы-программы) и проекты.

Стратегический план включает в себя видение и миссию, об­щие цели, определяющие место организации в будущем, выбран­ные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организации. В стратегический план входят гло­бальные программы организации.

Стратегический план является ориентиром для принятия реше­ний на более низких уровнях; общие цели организации, опреде­ленные в стратегическом плане, конкретизируются в цели текущей деятельности, называемые задачами. Кроме того, стратегический план является ограничителем для планов более низких уровней, поскольку ограничивает число ресурсов, необходимых для реше­ния задач оперативного планирования.

Планы действий любой организации можно охарактеризовать либо как наступательные, либо как оборонительные. Наступатель­ные планы предполагают развитие организации: производство но­вых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства. Наступательные планы обычно соз­дают крупные, обладающие высоким экономическим потенциа­лом фирмы.

Средние и мелкие фирмы во многих случаях довольствуются оборонительными планами, нацеленными на удержание своих по­зиций на рынке и предупреждение банкротства фирмы.

План развития организации, являясь выражением наступатель­ных планов, включает в себя комплекс мероприятий, необходи­мых для создания новых сфер деятельности фирмы. План разви­тия должен определять пути выхода на новые позиции и уметь давать ответы на следующие вопросы:

Каковы будут условия спроса в будущем, каких товаров и услуг будут ждать потребители отданной экономической органи­зации?

Каков должен быть характер внутренних элементов организа­ции, необходимый для ее развития?

Какими новыми видами продукции должна быть дополнена номенклатура предприятия или же какая часть основной продукции должна быть заменена новыми товарами и услугами?

Каковы должны быть методы предупреждения ошибок при вложениях капитала и разработке новой продукции?

Каков должен быть диапазон экономических ресурсов, нуж­ный для производства новых товаров и услуг?

Каковы должны быть организационные способы создания новых производств, будет ли это поглощение в форме скупки (ак­визиций) других предприятий, слияние с организациями, произ­водящими нужные продукты, или создание новых производств соб­ственными силами, путем проведения научных исследований и раз­работок и осуществления предпринимательских проектов.

План развития для отдельной деловой единицы оформляется в виде бизнес-плана.

Вариантом оборонительных планов является ликвидационный план.

Ликвидационный план включает в себя рекомендации по избав­лению от ненужных организации элементов, то есть от таких элементов, которые создают препятствия на пути ее развития. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров и услуг, неэффективно работающая собственность, отдель­ные организационные единицы.

Характерной для экономической организации является разработ­ка программ и проектов.

Программы обычно определяют развитие одного из важных ас­пектов жизни экономической организации. Это могут программы по совершенствованию технологии, программы организации кон­троля качества, программы учета движения запасов и другие.

Проекты отличаются от программ тем, "что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость, график выполнения, вклю­чают технические и финансовые параметры, то есть отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты быва­ют связаны с созданием и продвижением на рынок новых продук­тов и услуг фирмы.

Нельзя преувеличивать возможности проектов при определе­нии точных сроков выполнения и конкретных характеристик но­вого товара. В форме проекта обычно составляется бизнес-план.

Кроме указанных видов плановых документов организация долж­на составить вспомогательные планы, которые нужны для лучшей организации планирования на предприятиях: план организации планирования, планы действий при непредвиденных обстоятель­ствах, программы обратной связи, программы оценки планов.

Основные вопросы организации внутрифирменного планирова­ния изложены в следующем параграфе.

## Организация внутрифирменного планирования

Внутрифирменное планирование приносит хорошие плоды, ес­ли процесс планирования с самого начала правильно организован.

Прежде чем приступить к непосредственному планированию, ответственные за планирование на предприятии должны принять содержание и последовательность процесса планирования.

Крупное предприятие, как правило, осуществляет процесс планирования целиком, без существенных изъятий. Сложно орга­низованная фирма нуждается как в стратегическом плане, так и в среднесрочных планах и программах, а также во всех разновидно­стях оперативного планирования. Большая фирма должна забо­титься о подготовке и реализации проектов развития новых това­ров, новых подразделений.

Фирмы более скромных размеров часто упрощают процесс пла­нирования, сводя его к составлению 5-летнего стратегического плана и годичных оперативных планов.

При этом, если небольшая организация ориентирована на созда­ние наступательных планов, она также подготавливает проект раз­вития своего производства (дела).

Определив составные элементы процесса планирования, ответ­ственные за эту деятельность должны установить последовательность действий по планированию.

Логически, как это вытекает из схемы процесса планирования, составление тактических планов следует за стратегическим планиро­ванием. Однако многие менеджеры и плановики, являясь крепки­ми практиками и имея обширный опыт оперативного планирова­ния, при первых шагах в стратегическом планировании опасаются начинать плановую деятельность с определения стратегии. Фор­мулирование самых общих направлений деятельности организации представляется им занятием слишком абстрактным, не совсем полезным и даже опасным с точки зрения потери времени и вни­мания к неотложным задачам. Такие менеджеры занимаются раз­работкой оперативных планов как основным видом плановой деятельности, а стратегическое планирование рассматривают как пробное, побочное занятие. В таких случаях последовательность планирования оказывается противоположной: сначала составле­ние оперативных планов, а затем разработка стратегии. Но, как показывает опыт, постепенно, через 2-3 годичных цикла, менед­жеры осознают важность стратегического планирования, приоб­ретают необходимые навыки и обнаруживают, что им удобнее сле­довать от стратегии к тактике.

Встречаются ситуации, когда стратегические и оперативные планы выполняются одновременно. Главный недостаток такой практики — это возникновение препятствия к эффективному пла­нированию: неотложность оперативных решений начинает доми­нировать над стратегическими проблемами, и фирма теряет ос­новные ориентиры своей деятельности.

Если содержание и последовательность процесса определены, полезным для организации является составление схем воспроиз­водящих процесс планирования в календарной последовательности. Эти схемы могут иметь различный вид: диаграммы, таблицы, гра­фические цепочки, графики-пирамиды и т.д. В любом случае та­кие схемы помогают организации:

• лучше уяснить процесс планирования в целом;

• классифицировать его и распределить стадии процесса по раз­личным периодам года;

• организовать процесс контроля за выполнением каждого эта­па процесса планирования.

Конечно, последовательные схемы не могут стать всеобъемлю­щим документом планирования, потому что:

• во-первых, они не могут отразить всех изменений, происходя­щих в рамках фирмы, показать все элементы процесса плани­рования;

• во-вторых, на схеме трудно обозначить все взаимосвязи меж­ду элементами процесса планирования, все силовые воздействия и потоки информации.

Большая часть информации по планированию передается в уст­ной форме, в виде специальных сообщений, на совещаниях и т.д.

Тем не менее, составление схем очень полезно для участников планирования, так как это дисциплинирует плановую деятельность.

Процесс планирования в организации продолжается непрерывно в течение года. Две основ­ные части планирования выполняются в разные периоды года: со­ставление стратегического плана обычно происходит в I и II чет­вертях (кварталах) финансового года, оставшееся время занимает оперативное планирование. Оперативные планы конкретизируют содержание 5-летних планов для первого года действий.

Для того чтобы процесс планирования был непрерывным и не возникало разрыва между двумя 5-летними планами, многие орга­низации составляют так называемые скользящие (переходные) планы. В скользящем плане вместо истекшего года каждый раз прибавляется новый год (так в плане на 1996—2000 гг. по истече­нии 1994 г. добавляется 1999 г., определяя новый пятилетний го­ризонт — с 1997 г. по 2001 г.). При этом учитываются изменения, произошедшие в состоянии рынка, технологии, политики, внут­ренних факторов организации в предыдущем (1996) году, и во вновь составленные планы вносятся необходимые изменения.

В соответствии со схемами последовательного планирования оп­ределенные операции по планированию (например, составление бюджета) осуществляются регулярно, ежегодно, приблизительно в один и тот же период года. Но если в выполнении планов есть серьезные отклонения, то нет другого выхода, как пересмотреть план в тот момент, когда эти отклонения обнаружились (напри­мер, произвести пересмотр бюджета не в январе, а в мае).

В процессе планирования принимают участие:

• во-первых, высшее руководство организации;

• во-вторых, команда плановиков;

• в-третьих, руководители и специалисты подразделений.

Идеальной, как уже указывалось, является такая ситуация, ко­гда все работники организации привлекаются к обсуждению и составлению планов.

Высшее руководство является архитектором процесса планирова­ния, определяет его основные фазы и последовательность планиро­вания.

Высший менеджмент должен сделать процесс планирования до­ступным и понятным для каждого сотрудника организации, он должен уметь максимально вовлекать в него своих работников.

Другая функция высшего руководства заключается в разработке стратегии фирмы и принятии решений по стратегическому планированию. Руководство фирмы определяет общие цели ее развития и основные способы их достижения. Разработка стратегии требует от высшего менеджмента аналитических способностей и масштаб­ного мышления.

Руководство среднего и низшего звена, а также специалисты под­разделений занимаются разработкой оперативных планов. В обязан­ности специалистов входит также анализ внутренней и внешней среды организации, составление прогнозов. Руководители подраз­делений и штатные работники объединяются в оценке альтерна­тивных стратегий, предложенных для организации.

Служба планирования принимает участие в разработке страте­гии фирмы, прояснении ее основных целей. Однако осуществляют эту функцию плановики, выступая в роли советников, консуль­тантов. Нередко ключевые вопросы стратегии плановик и высший управляющий обсуждают в личной беседе, дискуссии. Окончатель­ные решения, связанные с утверждением стратегии, принимает высшее руководство.

Плановики, наряду с другими специалистами, осуществляют ана­лиз и проводят оценку внешней и внутренней среды фирмы. Час­то они владеют наиболее ценной информацией о фирме.

Вместе с менеджерами плановики участвуют в составлении прог­нозов о возможном будущем фирмы, занимаются подготовкой про­гнозной части окончательного плана.

Плановики дают советы и консультации по вопросам техники планирования, способствуют распространению профессиональных методов планирования.

Плановая служба помогает высшему менеджменту в организации и проведении учебы, необходимой для того, чтобы все участники планирования были готовы к внедрению эффективных нововведе­ний в данном процессе. Плановики должны стремиться создать дух творческого отношения работников к планированию своего будуще­го, научить людей взаимодействовать при этом друг с другом.

Полезным для организации является привлечение консультан­та по планированию.

Консультант по планированию в ходе данной работы помога­ет советами по организации и содержанию планирования. Что­бы давать объективную оценку планированию, он должен быть нейтральным по отношению к целям организации и результа­там ее деятельности. Консультантом может быть как внутрен­ний участник организации (работник, менеджер), так и внеш­ний. В любом случае он обязан обладать четким и глубоким знанием теории и практики внутрифирменного планирования, вызывать уважение и доверие, для того чтобы иметь возмож­ность выполнять в спорных случаях функцию третейского судьи. Внутреннего консультанта отличает знание различных сторон жизни фирмы. Внешнему консультанту свойственны богатый и разнообразный опыт планирования, но недостатком сотрудни­чества с ним является его ограниченность во времени. К обя­занностям консультанта относятся:

• помощь в подготовке решений по планированию;

• обучение и консультирование высшего руководства по вопро­сам планирования;

• советы в организации совещаний по планированию, помощь в подведении итогов совещаний;

• рекомендации по составлению плановой документации. Как организованы плановые команды, какова их величина? Состав и величина служб планирования в организации зависят от

типа организационной структуры (централизованная или децентра­лизованная), от представлений о стиле управления. Одним из са­мых важных факторов, определяющих строение службы планиро­вания, является размер организации.

1. Очень многие маленькие фирмы не нуждаются в плановике, работающем на полную ставку. Поэтому они зачастую вовсе отказы­ваются от его услуг. Эту неразумно. Полезнее привлечь работника на неполную ставку или пригласить плановика на полную ставку, но на определенный период времени, связанный с составлением планов. Оправдывает себя приглашение внешнего консультанта по вопросам планирования.

2. Для организаций средних размеров характерным является вы­полнение функций специалиста по планированию одним постоян­ным работником на полной ставке.

3. В больших фирмах размеры служб планирования варьируют­ся от 1—2 человек, а иногда — до сверхраздутых планирующих подразделений величиной в 100 человек. Крупные службы плани­рования включают в себя как профессиональных плановиков, так и технический персонал. Для организации работ крупных служб планирования необходима должность администратора, который координирует процесс планирования: устанавливает порядок и ведет контроль за составлением документации по планированию, орга­низует проведение профессиональных совещаний, оформляет и распространяет итоговые документы этих совещаний и т.д.

В последнее время в связи с созданием стратегических хозяй­ственных центров в крупных подразделениях организаций и об­щей тенденции к децентрализации внутрифирменного планирова­ния характерным становится сокращение чрезмерно расширивших­ся центральных служб планирования до 20-25 человек.

Несмотря на то, что плановик не обладает правом принятия решений по планированию, он является очень важной фигурой в определении содержательного и организационного аспектов пла­нового процесса. Необходимость предвидеть и оформлять буду­щее организации предъявляет ряд серьезных требований к лич­ным качествам плановика. Он должен:

• быть хорошим теоретиком, обладать навыками абстрактного мышления и в то же время обладать свойствами дипломата;

• ощущать стиль фирмы, уметь применять свои знания в разра­ботке политики фирмы;

• хорошо владеть разнообразными технологиями планирования;

• уметь общаться на профессиональном уровне со специали­стами различного профиля, работающими в организации: эконометриками, маркетологами, финансистами, администраторами и др.;

• обладать опытом работы в предпринимательской сфере, будь это фирма, в которой он работает в настоящее время, или другая экономическая организация. Желательно иметь опыт управленца;

• быть зрелым, глубоким человеком во всех отношениях: дело­вом, техническом, личном.

Таким, образом планирование необходимо всем предприятием, для того чтобы добиться успеха в условиях конкуренции.

# Планирование в ООО «КМУ»

Предприятие предназначено для выполнения строительно-монтажных работ на объектах капитального строительства, капитального ремонта, выполнения пуско-наладочных работ на объектах.

В КМУ планы составляются на каждую неделю. В конце каждой неделе собирается собрание которое утверждает план на следующую неделб.

В «КМУ» большое внимание уделяется краткосрочному планированию, и незначительное внимание уделяется долгосрочному и среднесрочному планированием.