# Введение

Текущее, или оперативное, планирование – это то, чем ежедневно занимается на предприятии менеджер. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год. Это зависит от стратегических и тактических целей предприятия.

Текущее планирование, как правило, вызывается необходимостью реагировать на многие факторы. Например, должна быть мгновенной реакция менеджера на факт наступления форс-мажорных обстоятельств, которые могут вызвать гибель людей. К ним относятся стихийные бедствия (наводнение, пожар, землетрясение и т.д.). К форс-мажорным обстоятельствам относят и забастовки. Менеджер должен быстро реагировать на возникшие нештатные ситуации, на изменения во внешней или внутренней среде предприятия с целью предотвращения нежелательных последствий или извлечения максимальной пользы для предприятия. Сюда можно отнести и разрешение текущих проблем и задач, например таких, как конфликты.

При текущем (оперативном) планировании, в отличие от стратегического и тактического, отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне сознания действия в реальном режиме. Менеджер должен знать, что реакции оперативного планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия. Он должен уметь пролонгировать (продлевать) последствия оперативного решения, текущего планирования, оперативного действия на будущий временной период. В противном случае могут возникнуть весьма опасные для предприятия явления и ситуации.

Процесс текущего, или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий:

* выявление проблемы;
* определение возможных действий;
* предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
* анализ возможных последствий;
* окончательный выбор действия.

Причем менеджер должен уметь видеть не только текущий момент, но и предвидеть влияние решения на будущий временной период.

# 1 Смысл и назначение текущего планирования

Менеджер как исполнительное лицо обязан разработать конкретные установки, которые стали бы основой воплощения планов и контроля за этим процессом. Эти установки, или текущие планы, разрабатываются с тем, чтобы все подчиненные, ответственные за внедрение долгосрочной стратегии, имели четкое представление о том, что, как и когда они должны сделать, чтобы цели, стоящие перед ними, были достигнуты. Кроме того, текущие планы обеспечивают механизм, с помощью которого главные менеджеры могут проследить за тем, на сколько процесс производства соответствует пунктам стратегического плана. Текущее планирование опосредует процесс внедрения стратегии, при этом организационная структура, система поощрений, контроля играют не менее важную роль. Любопытен факт, что очень ограниченно число исследований, проводимых в области изучения влияния текущих планов на процесс внедрения стратегии. Однако и по результатам этих немногих исследований модно сказать, что текущие планы оказывают положительное влияние на процесс производства. Например, одно из исследований приводит цифры, показывающие, на сколько опередила своих конкурентов одна из фирм, применяющая функциональные планы в маркетинге, финансовой и технологической сферах, а также в работе с персоналом. Кроме того, эти цифры показывают, что применение только стратегического плана приносит меньшие результаты, чем его сочетание с функциональными.

Текущие планы имеют ряд отличительных черт. Например, составление является исключительной функцией руководителей отделов и подразделений (функциональных руководителей). Это обеспечивает вовлечение в процесс разработки стратегических планов тех менеджеров, которые непосредственно занимаются их внедрением в производство. Окончательный вариант текущих планов формируется на основе производственной стратегии и общих целей фирмы, и он же является основой для ведения дел согласно поставленным целям. Разработка текущих планов является начальным этапом фазы внедрения процесса стратегического планирования. Другой важной характеристикой текущих планов является его соответствие всем балансовым показателям работы фирмы. Действительно, баланс – единственный документ, данные которого точно отражают состояние дел в производстве. Поэтому баланс и другие формы статистической отчетности выполняют две важные функции по отношению к текущему планированию:

1. отражают распределение ресурсов в соответствии с планами (в том числе финансовых, трудовых, материальных) по конкретным направлениям деятельности;
2. выполняют функцию мониторинга и оценки эффективности внедрения стратегии.

Три типа текущих планов

Руководители нижнего звена каждой организации должны разрабатывать три различных типа планов для ежедневного контроля за производственным процессом и его соответствием общей стратегии корпорации.

Функциональные планы необходимы для внедрения управленческих решений в различных функциональных сферах производства, подверженных стремительным изменениям.

Единовременные планы обычно создаются в связи с внедрением какого-либо проекта или программы, выполняющих вспомогательную роль во внедрении общей стратегии. Так, например, в корпорации может быть разработан единовременный план по организации помощи в поисках работы тем, кто был уволен в соответствии с программой сокращений.

Стабильные планы обычно содержат разработку конкретных указаний для регулярно повторяющихся операций типичных производственных процессов, которые не подвержены изменениям в долгосрочном периоде. Сводная информация по этим трем типам текущих планов дана в Схеме 1, а их подробная характеристика приведена в следующих трех разделах.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип плана | Роль в системе планов | Форма, в которой разрабатывается план |
| Функциональные планы | Помощь при внедрении стратегического плана корпорации | Ключевые краткосрочные цели и тактические подходы к решению насущных проблем, возникающих на данном этапе в каждой из функциональных сфер |
| Единовременные планы | Содержит указания по осуществлению действий, носящих разовый характер | Программы, проекты |
| Стабильные планы | Стандартизируют решения по регулярно повторяющимся операциям, процессам | Правила и инструкции, рекомендации, свод стандартов, нормативные планы |

Схема 1 Три типа текущих планов

# 2 Функциональные планы

При составлении функциональных планов необходимо отвечать на следующий вопрос: что каждая фирма должна сделать для внедрения общей стратегии корпорации? Таким образом, функциональный план описывает действия, которые стоит предпринять в ближайшем будущем в конкретной сфере производства, он обычно содержит перечень ближайших целей и временные рамки для их достижения. Рассмотрим составление функциональных планов в различных сферах.

## 

## 2.1 Маркетинг

Менеджеры маркетинговых отделов ответственны за создание текущих планов по маркетингу. В них предусматривается, кто будет продавать, что, где, когда, кому, в каком количестве и как. Текущий маркетинговый план обычно содержит информацию о том, какие товары получает каждый из отделов, как формируется цена на них, необходима ли реклама и какие виды услуг должны быть оказаны покупателям данных видов товаров. Схема 2 содержит перечень основных вопросов, которые должны включать в себя маркетинговый план.

## 

## 2.2 Финансы (бухгалтерский учет)

Руководители финансовых отделов обычно являются ответственными за составление текущих финансовых планов, в которых постатейно приводится распределение ресурсов с описанием системы контроля за этим процессом. Отдельно в план включаются расчеты по привлечению необходимого количества заемных средств, объему капиталовложений и анализ необходимого количества ликвидных средств. Схема 3 содержит основные типы вопросов, рассматриваемых в финансовом плане.

## 2.3 Производство (оперативная деятельность)

Управление производством является одной из ключевых функций в большинстве предприятий.

Менеджер по производству планирует и анализирует процесс поступлений сырья, материалов, новых технологий, трудовых ресурсов и оборудования в большей степени соответствует промышленным фирмам, но в той или иной степени присутствует и других организациях. Текущий план управления производством должен включать в себя основные вопросы, касающиеся элементов производственного процесса: эффективность операций по обработке сырья, полуфабрикатов, незавершенного производства, экономическое расположение оборудования и машин на территории производственного комплекса и т.д. Схема 4 представляет собой типичный план управления производством.

|  |  |
| --- | --- |
| Основные сферы | Типичные вопросы, рассматриваемые в функциональном плане |
| Продукт (услуги) | Какой продукт (услугу) мы выделяем как основной?  Какой продукт (услугу) приносит наибольшую прибыль?  Какой имидж мы пытаемся создать для своего продукта (услуги)?  Какие нужды потребителей удовлетворяют наши продукты (услуги)?  Какие изменения могут повлиять на нашу потребительскую ориентацию? |
| Цена | Конкурентоспособны ли наши товары в ценах?  Возможно ли установить систему скидок или других ценовых модификаций?  Соответствует ли система управления цен федеральным стандартам, или она носит специфические черты?  Какой тип цен мы применяем (высокие, средние, низкие)?  Какова марка прироста прибыли?  Какую систему ценообразования мы применяем (ориентированную на издержки производства, спрос или условия конкуренции)?  Какой объем реализации наиболее эффективен? |
| Реализация | Есть ли какие-либо регионы, где продажи приносят большую прибыль?  Каковы основные каналы распределения?  Каковы цели, структура, управление в дистрибьюторских фирмах?  Необходимы ли какие-либо изменения в отношениях с дистрибьюторами в условиях оптовой торговли или реализации?  Какой должна быть организационная структура распределения?  На что ориентировано распределение продуктов, услуг (на конкретную территорию или определенный рынок)?  Каковы основные факторы, способствующие продвижению товаров потребителю? |
| Факторы, способствующие продвижению товаров к потребителю | Каковы особенности рекламы для каждого из видов производственной продукции, рынков, территории?  Какие виды средств массовой информации могут быть использованы в рекламной кампании? |

Схема 2 Основные аспекты функционального маркетингового плана

|  |  |
| --- | --- |
| Основные сферы | Типичные вопросы, рассматриваемые в финансовом плане |
| Привлечение денежных средств | Каковы основные издержки капитала (проценты по кредитам)?  Какова наиболее оптимальная пропорция между кратко- и долгосрочными заемными обязательствами?  Каков баланс между внешним и внутренним финансированием?  Каковы границы допустимого риска?  Какие формы лизинга могут быть использованы на базе имеющихся ресурсов (активов)? |
| Распределение ресурсов | Каковы приоритеты в распределении ресурсов между фирмами, внутри корпорации или между подразделениями внутри отдельных фирм?  На базе чего будет осуществляться распределение ресурсов?  Каким объемом ресурсов может менеджер низового звена распоряжаться без особого распоряжения вышестоящих руководителей? |
| Дивиденды и объем ликвидных средств | Какой процент прибыли должен распределяться в качестве дивидендов?  Насколько важен вопрос стабильного уровня дивидендов?  Возможна ли выплата дивидендов в какой-либо иной форме, кроме денежной?  Каковы требования к объему ликвидных средств (минимально необходимое и максимально возможное количество) для поддержания общего баланса?  Насколько либеральна/консервативна политика заимствования денежных средств?  Каков необходимый объем лимитов?  Каковы сроки выплаты по текущим обязательствам?  Какими правилами следует руководствоваться при осуществлении платежей по долговым обязательствам? |

Схема 3 Основные аспекты финансового плана

|  |  |
| --- | --- |
| Основные сферы | Типичные вопросы, рассматриваемые в плане управления производством |
| Оборудование и машины | Является ли система размещения производственных мощностей централизованной?  Какова конкуренция производственного оборудования?  (Единая ли это производственная линия или совокупность большого числа единиц оборудования?)  Насколько интегрированы процессы производственного обмена?  Какой уровень автоматизации и механизации может быть использован?  Необходимо ли для данного производства оборудование с высокой мощностью? |
| Покупка | Сколько ресурсов необходимо?  Как мы будем выбирать поставщиков и устанавливать связь с ними?  Какой объем производственных запасов необходим? |
| Оперативное планирование и контроль | Какая система инвентаризации будет применяться?  Как будет осуществляться учет и контроль за процессом производства?  Каковы основные показатели, по которым контроль будет осуществляться в первую очередь (качество, издержки, расход материалов, простой и т.д.)?  Каковы должны быть меры наказания: превентивные или штрафные?  Какие акценты необходимо сделать в данном производстве (специализация, использование стандартов и т.д.)? |

Схема 4 Основные аспекты функционального плана по управлению производством

В заключение разговора о функциональных планах стоит упомянуть три отличительные характеристики этого планирования:

1) функциональные планы разрабатываются, как правило, не более чем на 1-2 года;

2) функциональный план обычно более подробен и специфичен, чем общая стратегия. Он, фактически, раскрывает способы достижения поставленных целей;

3) разработка функционального плана является функцией менеджеров нижнего звена, непосредственно связанных с процессом производства.

# 3 Единовременные планы

Как уже было сказано, функциональные планы разрабатываются на определенный период времени и охватывают процессы, которые повторяются несколько раз в системе производства. Однако очень часто возникает потребность в создании другого вида планов, а именно единовременных. Такой план разрабатывается с целью контроля за выполнением какого-либо проекта или программы, внедряемых однократно. Существует два типа таких планов программный и проектный.

Программный план является разновидностью единовременного плана и создается с целью координации разнообразных видов деятельности, являющихся вспомогательными при реализации сложной производственной программы.

Менеджеры очень часто пытаются избежать составления программных планов в таких, например, ситуациях, как внедрение новой продукции (услуг), установление единой системы обмена информацией, реконструкция отделов производства, введение новых мощностей, поскольку это требует значительных затрат времени, а результаты, на первый взгляд, неощутимы.

Проектные планы создаются с целью контроля за проведением менее сложных мероприятий, чем программы. Они могут быть самостоятельными или частью программного плана. Они всегда содержат временные рамки их воплощения и значительно более детальны, нежели функциональные. Типичным проектным планом можно считать план постройки нового офиса, введение в стой производственных мощностей, размещение дистрибьюторской сети на новых территориях, проекты рекламных компаний и т.д. Когда руководители «Holiday» решили открыть новый тип гостиниц по низким ценам, была создана целая комиссия для работы над планом по конкретным концепциям этого проекта, таким, как выбор места для размещения отеля. Кроме того, в нем были предусмотрены ответственные лица, исполнители, сроки выполнения отдельных этапов проекта. Очень часто при разработке программных и проектных планов основные трудности возникают трудности на первом этапе работы. Другими словами, менеджеры просто не знают, с чего начать. В западных учебных пособиях по менеджменту предлагаются следующие рекомендации по составлению единовременных планов:

1 Определить главный вид работ, которые необходимо осуществить при выполнении данной программы или проекта и предварительно наметить пути его осуществления.

2 Распределить весь процесс на этапы.

3 Проанализировать каждый этап и связи между ними. Особое внимание уделить тем этапам, на которых осуществляются решающие преобразования.

4 Распределить обязанности (ответственность) и назначить исполнителей на каждом этапе.

5 Определить состав и количество необходимых ресурсов.

6 Реально оценить время, необходимое для реализации программы, проекта.

7 Установить дату начала и завершения каждого этапа, принять в расчет их согласованность между собой и возможность поступления ресурсов к этому сроку.

8 Соотнести все даты окончания этапов и распределить ресурсы по каждому из них.

К сказанному стоит добавить, что, используя эти рекомендации, менеджеры обычно стараются разработать детальный план каждого этапа, с расшифровкой всех видов деятельности. Отдельно составляется календарное расписание всех работ, и, наконец, обязательно приложение финансового плана с расшифровкой всех статей расходов. Помимо этого в плане указаны ответственные лица и предлагаются способы проверки точности выполнения данного проекта или программы, основанные на прогнозных данных и анализе конъюнктуры.

# 4 Стабильные планы

Одним из аспектов деятельности руководителя, время от времени, является необходимость составления стабильных планов, представляющих собой свод правил, инструкций, рекомендаций по осуществлению стандартных видов деятельности. Стабильные планы – это директивы, направленные на увеличение общей эффективности на основе соблюдения простейших принципов организации. Это освобождает менеджеров от необходимости участия в решении простейших производственных проблем, а работникам дает возможность спокойно заниматься своим делом. Стабильные планы отличаются от функциональных тем, что они практически никак не связаны с общей стратегией корпорации (функциональные планы не только связаны со стратегией, но и целью их является воплощение ее в жизнь). Стабильные планы рассчитаны на управление ежедневными процессами в организации. Существует три типа таких этапов.

Политика – это положение, в соответствии с которым устанавливаются параметры принятия повторяющихся второстепенных решений. Политика дает общие указания по осуществлению деятельности, а фактически является наиболее типичным и простым видом стабильных планов. Например, любая компания может придерживаться политики, в соответствии с которой на службу к ней принимаются люди только с определенным уровнем образования.

Политика может устанавливаться извне или формироваться внутри компании. Например, фирма предлагает равные условия найма для всех в соответствии с законодательно установленными нормами (политика, установленная извне). А вот политика установки условий выплаты процентов по кредитам – это уже личное дело каждого кредитора. Он может сам решить, каким клиентам предоставить скидки к цене.

Политика может возникать неформально, в зависимости от сложившихся обстоятельств. Например, если время отпусков или расположение столов в офисах устанавливается путем голосования на основе большинства, это ставиться общей политикой для принятия всех подобных решений.

Стандартные инструкции (СИ) представляют собой нечто вроде плана действий, состоящего из серии шагов, которым необходимо следовать при выполнении отдельных заданий или при исполнении определенных обязанностей. СИ более специфичны и конкретны, нежели политика, но выполняют они примерно одну и ту же функцию: они освобождают менеджера от необходимости принятия мелких, ежедневно повторяющихся решений и дают подчиненным свободу действий в рамках установленных правил. На практике многие СИ возникают из необходимости обеспечить детально разработанные руководства для подчиненных, исполняющих определенные, постоянно повторяющиеся обязанности. С помощью детализированных инструкций осуществляется руководство конкретной деятельностью служащего, а также обеспечивается соответствующий подход к выполнению этой деятельности без прямого вмешательства высшего руководства.

Правила и рекомендации. Такие правила представляют собой предписания о том, какие действия должны быть предприняты (или не должны) в каждой конкретной ситуации. Такие правила избавляют подчиненных от необходимости принимать решения и проявлять свою инициативу в конкретных ситуациях.

Хотя такие правила и устанавливаются, казалось бы, довольно жесткие рамки деятельности, менеджер высокого плана может легко их обойти. И все же такие правила, носящие рекомендательный характер, очень полезны как для менеджеров, так и для подчиненных. Но необходимо помнить, что слишком большое количество различных правил, предписаний и инструкций не дают подчиненным развивать инициативу и может стать причиной равнодушного отношения подчиненных к своим обязанностям.

# 5 Препятствия на пути текущего планирования

Препятствия, мешающие эффективному планированию, делятся на две группы. Первая группа – это личностные предубеждения против планирования своей деятельности. Люди часто не желают или не могут планировать из-за личностных барьеров.

Вторая группа - это барьеры на организационном уровне. Организационные барьеры возникают из-за ограниченности в ресурсах, информации и сложностей в выполнении решений, принятых в процессе планирования.

В свою очередь личностные барьеры имеют многоплановую природу. Одной из причин отказа от текущего планирования является «текучка дел». Другой причиной может послужить недостаток навыков и опыта планирования.

Еще один барьер, мешающий эффективному планированию – нежелание некоторых менеджеров ставить в известность других о своих целях и планах тем самым брать на себя дополнительную ответственность. Главная причина такого нежелания – боязнь неудачи или недостаток уверенности в своих силах. Всем будет ясно добились ли вы успеха или потерпели неудачу, если перед этим вы ясно и четко сформулировали свои цели и планы. А риск неудачи ставит под угрозу самоуважение менеджера, отношение к нему подчиненных, его авторитет и даже безопасность работы.

Другой барьер для эффективного планирования – это ограничения в деятельности организации. Например, компания Apple планировали занять ведущую позицию на рынке персональных компьютеров, но уступили ее компании «IBM» из-за ограниченной системы распределения. Это также произошло из-за того, что она была вынуждена покупать все составные части у своей дочерней компании, хотя на открытом рынке они были дешевле.

Недостаток информации также может мешать эффективному планированию.

В западных руководствах по менеджменту предлагаются практические советы, помогающие эффективно применять те способы преодоления барьеров, мешающих планированию, о которых говорись выше.

# Литература

1 Драчева Е.Л., Юликов Л.И. «Менеджмент» учебное пособие. М.: «Академия», 2004. – 288с.

2 Зайцева О.А., Радугин А.А. «Основы менеджмента»: учебное пособие для вузов. – М.: Центр,2000. – 432.

3 Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы». – М.: Финансы и статистика, 19996.

4 Круглов М.И. «Стратегическое управление компанией»: учебник для вузов. М.: Русская Деловая Литература, 1999.

5 Скот Синк Д. «Управление производительностью: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989.