

7. Типы внутрифирменного планирования

Различают три признака, определяющие тип внутрифирменного планирования:

1. Степень неопределенности в планировании.
2. Временная ориентация идей планирования.
3. Горизонт планирования.

7.2. Временная ориентация идей планирования

В зависимости от того, куда ориентированы основные идеи планирования, выделяют четыре типа планирования:

- Реактивное планирование (нацеленное только в прошлое).
- Инактивное планирование (приспосабливающееся только к настоящему).
- Преактивное планирование (предполагающее взгляд только в будущее).
- Интерактивное планирование (ориентировано на взаимодействие всех лучших идей планирования).

Реактивное планирование

При этом типе планирования идеальным считается способ «существования в прошлом». Принимается за аксиому, что все лучшее уже было и новое – хорошо проверенное старое. При этом руководство негативно относится к достижениям НТП, достижения сегодняшнего дня отрицаются.

В качестве примера можно привести слова Ж.Ж. Руссо, который говорил: «Назад, к природе!». В современной России это сторонники патриархального крестьянского хозяйства.

Основной метод реактивного планирования – т.н. «генетический подход», т.е. любая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Сторонники реактивного планирования (реактивисты) считают, что если найти причину проблем в прошлом, выявить и устранить ее причину, то проблема исчезнет.

Реактивисты воспринимают организацию как устойчивый, стабильный, хорошо отлаженный механизм. По их мнению, все происходящее в организации заранее известно, управляться она должна жесткими централизованными методами с помощью личного авторитета высшего руководства, отцовского, назидательного отношения к подчиненным. Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется сверху вниз.

При реактивном планировании в начале определяются проблемы низших подразделений, оформляются их планы, которые передаются вверх руководителю следующего иерархического уровня, на котором переданные планы редактируются, корректируются и передаются далее по иерархической лестнице на следующий уровень вплоть до окончательной подготовки сводного

Общий (сводный) план организации низшими подразделениями вторично корректировке не подлежит, а «спускается» вниз для безоговорочного исполнения.

Недостатки реактивного планирования:

1. Теряется положительный эффект взаимодействия отдельных частей целого (синергизм). Эта потеря происходит из-за того, что реактивное планирование рассматривает организацию как простую совокупность элементов (подразделений, подготовивших свои несвязанные между собой планы), а не как систему.
2. Не соблюдается принцип гибкости, т.е. недостаточно учитываются объективные обстоятельства сегодняшнего дня и будущих изменений.
3. Не соблюдается принцип участия, поскольку для процесса реактивного планирования чаще всего привлекаются люди «обладающие опытом», т.е. старшее поколение, а возможности молодых сотрудников игнорируются. При этом реактивное планирование – остается функциональной обязанностью высшего руководства.
4. Снижается общая эффективность хозяйственной деятельности организации из-за непроизводительных затрат и дефицита ресурсов. Это происходит потому, что запросы нижних уровней организации учитываются только однажды, а затем корректируются, как правило, в сторону сокращения. Поэтому руководители нижестоящих подразделений стремятся зависить уровень своих запросов.

Достоинства реактивного планирования:

1. Постоянное обращение к истории организации, к прошлому опыту, из которого можно многое почерпнуть.
2. Сильная преемственность между поколениями менеджеров, которая оберегает

Инактивное планирование

При инактивном планировании (инертности) не считается нужным возвращаться в прошлое и, вместе с тем, стремиться к движению вперед. Существующие условия воспринимаются руководством организации как достаточно хорошие или приемлемые.

Отличительной чертой инактивизма является удовлетворение настоящим.

У руководителей высшего звена часто существует представление, что равновесие и баланс организация достигнет естественным путем, автоматически («все рассосется само собой»).

Поэтому главное «правило» инактивного планирования – составлять как можно меньше планов.

Планировать, по мнению инактивистов, «необходимо по самому минимуму, чтобы не изменить естественного хода вещей».

Руководители-инактивисты:

- не стремятся к серьезным изменениям в организации;
- основной целью организации ставят сохранение своего стиля;
- строго карают сотрудников за не лояльность к организации и ее целям.

В организациях с подобным типом планирования широко распространены разнообразные комиссии, «раздуты» аналитические отделы, превалирует бюрократия, огромное количество временных ресурсов расходуется на сбор фактов и их первичную обработку. Наиболее ценными считаются сотрудники, обладающие нужными связями, а не теоретическими и практическими знаниями.

Недостатки инактивного планирования:

1. Неспособность приспособливаться к изменениям.
2. Успешная деятельность организации возможна только в стабильных, благоприятных условиях. При этом, выживают те предприятия и организации, чьи доходы не зависят от рыночных отношений, а формируются из бюджетных средств, что возможно лишь в том случае, если материальное благосостояние Общества велико и оно может обеспечить национальный бюджет необходимыми финансовыми (в основном) ресурсами.
3. Ограничение служебной самостоятельности и слабое использование творческого потенциала сотрудников.

Достоинством инактивного планирования является осторожность, осмотрительность руководства, постепенность действий в планировании хозяйственной деятельности. Такие действия, как правило, исключают катастрофические последствия от неверно принятых управленческих решений, значительно уменьшают вероятность внезапного краха организации.

В России многие организации совмещают реактивное (с оглядкой на прошлое) и инактивное планирование (принцип «минимум изменений»). В основном так планируют свою деятельность государственные организации, организации подконтрольные государству (госкорпорации) или организации, чья деятельность активно лоббируется в государственных структурах. Эти организации не готовы отказаться от прежних принципов хозяйствования и практически не умеют приспособливаться к изменениям.

Преактивное (упреждающее) планирование

Относительно сформировавшийся в России частный сектор бизнеса предпочитает преактивное (упреждающее) планирование, ориентированное в основном на будущие изменения. Преактивисты стремятся ускорить изменения, побыстрее приблизить будущее. Преактивное планирование ориентируется ни на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений, которые принимают с учетом вариантов развития бизнеса, поиска оптимальных путей и экономической эффективности.

Особым приоритетом преактивистов считается возможность угадать возможные направления изменений и «оседлать» их первую волну для достижения своих целей.

Преактивисты основные цели обычно связывают с ростом и развитием организации в долгосрочной перспективе. Показатели прибыльности остаются в числе наиважнейших, но все же менее приоритетными по сравнению с увеличением бизнеса.

Преактивисты положительно относятся к НТП, научным и, в том числе, экономическим и математическим методам планирования.

Упреждающее планирование осуществляется сверху вниз. На высших уровнях управления прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, а лишь затем определяются цели низших уровней и программы их действий (способы реализации).

Недостатки преактивного планирования:

1. Слабое использование имеющегося и накопленного опыта.
2. Недостаточное внимание к повседневным (текущим) нуждам организации.
3. Чрезмерное увлечение футурологией и новыми методами исследований, когда к

Интерактивное планирование

Интерактивное планирование нацелено на проектирование будущего и обладает двумя основными чертами:

- 1) основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности членов организации (в соответствии с принципом участия);
- 2) предполагает, что будущее контролируемо, и оно в значительной мере является продуктом созидательных действий членов организации.

Один из известных сторонников этого метода планирования – Акофф, сравнивал его с текущей рекой. Он писал: «... инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке, реактивисты – плыть против течения, преактивисты – оседлать его первую волну, а интерактивисты – намерены повернуть течение реки...».

Двумя основными проблемами интерактивного планирования являются:

1. Стремление решить сверхзадачу, идеализировать систему управления, что является трудно решаемой практической задачей. Например, в странах с длительным опытом рыночных отношений, наиболее распространенной формой планирования был инактивизм, т.к. большинство менеджеров высшего звена – это практики, которые придерживаются так называемой «философии удовлетворения», суть которой состоит в том, что предпочтительно формулировать не слишком преувеличенные цели, рационально распределять усилия и ресурсы, делать ставку на самоконтроль.

Инактивизм в современном мире все больше, но все же медленно уступает место интерактивному планированию, ориентированному на будущие изменения и их учет.

2. Даже с теоретической точки зрения, отдельно взятая организация не может полностью контролировать свое будущее. Самое большое, на что она способна – эффективно к нему приспособиться.

Таким образом, лучшим способом отношения организации к своему будущему является не его проектирование, а приспособление к нему, адаптация.

7.3. Горизонт планирования

В зависимости от того, на какой период времени горизонт видения менеджеров охватывают планы, составленные организацией, планирование разделяют на три типа:

- Долгосрочное.
- Среднесрочное.
- Краткосрочное.

Эта классификация носит условный (технический) характер и означает только различие отрезков времени, необходимых для выполнения плановых показателей.

Классификацию планирования по длительности горизонта планирования нельзя путать с предыдущей классификацией по временной ориентации идей планирования, предполагающей совершенно иную философию планирования в зависимости от отношения менеджеров высшего звена к прошлому, настоящему и будущему.

Долгосрочное планирование охватывает обычно длительные периоды – от 10 до 25 лет.

Одно время долгосрочное планирование отождествлялось со стратегическим, но теперь эти два понятия рассматриваются отдельно. Стратегическое планирование по своему содержанию гораздо сложнее долгосрочного, оно не является просто функцией времени, т. е. не является способом простого или формального удлинения периода планирования.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом. Оно рассчитано на более короткий период – 5-10 лет.

Непредвиденный характер внешней среды и динамика происходящих в ней изменений вынудили многие организации сократить горизонт долгосрочного планирования до 5-ти лет, а среднесрочного – до 3-х лет.

Краткосрочное планирование – это разработка планов на 1-2 года (чаще – 1 год). Эти планы включают в себя способы использования ресурсов организации, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах.

Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг

8. Управленческое понимание планирования, как «предвиденье»

Планирование является первым и наиболее значимым этапом процесса менеджмента.

Планирование, как естественную составляющую менеджмента, можно определить как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности, уровень затрат ресурсов, необходимых для достижения определенных целей.

Планирование помогает ответить на общие вопросы – где сейчас находится организация, каково ее экономическое положение, каковы условия деятельности и итоги, как и при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели организации?

На основе системы планов, сформулированных руководством, осуществляется организация запланированных работ, в т.ч.: мотивация задействованного в их исполнении персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

А. Файоль говорил, управлять – это предвидеть, предвидеть – почти действовать.

Планировать – это не только предусмотреть все необходимые действия, но и способность предвидеть неожиданности, которые могут возникнуть в ходе реализации процессов и уметь с ними справляться. При этом организация не может полностью устранить риски в своей деятельности,

9. Состав и содержание элементов результата процесса планирования

- *Стратегический план.* Включает в себя бизнес-идею, стратегическое видение, миссию, общие цели, определяет место организации в будущем, выбранную стратегию действий, глобальные программы, политику. Стратегический план является ориентиром для принятия решений на более низших уровнях управления, а также ограничителем для планов низших уровней управления, т.к. минимизирует для них объем ресурсов, предоставляемых высшим менеджментом для решения задач оперативного управления.
- *Общеорганизационный и оперативный план – это планы действий, которые можно охарактеризовать как наступательные или 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 организации, обладающие высоким экономическим потенциалом, сложившимися внутриорганизационными ценностями и нормами. Средние и малые компании чаще всего довольствуются оборонительными планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства. Наступательный план развития всегда включает в себя комплекс

Наступательный план призван ответить на вопросы:

- Каков характер внутренних элементов организации, как они взаимодействуют, чтобы организация развивалась?
- Какие появятся новые продукты и услуги?
- Какие будут условия спроса в будущем?
- Какими новыми видами продукции должна быть дополнена номенклатура производства?
- Какими методами можно предупредить ошибки неправильного вложения капитала?
- Каков должен быть диапазон экономических ресурсов, необходимых для производства новых товаров и услуг?
- Какие должны быть организационные способы создания новых производств (при поглощении, слиянии или создании собственного производства с нуля)?

Оборонительный план может быть ликвидационным. Он включает рекомендации менеджеров или внешних консультантов, избавляющие организацию от ненужных элементов (подразделений), убыточных или низкорентабельных товаров и услуг, неэффективной собственности.

Программы и проекты. Программа обычно определяет развитие одного из важных объектов функционирования организации (например, движение запасов). Проекты отличаются от программ тем, что они имеют установленную стоимость, график выполнения с конкретными техническими и финансовыми показателями. Проекты обычно связаны с продвижением на рынок новых товаров и услуг.

Для лучшей организации и планирования на предприятиях составляются так называемые: вспомогательный план (план действий при непредвиденных

10. Последовательность действий по планированию

Виды плановой деятельности	А п р е л ь	М а й	И ю н ь	И ю л ь	А в г у с т	С е н т я б р ь	О к т я б р ь	Н о я б р ь	Д е к а б р ь	Я н в а р ь	Ф е в р а л ь	М а р т
Отчет о состоянии за прошлый год	*	*										
Внешняя оценка	*	*	*									
Внутренняя оценка			*	*								
Стратегические цели			*	*								
Анализ разрывов				*	*	*						
Определение альтернативной стратегии							*	*				
Выбор стратегии и подготовка окончательного плана									*	*		
Подготовка и выпуск годовых планов и бюджетов											*	*

* - означает выполнение данного этапа (вида) плановой деятельности

Схема планирования в организации

Цикл составления 3-летнего плана

Март
Апрель
Май
Июнь
Июль
Август
Сентябрь
Ноябрь
Декабрь
Январь
Февраль



Цикл составления годового плана



11. Границы планирования

Границы планирования носят условный характер, т.к. связаны с неопределенностью рыночной среды, которая также условна.

Любая экономическая организация в своей деятельности неизбежно сталкивается с неопределенностью. Организация не обладает достаточно полными данными о своем настоящем и будущем. Она не в состоянии предугадать все изменения, которые могут произойти во внешней среде. Поэтому планирование является одним из способов «прояснения» внутренних и внешних условий деятельности.

Таким образом, планирование – это инструмент преодоления неопределенности.

Полностью устранить неопределенность любой организации не по силам, это невозможно, поскольку это фактически означает, что необходимо устранить «рынок», как совокупность разнообразных несовпадающих интересов.

Организации стремятся упорядочить свои отношения с внешней средой путем вытеснения воздействия «рынка» из внутренней среды.

12. Необходимость и преимущества планирования

Отсутствие планов на предприятии сопровождается ошибочными действиями, несвоевременной переменой экономической и продуктовой ориентации, что является причиной низкой эффективности и результативности в работе, неудовлетворительного состояния финансово-хозяйственной деятельности и в ряде случаев – краха предприятия.

Наиболее важными преимуществами планирования являются:

1. Создание возможности подготовки к использованию будущих благоприятных условий в случае их появления.
2. Прояснение возникающих текущих проблем.
3. Стимулирование менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе.
4. Улучшение координации действий в организации.
5. Создание предпосылок для улучшения образовательной подготовки менеджеров.
6. Увеличение возможности обеспечения организации релевантной информацией.
7. Способствование более рациональному расходованию ресурсов.
8. Улучшение системы контроля в организации.

На практике большинство предприятий начинают применять планирование не на этапах становления или роста, а только тогда, когда появляются проблемы в определенных сферах, для закрепления достигнутого успеха, обеспечения стабильности бизнеса.

13. Причины неудач внутриорганизационного планирования

Все причины неудач можно разделить на два большие группы:

- Неудачи, обусловленные субъективными особенностями, проявляющиеся в поведении лиц, от которых зависит будущее организации.
- Неудачи, связанные с тем, что менеджеры и плановики не учитывают объективных пределов (горизонтов, границ) планирования.

В первой группе ***можно выделить три основных субъективных препятствия для осуществления эффективного планирования:***

- 1) чрезмерный приоритет (давление) краткосрочных показателей над долгосрочными;
- 2) связана с природой личности управляющего (слабые личностные качества, не способность реализовать задачи, не способность размышлять);
- 3) связана с природой личности специалиста по планированию.

По своей природе плановики и менеджеры – две противоположные категории специалистов.

Плановики предпочитают расчетно-теоретический подход к проблеме. Плановикам недостает «политических» навыков и практических знаний о сути происходящих процессов.

В планировании недостатком является то, что:

- 1) планы оторваны от той хозяйственной действительности, на которую должны, но не могут воздействовать плановики;
- 2) возникают столкновения, противоречия между управляющими и плановиками.

14. Побудительные ситуации (или действия) к рассмотрению проблем в стратегической перспективе

1. Значительное снижение эффективности работы организации может заставить руководителей пересмотреть правильность действующей стратегии.
2. Неожиданность действий со стороны основных конкурентов также могут побудить руководителей к действиям.
3. Скандалы, интриги, недовольство со стороны менеджеров, сотрудников, клиентов.
4. Новый ТОП-менеджер может стать катализатором стратегических преобразований.
5. Программа развития менеджмента может заставить рассмотреть необходимость сохранения статус-кво (даже если она не затрагивает высшее руководство).
6. Необходимость привлечения капитала может потребовать разработки высшим менеджментом бизнес-плана, посредством которого инвесторам демонстрируется наличие у организации эффективной стратегии на будущее.
7. Поглощение организации другой компанией, под которую будет пересматриваться стратегия развития первой.

Большинство организаций и их руководителей стараются сохранить стабильность в финансово-хозяйственной деятельности, оставляя «все, как есть». Поэтому, зачастую, необходима ситуация, близкая к критической (кризисной), вынуждающей высшее руководство применять на практике