

УДК 338.262.4

И.Г. Латыпова (3 курс, каф. СиП), Н.Н. Кудрина, к.п.н., доц.

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Жизнедеятельность любой организации непосредственно связана с выполнением ряда управленческих функций. Француз Анри Файоль (1841-1925) – основоположник классической школы управления – утверждал: «Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать».

Функция планирования является одной из важнейших, поскольку только она позволяет определить дальнейшие пути развития фирмы, потребности в изменениях как внутри организации, так и вне нее. *Планирование* как функция менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть, по возможности, все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму.

Планирование – это построение плана будущих действий, определение содержания и последовательности шагов, ведущих к намеченной цели, установление намеченных конечных результатов. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Выделяют *стратегическое планирование*, ориентированное на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и *оперативное планирование* – формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются и перспективные планы фирмы. Стратегическое планирование охватывает период в 10–15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах.

Согласно Питеру Лоранжу (Президенту всемирно известной швейцарской бизнес-школы IMD), процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких, как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация. Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Осознание организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления (рис. 1).

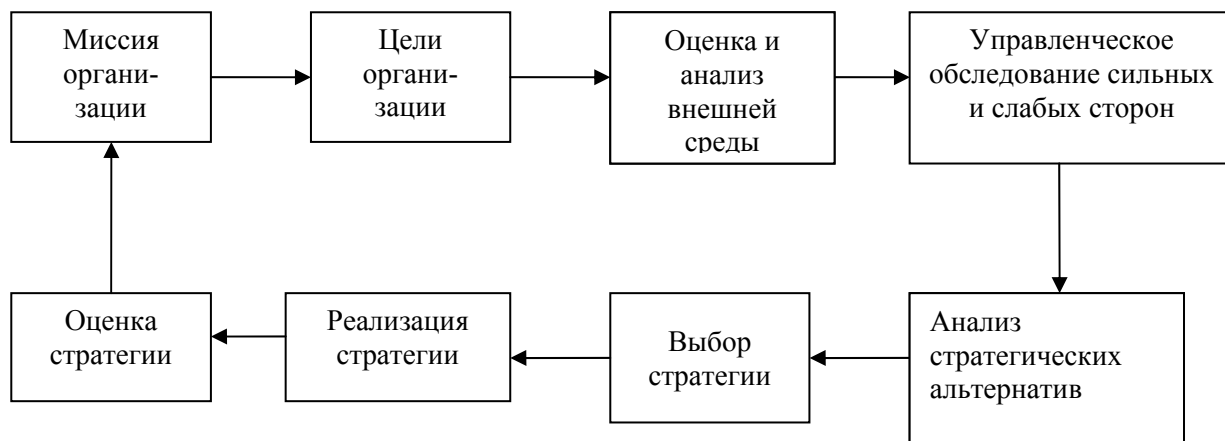


Рис. 1. Процесс стратегического планирования

Первостепенной целью организации является осуществление ее миссии, т. е. смысла ее существования. Миссия должна быть официально сформулирована и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой миссии может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений, слишком обширной – повредить успеху организации.

Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, долгосрочными или краткосрочными.

Оперативное планирование затрагивает уровень конкретных задач и заданий: кто и что в ближайшее время должен делать, когда и как. Оперативный план оперирует с количествами, нормами, процедурами, сроками выполнения и затратами. В нем указываются конкретные дела, которые должны быть сделаны за определенный период времени. Оперативное планирование может быть связано с конкретным проектом, т.е. с одноразовым мероприятием с четко установленным началом и концом. Еще чаще в оперативных планах определяется деятельность подразделения, филиала или штаб-квартиры организации на предстоящие двенадцать месяцев или даже на более короткий период. Его целью является поиск наилучших способов достижения конкретных целей при существующих ресурсах и времени. Иначе говоря, оперативные планы должны подсказывать, как сделать что-то, имея меньше, чем хотелось бы. Принципы оперативного планирования: ориентация на реальную практику и осязаемые результаты вместо пылких деклараций, умеренные усовершенствования вместо красиво звучащих инноваций.

Как стратегическое, так и оперативное планирование имеют важное значение для функционирования организации. И если стратегическое планирование скорее подойдет для фирм, которые уже не первый год существуют и преуспевают, то оперативное планирование – это наилучший вариант для недавно открывшихся фирм, которые еще не успели зарекомендовать себя на рынке.