## "Когда идешь по дороге, надо смотреть не только под ноги, но и видеть то, куда идешь, а то и вовсе заблудишься" ("Алиса в стране чудес"). Лучше не скажешь.

## «Стратегическое и тактическое планирование»

Модель планирования с точки зрения ее предмета состоит из отдельных плановых комплексов или разделов общего плана:

1. Планирование генеральных целей;

2. Стратегическое планирование;

3. Тактическое планирование;

4. Текущее планирование.

**Генеральное целевое планирование** включает разработку концепции предприятия. Сюда относится:

* планирование важнейших материальных целей: областей деятельности, важнейших результатов, которых хотят достичь;
* планирование важнейших стоимостных целей: финансовых результатов и ликвидности,
* планирование важнейших социальных целей: определенного имиджа предприятия, социального положения, определенной модели поведения по отношению к персоналу, инвесторам, рыночным партнерам, государству.

Генеральные цели предприятия формируются в виде директив общего характера. В качестве таких директив выступает глобальная цель предприятия - это прибыльность.

**Стратегическое планирование** осуществляется на долгосрочную перспективу и подразумевает формулирование целей, задач, масштабов и сферы деятельности предприятия.

Стратегическое планирование - это, прежде всего планирование достижения целей.

В целом же задачи стратегического планирования любой фирмы сводятся к следующему:

1. Планирование роста прибыли.

2. Планирование издержек предприятия, и, как следствие, их уменьшение.

3. Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.

4. Улучшение социальной политики фирмы.

При разработке стратегии организации определяются цели организации и, следовательно, структура разрабатываемых планов.

Обычно стратегический план не содержит количественных показателей, принимаются решения в отношении сфер деятельности и выбора новых направлений (товар – рынки) организации. Это составляет суть стратегического планирования.

В рамках стратегического планирования как минимум выделяется четыре типа целей:

* рыночные (какой сегмент рынка товаров и услуг планируется охватить, каковы приоритеты в основной производственно-коммерческой деятельности компании);
* производственные (какие структура производства и технология обеспечат выпуск продукции необходимого объема и качества);
* финансово-экономические (каковы основные источники финансирования и прогнозируемые финансовые результаты выбираемой стратегии);
* социальные (в какой мере деятельность компании обеспечит удовлетворение определенных социальных потребностей общества в целом или отдельных его слоев).

В нашем понимании стратегия — это определение долгосрочных целей предприятия, программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей в условиях конкуренции.

Причем цели стратегического развития должны быть всесторонне обоснованы исходя из анализа и оценки потенциала предприятия и возможностей внешней среды. Планирование структуры капитала (соотношение собственного и заемного капитала) также относят к стратегическому планированию.

Как правило, стратегическое планирование имеет две цели: высокая доходность и стабильность развития предприятия.

Если в текущей деятельности достичь их одновременно достаточно трудно, так как они противоречат друг другу, то в стратегическом планировании, рассчитанном на долгосрочный период, это вполне осуществимо.

Стратегический план может иметь следующую структуру:

* + **Раздел 1. Содержание и целевые установки деятельности компании**.

Излагаются предназначение и стратегическая цель деятельности компании, масштабы и сфера деятельности, тактические цели и задачи.

* + **Раздел 2. Прогнозы и ориентиры**. Приводятся прогноз экономической ситуации на рынках капиталов, продукции и труда, намеченные перспективные ориентиры по основным показателям.
  + **Раздел 3. Специализированные планы и прогнозы**:
    - Производство;
    - Маркетинг;
    - Финансы (финансовый план);
    - Кадровая политика;
    - Инновационная политика (научно-исследовательские и конструкторские разработки);
    - Новая продукция и рынки сбыта.

Отсутствие стратегического подхода в управлении предприятием часто является главной причиной поражения в рыночной борьбе.

Определение основных направлений, стратегических целей и формирование стратегии строительной организации.

Систему стратегических целей следует формулировать четко и кратко, отражая каждую из целей в конкретных показателях - целевых стратегических нормативах, в качестве которых могут выступать:

коэффициент рентабельности собственного капитала;

предельный уровень предпринимательского риска;

минимальный уровень денежных средств, обеспечивающих текущую платежеспособность строительного предприятия.

*Оценка эффективности* общей стратегии строительного предприятия проводится по следующим критериям:

последовательность осуществления стратегий;

согласованность стратегий с требованиями организационно-экономической среды;

осуществимость стратегий;

приемлемость уровня рисков;

преимущества по сравнению с конкурентами.

Обязательным является наличие основных принципов стратегического планирования:

Принцип единства

Принцип участия

Принцип непрерывности

Принцип гибкости

Принцип точности

Маркетинговая стратегия как фактор интенсивного роста строительного предприятия

Практической основой формирования маркетинговой стратегии строительного предприятия является комплексное исследование регионального рынка, включающее:

* изучение потребностей рынка в товарах и требований к потребительским свойствам продукции;
* определение уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции;
* анализ рыночной сегментации и выявление сегментов рынка, наиболее соответствующих профилю строительной продукции;
* изучение предпринимательской структуры рынка, в первую очередь предприятий-конкурентов, исследование их конкурентных преимуществ и слабостей;

В рамках маркетинговой стратегии нами рассматриваются три основные возможности интенсивного роста строительного предприятия:

* глубокое внедрение на рынок, когда емкость рынка данной строительной продукции велика, а производственные возможности строительной организации почти не ограничены;
* расширение границ рынка благодаря внедрению ныне существующего товара на новые рынки, для чего от строительного предприятия требуются значительные маркетинговые усилия и готовность вступить в жестокую конкурентную борьбу;
* совершенствование товара, что выражается в попытках строительного предприятия увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков (например, изменение районирования, планировки и комфортности жилья).

Наибольшая возможность для интенсивного роста строительного предприятия имеется при освоении нового рынка, особенно при выводе на него принципиально новой продукции (например, новые строительные материалы или технологии), а также при работе "по заказу", что характерно для строительства, особенно при возведении капитальных объектов и освоении крупных инвестиционных проектов.

В процессе интенсивного развития строительных предприятий особое внимание необходимо уделять улучшению структуры капитала с целью создания условий для увеличения рыночной стоимости и повышения инвестиционной привлекательности строительного предприятия.

Однако собственными силами подобные предприятия, особенно малые и средние, не в состоянии активизировать инвестиционные процессы. Такое положение связано с неразвитостью системы стратегического планирования и управления, неспособностью управленческого персонала анализировать, прогнозировать и разрабатывать стратегические планы предприятия.

В случаях, когда у строительного предприятия прочные позиции на рынке или когда оно может получить дополнительные выгоды от перемещения в рамках отрасли (региона), возможны следующие стратегии:

* регрессивная интеграция, которая заключается в жестком контроле поставщиков (например, поглощение предприятий производственно-технологической комплектации, стройиндустрии и т.п.);
* прогрессивная интеграция, когда предпринимаются попытки заполучить во владение или поставить под жесткий контроль систему распределения и обмена (например, если строительная организация контролирует деятельность риэлторов на рынке недвижимости);
* горизонтальная интеграция, которая выражается в установлении жесткого контроля над предприятиями-конкурентами (например, создание крупных строительных корпораций в регионе).

**Стратегические ресурсы строительного предприятия**

Как показывают исследования, на стратегический выбор, осуществляемый руководителями строительного предприятия, влияют разнообразные факторы:

склонность высшего руководства к риску;

опыт применения стратегий в прошлом;

отношения между собственниками строительного предприятия.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Тем не менее, знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Можно выделить **четыре основных вида** управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

распределение ресурсов

адаптация к внешней среде

внутренняя координация

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*

Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с ее окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

*Внутренняя координация*

Это отображение сильных и слабых сторон организации.

*Осознание организационных стратегий*

Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

**Анализ внешней и внутренней среды.**

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии предприятия; контроль и анализ деятельности конкурентов;

определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели организации. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи

5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Т.о. анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится предприятие?

2.Где, по мнению высшего руководства, должно находится предприятие в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

**Тактическое планирование** осуществляется на среднесрочную перспективу (1-5 лет). В структурных подразделениях предприятия в рамках тактического планирования планируют не только цели и мероприятия, но и отдельные проекты по реализации стратегических целей.

Тактическое планирование осуществляется в форме – бизнес – планов, которые представляют собой программу эффективного управления предприятием и проектами.

**Взаимосвязь стратегического и тактического планов**

Оценка текущей стратегии

Анализ портфеля продукции

Выбор стратегии

Оценка стратегии

Внутренние факторы

Привлекательность отрасли

Конкурентная позиция

Типовые стратегии

Ресурсы

Обязательства предприятия

Фактор времени

Соответствие среде

Соответствие потенциалу

Мотивация

Оценка текущей стратегии

Разработка системы бизнес- планов

Внешние факторы

Возможности и угрозы

Потенциал предприятия

Преимущества предприятия

Цели предприятия

Позиция руководства

Зависимость от внешней среды

Приемлемость риска

Средства и методы реализации стратегии

1 СТРУКТУРА ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНА

Состав разделов и показателей тактического плана зависит от специфики и отраслевой принадлежности предприятия, сложившихся на нем методов управления, традиций, управленческой культуры, состояния экономики,рыночной конъюнктуры и т.д.

В расширенном варианте тактический план содержит следующие разделы:

- экономическая эффективность производства;

- нормы и нормативы;

- производство и реализация продукции;

- материально-техническое обеспечение производства;

- персонал и оплата труда;

- издержки производства, прибыль и рентабельность;

- инновации (техническое и организационное развитие предприятия);

- инвестиции и капитальное строительство;

- охрана природы и рациональное использование природных ресурсов;

- социальное развитие коллектива;

- фонды специального назначения;

- финансовый план.

Основу тактического плана составляют стратегический план и портфель заказов предприятия, сформированный на планируемый период. На базе стратегического плана разрабатывается план инноваций, а на базе портфеля заказов — план производства и реализации продукции. План производства и реализации продукции является основным в структуре тактического плана. Он устанавливает возможности предприятия по производству и реализации продукции в планируемом периоде.

Задания этого плана определяют показатели остальных разделов тактического плана:

плана по издержкам,

прибыли и рентабельности;

плана материально-технического обеспечения;

плана по персоналу и оплате труда.

Важное место в структуре плана отводится плану инноваций, который отражает научно-техническую, организационную и экономическую политику предприятия в планируемом периоде. Мероприятия плана инноваций служат

средством обоснования плана по инвестициям и капитальному строительству предприятия.

Объем инвестиционных ресурсов, которыми может располагать предприятие в планируемом периоде, обосновывается в плане по фондам специального назначения (фонду развития). Здесь также рассчитывается величина средств,направляемых на потребление, социальное развитие, природоохранные мероприятия, создание страховых резервов.

На основе мероприятий плана инноваций формируется система норм и нормативов по использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов, с помощью которых достигается реальность всех планов. План инноваций служит средством обоснования производственной мощности предприятия, необходимой для расчета производственной программы предприятия.

Заключительным в структуре тактического плана является финансовый план. Он определяет конечные цели деятельности предприятия и связан со всеми остальными разделами плана предприятия.

Разработка тактического плана с указанной структурой возможна на основе хорошо продуманной стратегии, которая требует значительного времени,ресурсов и квалифицированных кадров плановых работников.

Известно, что чем тщательнее разработаны все разделы плана, тем легче его выполнять, меньше требуется ресурсов, лучше качество работы.

Много потерь средств и времени возникает из-за несбалансированности разделов плана, наличия в нем просчетов, а также низкой дисциплины исполнителей.

Поэтому многие предприятия стремятся сократить число планируемых объектов, увеличив при этом глубину проработки плановых решений.

Кроме того, неопределенность экономической ситуации, отсутствие средств для выполнения социальных, научно-технических, природоохранных и иных программ, неустойчивое финансовое положение, да и просто негативное отношение к планированию, не стимулируют разработку плана по широкому кругу показателей и развернутой структуре. А это, в свою очередь, усугубляет ситуацию, вызывает штурмовщину, простои из-за неисправности машин и оборудования, отсутствия сырья и материалов, неритмичную поставку продукции и ухудшение экономического положения предприятий.

Выход из этого положения может быть один — планирование производственно-хозяйственной деятельности по такой системе показателей, которая в наибольшей мере соответствует потребностям предприятия.

Проведенные исследования показали, что минимальный состав разделов тактического плана, без которых план теряет свой экономический смысл,должен охватывать основные хозяйственные области деятельности и процессы.

Сокращенный вариант тактического плана содержит следующие разделы:

- производство и реализация продукции;

- материально-техническое обеспечение производства;

- персонал и оплата труда;

- издержки производства;

- финансовый план.

2 СОДЕРЖАНИЕ ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНА

Экономическая эффективность производства

Исследования показывают, что производственные резервы имеются практически на каждом предприятии. Для их выявления и реализации составляется соответствующий раздел тактического плана.

В данном разделе плана увеличение эффективности предусматривается за счет рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов на основе внедрения достижений научно-технического прогресса,повышения технического уровня производства, совершенствования управления,улучшения организации труда, производства, стимулирования труда, укреплениятрудовой дисциплины, улучшения структуры и повышения качества продукции.

*Нормы и нормативы*

Разработка тактического плана должна осуществляться на основе прогрессивных, технически и экономически обоснованных норм и нормативов расхода сырья, материалов, топлива, тепловой и электрической энергии, норм затрат живого труда, нормативов использования средств труда и организации производственных процессов.

*Производство и реализация продукции*

Основными задачами данного раздела тактического плана являются определение оптимального объема продукции (услуг), который может быть произведен и реализован предприятием в планируемом периоде, изыскание

возможностей наиболее полного удовлетворения спроса на продукцию, эффективное использование производственных мощностей, основных фондов и других материальных и трудовых ресурсов.

План производства и реализации продукции является основой, на которой разрабатываются все остальные разделы тактического плана предприятия и его структурных подразделений. Он разрабатывается в следующем составе:

- производство и реализация продукции в натуральном и стоимостном выражении;

- изменение остатков готовой нереализованной продукции;

- баланс производственных мощностей и их использование.

*Материально-техническое обеспечение производства*

В данном разделе плана устанавливается потребность предприятия в материальных ресурсах, необходимая для выполнения производственной программы

Исходными данными для разработки плана материально-технического обеспечения являются планируемые объемы производства, намечаемые мероприятия по техническому и организационному развитию, капитальному строительству, а также нормативная база.

В ходе составления плана материально-технического обеспечения должна учитываться экономия средств производства, достигаемая в результате снижения веса машин и изделий, уменьшения отходов и потерь, замены дорогостоящих и дефицитных материалов более дешевыми.

Потребность в материально-технических ресурсах определяется с учетом отраслевых особенностей предприятий исходя из применяемых:

- сырья и материалов;

- топлива и энергии;

- оборудования.

*Персонал и оплата труда*

Данный раздел плана устанавливает потребность в персонале и средствах на оплату труда предприятия. В процессе его разработки необходимо обеспечить:

* оптимальную величину численности работающих и соотношение отдельных категорий персонала;
* опережающие темпы роста производительности труда над темпами роста заработной платы;
* эффективное использование персонала;
* овышение квалификации и переподготовку работников предприятия.

*Издержки производства, прибыль и рентабельность*

При составлении данного раздела тактического плана решаются следующие задачи:

- составляются плановые калькуляции себестоимости основных видов выпускаемой продукции (услуг) и смета затрат на производство продукции по предприятию;

- выявляются нецелесообразные затраты и разрабатываются меры по их ликвидации;

- определяется балансовая прибыль;

- рассчитывается рентабельность видов выпускаемой продукции и производства;

- оценивается влияние на себестоимость, прибыль и рентабельность увеличения затрат на освоение производства новой продукции;

- создается база для разработки цен на продукцию предприятия;

*Инновации*

Научно-технологическое развитие является непременным условием решения всех экономических и социальных задач предприятия. Поэтому основными задачами данного раздела тактического плана являются ускорение внедрения достижений науки и техники, передового опыта, повышение технического уровня и организации производства, труда и управления, качества и конкурентоспособности продукции, эффективности хозяйственной деятельности.

План инноваций должен отражать уровень технического развития производства, который включает следующее:

- состояние орудий труда;

- степень прогрессивности применяемой технологии;

- уровень механизации и автоматизации производства;

- уровень организации производства, труда и управления;

- качественные и структурные изменения «портфеля» продукции предприятия (например, удельный вес новой продукции, средняя марка цемента, содержание полезного вещества в продукте);

- уровень использования оборудования по техническим параметрам

- материалоемкость производства

- производительность труда в натуральном выражении;

Каждое мероприятие плана инноваций должно содержать расчет экономической эффективности.

*Инвестиции и капитальное строительство*

Основной задачей данного раздела плана является обоснование решений по наращиванию производственных мощностей и основных фондов.

Большое внимание должно уделяться в плане мероприятиям по предотвращению загрязнения окружающей среды и обеспечению рационального использования природных ресурсов.

.

План инвестиций и капитального строительства составляется по следующим показателям:

- прирост производственных мощностей за счет мероприятий по техническому перевооружению;

- прирост производственных мощностей за счет реконструкции;

- ввод в действие производственных мощностей за счет расширения действующих и строительства новых объектов;

- ввод в действие основных производственных и непроизводственных фондов (включая объекты охраны природы);

- объем капитальных вложений и строительно-монтажных работ;

- объем незавершенного строительства;

- прочие направления (объекты) инвестиций.

*Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов*

Для предотвращения загрязнения окружающей среды, а также рационального использования природных ресурсов в тактическом плане предусматриваются мероприятия по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов.

В данном разделе плана обосновывается перечень важнейших природоохранных мероприятий с указанием технико-экономических параметров.

*Социальное развитие коллектива*

В плане социального развития предусматриваются мероприятия по решению наиболее актуальных для данного коллектива и региона задач социального развития, улучшения условий труда, отдыха и быта, совершенствования отношений в коллективе, развития благоприятного морально-психологического климата.

План социального развития коллектива охватывает следующие направления:

- изменение социально-демографической структуры трудового коллектива;

- улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников;

- улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих;

- совершенствование стиля и методов руководства коллективом.

*Фонды специального назначения*

В соответствии с действующим законодательством на предприятии могут создаваться различные целевые фонды специального назначения: фонд накопления; фонд потребления; дивидендный фонд; финансовый резерв.

Источниками формирования таких фондов являются чистая прибыль, амортизационные отчисления, прибыль от внереализационных операций.

В данном разделе тактического плана устанавливаются размеры и направления использования средств указанных фондов. В состав плана по фондам специального назначения входят сметы использования фондов на планируемый год.

План по фондам специального назначения связан с финансовым планом.

*Финансовый план*

Заключительным разделом тактического плана является финансовый план.

.

**Отличительные черты стратегического и   
текущего планирования**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | | |
|  | | | |
| Показатели | Тип планирования | | |
| стратегическое | тактическое |  |
| Цель планирования | Общее направление деятельности (что хотим достичь?) | Меры реализации стратегии (как достигнуть?) |  |
| Основной элемент | Стратегия | Политика (тактика) |  |
| Объект планирования | Организация в целом и ее место в рыночной среде (внешние проблемы, товар - рынки) | Производственно-хозяйственная деятельность организации и ее подразделений (внутренние проблемы) |  |
| Ключевые плановые решения | Организационно-правовая форма, структура  управления, слияние, инвестиции, НИОКР и т.д. | Прогноз продаж, производственная программа, бюджеты, управление ресурсами |  |
| Сроки планирования | Длительные, определяются спецификой отрасли | Год, квартал, месяц. Корректировка - скользящий план |  |
| Детализация | Невысокая | Средняя |  |
| Используем. методы и модели | SWOT-анализ, портфельные матрицы (И.Ансоффа, БКГ), сценарии развития | Статистические методы прогнозирования, линейное программирование, бюджетирование |  |
| Плановые показатели | Миссия, долгосрочные цели, конкурентные преимущества, позиция организации на целевых рынках | Объемные, (выпуск, затраты в натуральном и стоимостном выражении по укрупненным показателям) |  |
| Увязка с ресурсами | Ориентировочная | Объемная - сопоставление имеющихся ресурсов с потребностями за период времени (год, месяц) |  |
| Метод воздействия на произ-водство | Косвенный - доведение до исполнителей стратегических задач | Косвенный - доведение до исполнителей планов, норм затрат |  |
| Органы планирования | Совет директоров при содействии специальной службы | Функциональные отделы: плановый, маркетинга, финансовый |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оперативное, краткосрочное или оперативно-календарное планирование |  | Ќ | Направлено на детализацию тактических планов. На этом этапе необходимо спланировать производственные, финансовые, маркетинговые операции и потоки во времени, чтобы получить желаемый результат на выходе, используя установленные административные отношения. По сути, речь идет о логистическом планировании деятельности организации |

**Функции и структура плановых служб на предприятии**

Состав и величина служб планирования в организации зависят от типа организационной структуры.

Очень многие маленькие фирмы не нуждаются в плановике, работающем на полную ставку. Поэтому они зачастую вовсе отказываются от его услуг. Это 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.

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

© В больших фирмах размеры служб планирования варьируются от одного-двух человек, а иногда - до сверхраздутых планирующих подразделений в 100 человек. Крупные службы планирования включают в себя как профессиональных плановиков, так и технический персонал.

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

**Структура отдела** утверждается руководителем организации с учетом типовой структуры (при ее наличии) и на основании соответствующих нормативов численности административно-управленческого персонала.

*Планово-экономический отдел может включать в себя* структурные подразделения,специализирующиеся на:  
- различных аспектах планирования (стратегическое, оперативное, бизнес-планирование и т.д.);  
- ценообразовании;  
- анализе финансово-хозяйственной деятельности организации;  
- разработке норм труда и расценок;  
- составлении статистической отчетности и т.д.

**Функции отдела**: Разработка стратегических, перспективных, оперативных планов (в т.ч. бизнес-планов) выпуска продукции, товаров, работ, услуг на основании текущей и перспективной потребности рынка:  
- формирование системы разработки планов как в целом по организации, так и в рамках структурных подразделений, отделов, цехов, производств и т.д.;  
- разработка производственных программ для структурных подразделений, отделов, цехов, производств и формирование общей производственной программы для организации;  
- курирование составления планов структурными подразделениями, отделами, цехами, производствами. Обеспечение их взаимоувязки;  
- формирование сводного плана по организации