

Сущность и принципы планирования

1. ПОНЯТИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование – это целенаправленный вид управляющего воздействия, осуществление которого рассматривается как составная часть процесса управления.

Планирование (прогнозирование) заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

Сущность планирования

- **Планирование – это функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей.**
- **Планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.**
- **Планирование – это процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем.**
- **С функции планирования начинается процесс управления, от ее качества зависит успех организации.**

Планирование — это функция управления, включающая следующий комплекс работ:

- анализ ситуаций и факторов внешней среды;**
- прогнозирование, оценка и оптимизация альтернативных вариантов достижения целей, сформулированных на стадии стратегического маркетинга;**
- разработка плана;**
- реализация плана.**

Функция планирования призвана ответить на следующие основные вопросы:

- ✓ **Где мы находимся в настоящее время?** Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях.
- ✓ **Куда мы хотим двигаться?** Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать достижению этих целей.
- ✓ **Как мы собираемся сделать это?** Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения поставленных целей.

Основные задачи планирования деятельности производственной системы (фирмы):

- выбор оптимальной стратегии фирмы на перспективу на основе прогнозов альтернативных вариантов стратегического маркетинга;
- обеспечение устойчивости функционирования и развития фирмы;
- формирование с применением научных подходов оптимального по номенклатуре и ассортименту портфеля новшеств и инноваций;
- структуризация целей **инновационной деятельности**;
- комплексное обеспечение выполнения планов;
- формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;
- координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам, месту и качеству работ;
- стимулирование выполнения планов.

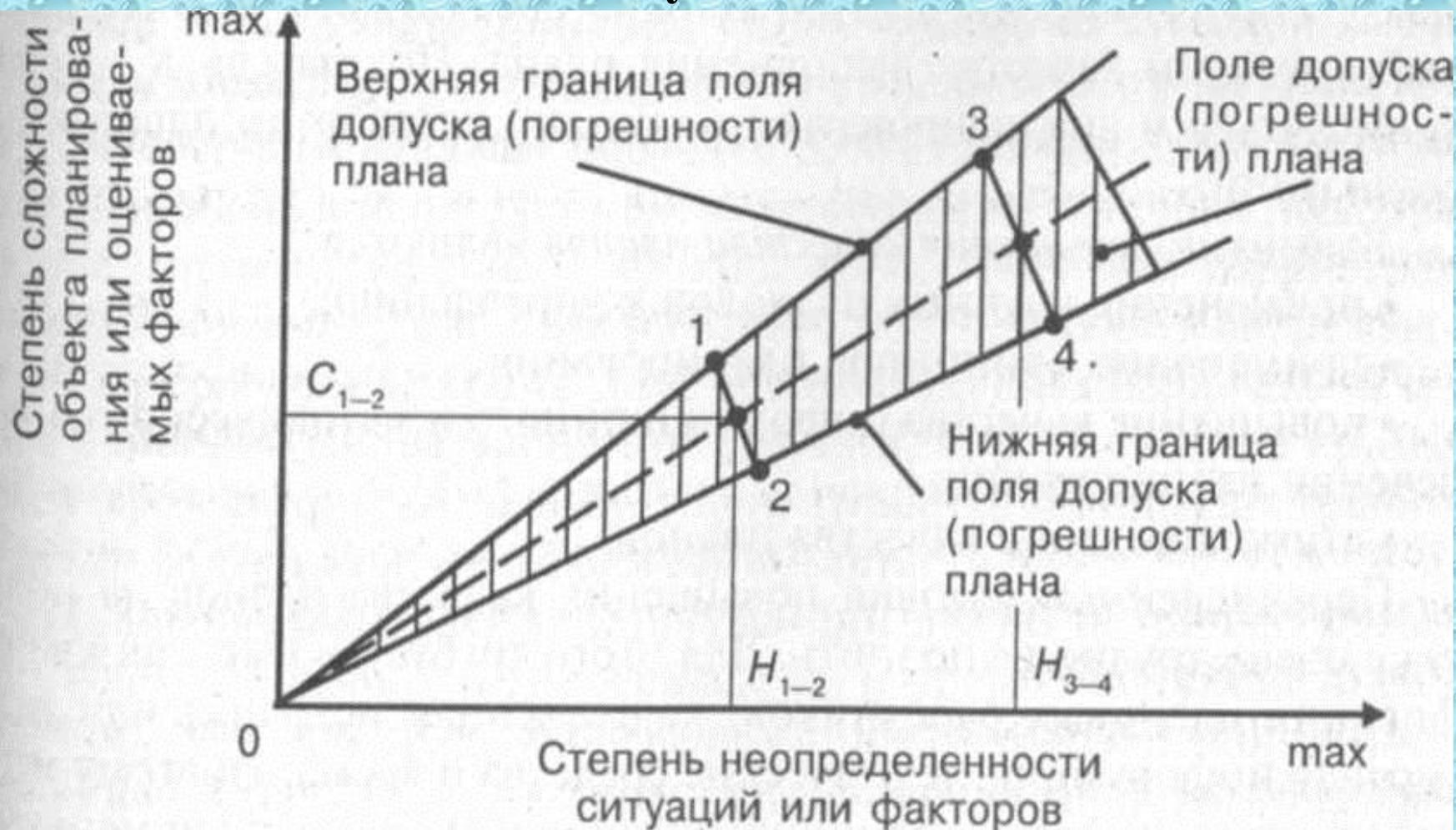
К основным принципам планирования относятся:

- 1.преемственность стратегического и тактического планов;**
- 2. социальная ориентация плана;**
- 3. ранжирование объектов планирования по их важности;**
- 4. адекватность плановых показателей;**
- 5. согласованность плана с параметрами внешней среды системы управления;**
- 6.вариантность плана;**
- 7.сбалансированность плана (при условии обеспечения резерва по важнейшим показателям);**
- 8. экономическая обоснованность плана;**
- 9. автоматизация системы планирования;**
- 10. обеспечение обратной связи системы планирования.**

2. Требования к качеству планов

- **Качество плана** — это совокупность параметров плана, отвечающих принципам и научным подходам к планированию и обеспечивающих минимальное отклонение запланированных значений параметров от фактических, полученных в результате осуществления или реализации плана.

Зависимость поля допуска (погрешности) параметров плана от степени сложности объекта и неопределенности ситуации



Критерий качества разработки и выполнения планов

- Критерием качества разработки и выполнения планов может быть степень адекватности теоретической модели планового показателя фактическим данным, на основе которых она была разработана:
- $K_{кп} = (Пф - Пр / Пф) * 100$,
- где $K_{кп}$ — критерий качества разработки и выполнения планового показателя, %;
- $Пф$ — фактическое значение планового показателя в отчетном периоде;
- $Пр$ — расчетное (нормативное, прогнозное) значение планового показателя.

Условиями повышения качества планов являются:



- применение научных подходов к управлению;



- применение принципов планирования;



- повышение качества информационного и методического обеспечения планирования;



- стимулирование качества планов.

Основные подходы к планированию

- Системный подход
- Структурный подход
- Маркетинговый подход
- Функциональный подход
- Воспроизводственно-эволюционный подход
- Нормативный подход
- Комплексный подход
- Интеграционный подход
- Динамический подход
- Процессный подход
- Оптимизационный подход
- Директивный подход
- Поведенческий подход
- Ситуационный подход

Процесс планирования

Конечным результатом процесса планирования являются **плановые решения**, - основа для последующей целенаправленной деятельности фирмы.

Топ-менеджмент



Миссия предприятия
Стратегия развития
Стратегические цели
Стратегическое планирование
Текущее планирование в соотношении к стратегическому – 85 :15

**Функциональный
менеджмент**



Тактическое (или текущее) годовое планирование
Участие в формировании стратегических планов

**Линейный
менеджмент**



Оперативное планирование
Участие в формировании годовых и стратегических планов

Процесс планирования – этапы:

- 1. Анализ состояния предприятия и его положения на рынке (организационно-экономический, технико-технологический, кадровый, финансовый, маркетинговый и др.);**
- 2. Определение целей (ожидаемых результатов деятельности);**
- 3. Установление основных положений и ориентиров плана (внешние и внутренние параметры предприятия)*;**
- 4. Определение и оценка альтернативных направлений деятельности;**
- 5. Выбор варианта плана для реализации;**
- 6. Организация выполнения плана;**
- 7. Контроль.**

***Стратегическое планирование ориентировано в основном на внешние параметры, тактическое — направлено на внутренние характеристики фирмы**

Виды планов

По назначению

- ✓ Определяющие стратегию развития организации, новое производство, новую продукцию, новый проект.
- ✓ Разрабатывающие тактику деятельности организации на конкретный период.

По содержанию

- ✓ Основные направления развития организации.
- ✓ Отдельные проблемы.
- ✓ Детальная программа производственно – хозяйственной деятельности.

По времени

- ✓ Долгосрочные.
- ✓ Среднесрочные.
- ✓ Краткосрочные.

По содержанию хозяйственной деятельности

- ✓ Планирование производства.
- ✓ План сбыта.
- ✓ План материально-технического снабжения.
- ✓ Финансовое планирование.
-и т.д.

По признаку подчиненности

- ✓ Общефирменные или корпоративные.
- ✓ Планы юридически самостоятельных хозяйственных единиц (отделений).
- ✓ Планы структурных подразделений.
- ✓ Индивидуальные планы работников.

На предприятиях РФ действует система планов, которая включает: стратегический план; прогнозные планы (программы), текущий план; оперативный план-график; бизнес-план.

По времени

В зависимости от длительности (сроков) планового периода:

1. **Долгосрочное планирование** (перспективное, стратегическое,) - сроком от 5 лет и более;
2. **Среднесрочное планирование** - сроком от года до пяти;
3. **Краткосрочное планирование:**
 - Текущее (годовое, полугодовое, квартальное, планирование на месяц)
 - Оперативное (на декаду, неделю, сутки, смену, час).

Модель стратегического плана предприятия

Стратегический анализ предприятия

Диагностика внешней среды
возможности/угрозы
Диагностика внутренней среды

SWOT
анализ

Выбор конкурентных позиций
для сегментов рынка

Матрица
БКГ

Оценка возможностей
стратегических позиций (уровень
привлекательности,
конкурентоспособности)

Модель
Портера

Выбор бизнес-портфеля

Планирование по функциям (ТЭП)

Финансовый план предприятия

- Прогноз объемов прибылей и убытков
- Баланс расходов и поступлений
- Модель денежных потоков
- Безубыточность

Контроль (корректировка) плана

Планирование по функциям (ТЭП)

1. Планирование целевых показателей;
2. Планирование продуктовой программы;
3. Планирование необходимого объема и структуры потенциала (или условий) для реализации продуктовой программы;
4. Разработка инвестиционной программы развития;
5. Планирование экономического роста деятельности предприятия;
6. Установление контрольных параметров для тактического планирования;
7. Проведение стратегического контроллинга принятых программ развития;
8. Формирование информационной базы для прогнозирования развития и стратегического планирования;
9. Разработка системы мотивации.

3. Организация работ по планированию

**Зачастую в планах
отражаются:**

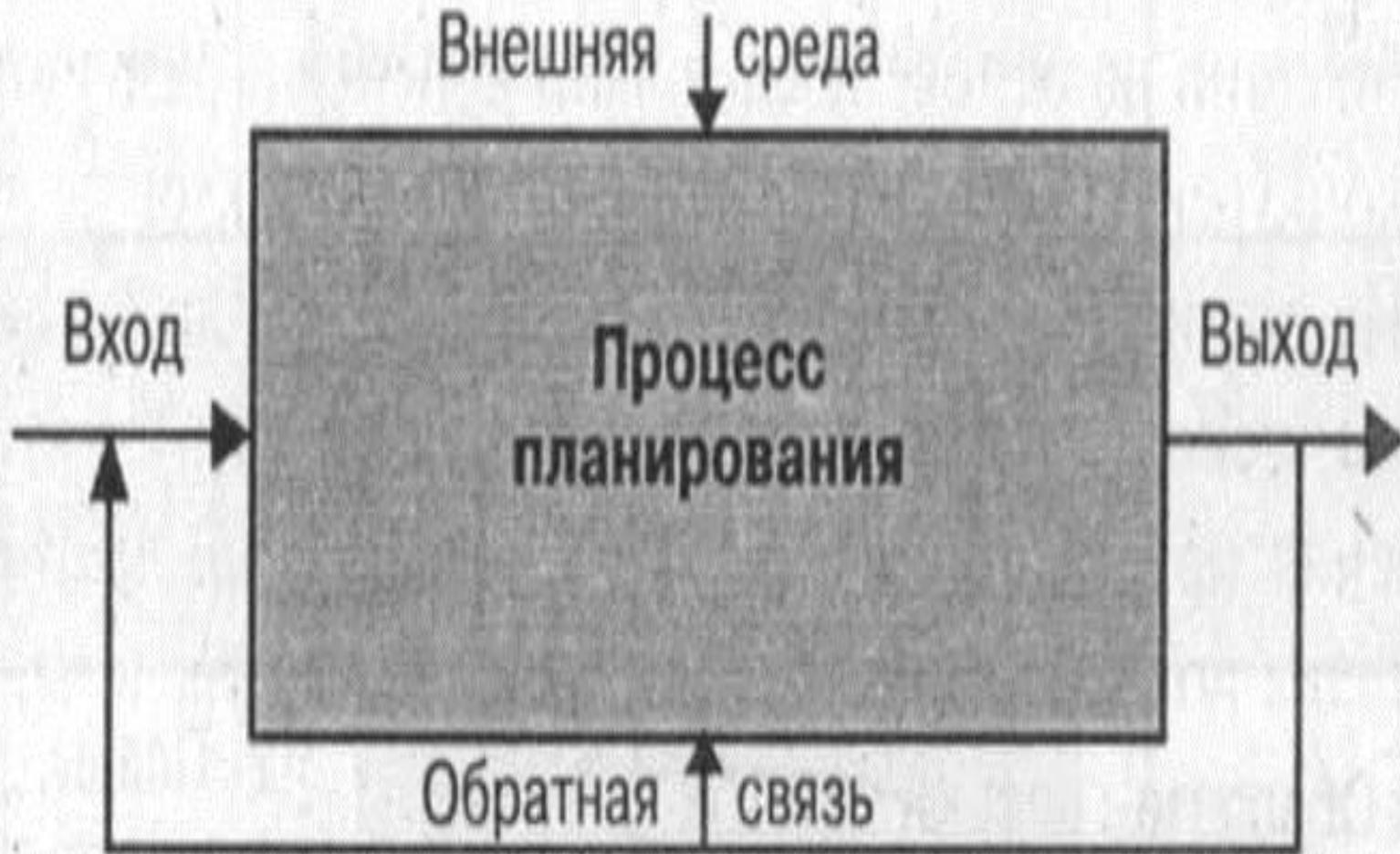
прогнозы развития организации;

промежуточные и конечные цели и задачи, стоящие перед ней и её отдельными подразделениями;

механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;

стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

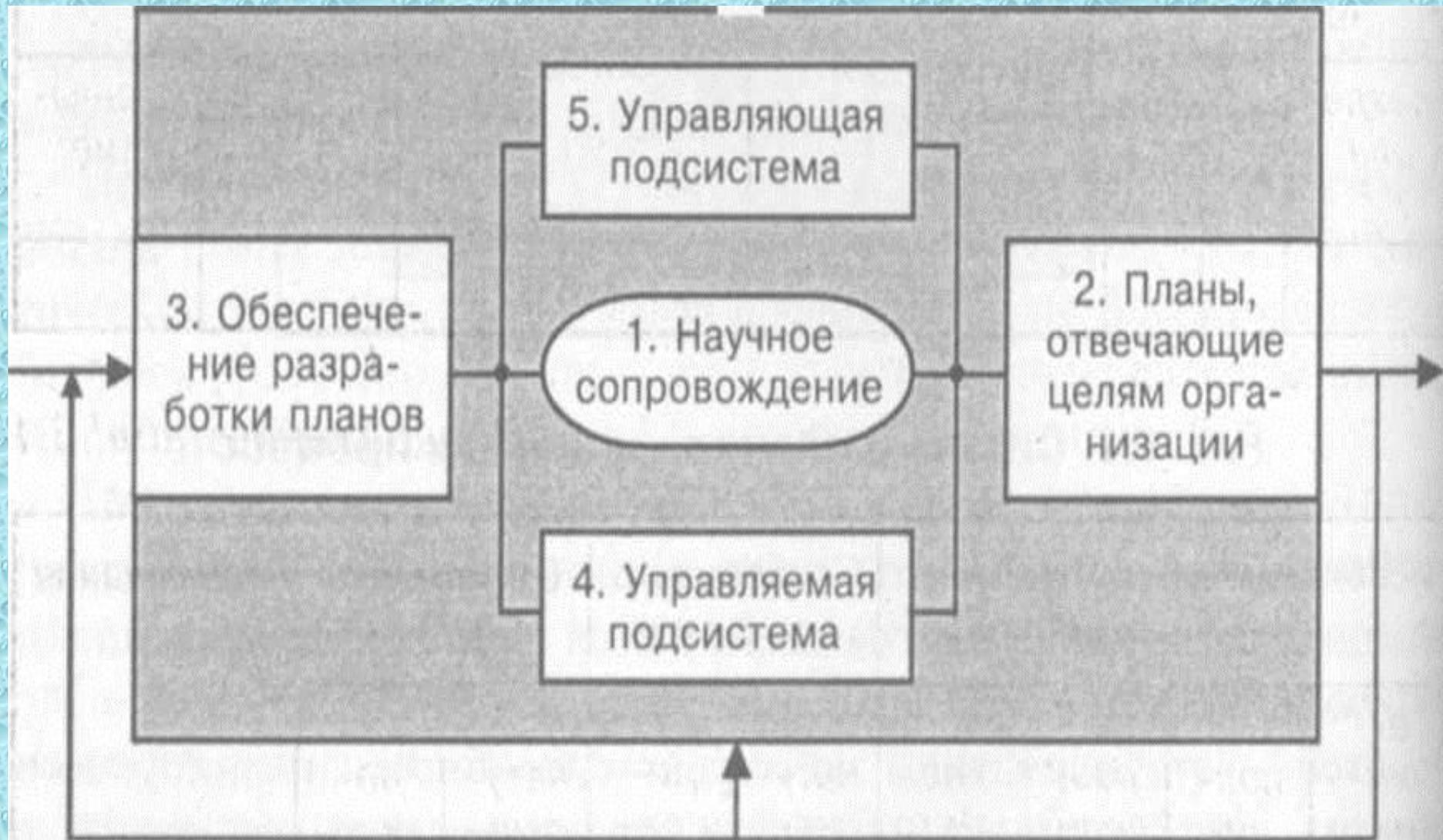
Система планирования как процесс



Процесс планирования - это процесс разработки и принятия управленческих решений в области планирования.

Этот процесс составляет внутреннюю структуру системы планирования. Планирование предполагает принятие конкретных решений о функционировании и развитии производственной системы. Это позволяет обеспечить ее эффективное функционирование и развитие в будущем, уменьшить их неопределённость.

Внутренняя структура системы планирования



Процесс разработки плана включает следующие укрупненные работы:

- изучение проблемы;
- формирование системы планирования;
- уточнение нормативов конкурентоспособности планируемого объекта и других требований;
- разработка управленческого (планового) решения;
- оформление, согласование и утверждение плана;
- доведение плановых заданий до исполнителей;
- координация выполнения плана;
- учет и контроль выполнения конкретных плановых заданий и параметров;
- стимулирование выполнения плана.

Каждая из перечисленных работ состоит из ряда операций. Например, первый этап требует выполнения следующих операций:

- анализ ситуации или объекта по качественным и ресурсным показателям;
- сравнение эффективности объекта с лучшими **мировыми** достижениями в данной области;
- определение расхождения показателей анализируемых объектов;
- анализ литературных источников, патентного фонда, отчетов о НИР, рекламаций и претензий потребителей;
- анализ организационно-технического уровня производства у изготовителя и потребителя;
- формирование направлений развития объекта и т. д.

4.Классификация планирования

Планирование систематизируется по ряду признаков. Признак планирования указывает на область деятельности, к которой относится результат, задаваемый целевой установкой. Следовательно, масштаб цели характеризует уровень, на котором должна проводиться разработка планирования:

последовательное планирование	новый план составляется по истечении срока действия предыдущего
скользящее планирование	по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.
жесткое планирование	указываются все цели и мероприятия
гибкое планирование	учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом

Принципы и методы планирования

1. Балансовый метод

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать предприятие, и потребностей в них в данный период.

Система балансов:

- ✓ Материально-вещественные или натуральные;
- ✓ Стоимостные (бухгалтерский баланс, баланс доходов и расходов, кассовый план и т.д.);
- ✓ Трудовые.

Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой – их распределение.

2. Нормативный метод (самостоятельный или дополнительный).

3. Статистико-математический метод (корреляционные модели, статистические модели, методы линейного программирования) .

Распределение ресурсов	Источники ресурсов
1. Текущее потребление	1. Остаток на начало периода
2. Реализация (продажа)	2. Внешние поступления
3. Остаток на конец периода	3. Внутренние резервы
ИТОГО	ИТОГО
Баланс	Баланс

5. Организация работ по прогнозированию

Прогноз является **предплановым** документом и поэтому его внедрение на практике означает разработку научно обоснованного, оптимального плана повышения качества и эффективности продукции на основе использования вариантов прогноза показателей качества и затрат на его достижение.

Задачами организации работ по прогнозированию являются:

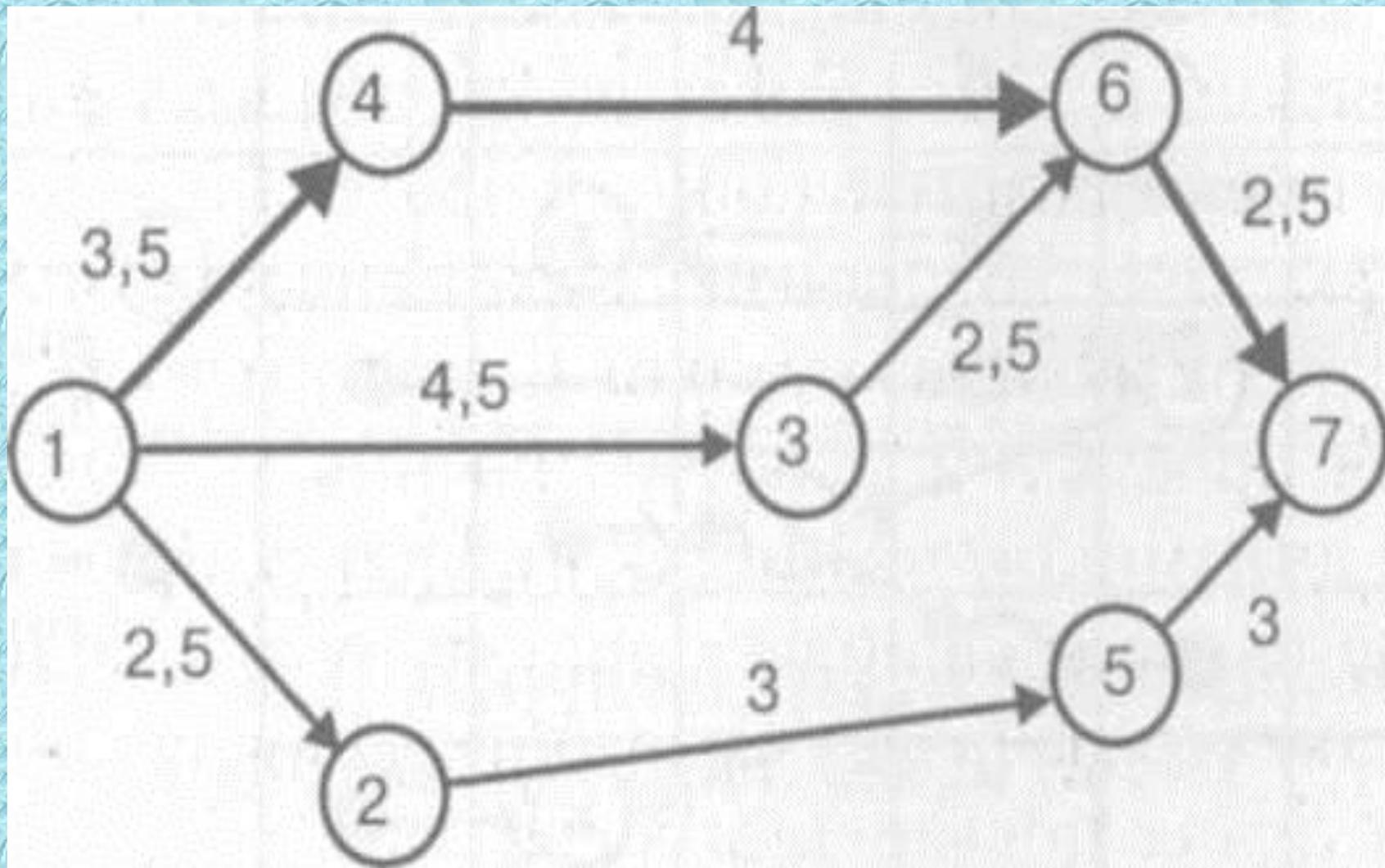
- сбор и систематизация необходимой информации для прогнозирования;
- подготовка специалистов, владеющих основными приемами и методами прогнозирования;
- формирование и организация функционирования рабочих органов программирования, интегрированных с существующими службами управления.

Принципы организации работ по прогнозированию

- адресность
- параллельность
- непрерывность
- прямоточность
- автоматичность
- адекватность
- управляемость
- альтернативность
- адаптивность

Методы организации работ по планированию.

Сетевое планирование и управление (СПУ) (фрагмент укрупненного комплекса работ по планированию)



Оперограмма организации выполнения работ

Работы	Исполнители					Примечание
	А	Б	В	Г	Д	
1.		●		⊗		⊗ — ответственные исполнители; ● — соисполнители
2.	⊗	●			●	
3.			⊗		●	
4.	●	⊗				
5.				⊗	●	
6.	●			●	⊗	
Контрольные сроки окончания работ						

Ленточный график контроля выполнения комплекса работ

Работы	Исполнители	Сроки выполнения								Примечание
1.	А	█								
2.	Б		█							
3.	В			█						
4.	Г				█					
5.	Д			█						
6.	Е				█					
7.	Ж					█				
8.	З						█			

6. Понятие и основные элементы бизнес-планирования



Бизнес-планирование – это процесс разработки и осуществления системы мероприятий по реализации предпринимательского, инвестиционного проекта развития организации на определенный период времени.

Ключевые положения бизнес-проекта :

- ✓ могут быть проверены не только профессионалами-экономистами, но и инвесторами, решающими в какой бизнес вложить средства;
- ✓ аргументировано убедить инвестора или партнера в выгоды данного бизнеса и необходимости участия в нем, или, напротив, предостеречь от финансирования в связи с неоправданным риском.

Причины разработки бизнес-планов

Бизнес-планы составляются:

- ✓ При организации новой фирмы.
- ✓ В переломные моменты существования организации, такие как расширение масштабов деятельности, освоение новых рынков, приватизации и т.д.
- ✓ Привлечение крупных займов.
- ✓ Эмиссия и распространение ценных бумаг.
- ✓ Реструктуризация.

Бизнес-планы позволяют:

- ✓ Охарактеризовать технический, производственный, кадровый, экономический потенциал существующей или создаваемой организации.
- ✓ Состояние рынков, с которыми связана организация.
- ✓ Сформулировать цели, задачи, стратегию предстоящей деятельности с учетом «подводных камней» и будущих трудностей.
- ✓ Оценить потребность в финансовых ресурсах, возможные затраты на производство, сбыт, управление, научные исследования, разработки, а также ожидаемую прибыль.

Требования к составлению бизнес-плана

1. **Предварение активной деятельности организации.**
2. **Достоверность**, точное отражение бизнес-планом истинной картины дел в организации, ее окружении и реальных путей развития в будущем.
3. Бизнес-план – **необходимый инструмент** технического, экономического финансового и управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банками, инвестиционными, страховыми, сбытовыми и другими организациями.
4. Бизнес-план базируется на **общей концепции развития фирмы** и составляется обычно на период 3-5 лет.
5. **Сбалансированность в постановке задач** с учетом реальных финансовых возможностей организации.
6. **Степень инновационности и рискованности** нового проекта определяют способы привлечения капитала.
7. Бизнес-план позволяет решить целый ряд задач **внутрифирменного управления.**
8. **Личное участие руководителя фирмы или человека, собирающегося открыть свое дело.**

- ✓ обоснование экономической целесообразности направлений развития организации (стратегии, концепции, проекты);
- ✓ расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности;
- ✓ определение источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способов концентрации финансовых ресурсов;
- ✓ подбор сотрудников (команды), которые способны реализовать данный план.

Личное участие руководителя

Типология бизнес-планов

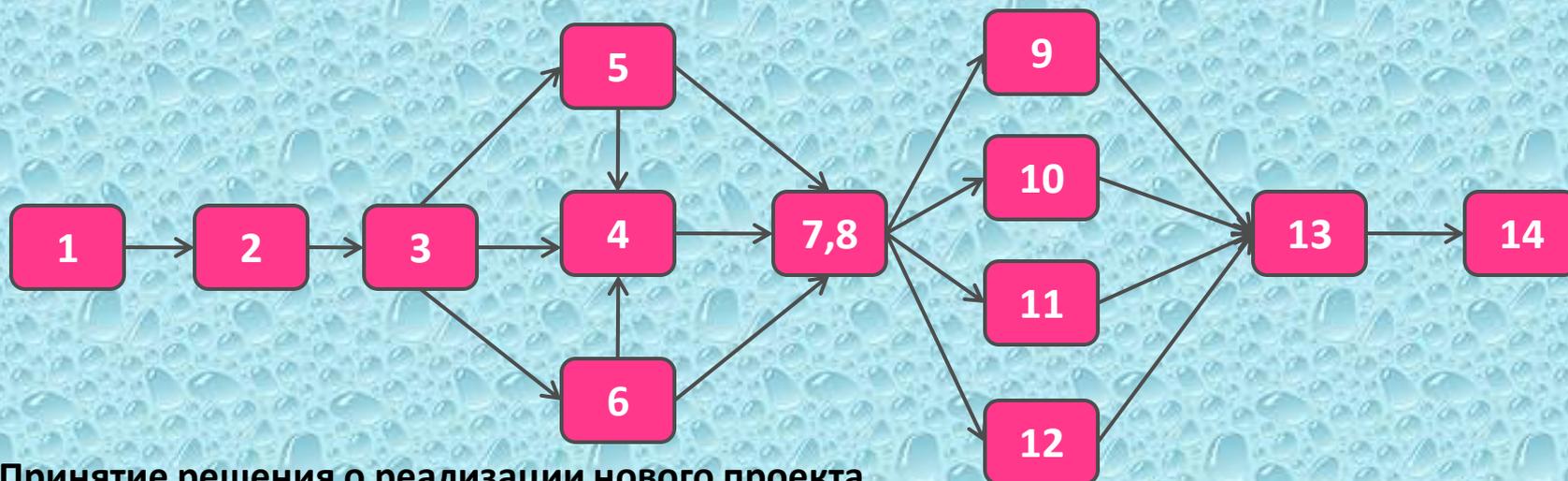
1. По объему, полноте изложения фактов, документально подтвержденных и научно обоснованных аргументов, бизнес-план может быть трех видов:

- ✓ *Полный*, содержащий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы.
- ✓ *Достаточный*, т.е. содержащий все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включающий подробные расчеты по альтернативным вариантам.
- ✓ *В виде резюме*, т.е. представляющий собой краткие выводы по каждому разделу бизнес-плана, без обоснования и расчетов.

2. По содержательному признаку бизнес-планы могут быть семи видов:

- ✓ *Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта.*
- ✓ *Концепт бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта.*
- ✓ *Бизнес-план компании (группы).*
- ✓ *Бизнес-план структурного подразделения.*
- ✓ *Бизнес-план (заявка на кредит).*
- ✓ *Бизнес-план (заявка на грант).*
- ✓ *Бизнес-план развития региона.*

Схема разработки бизнес-плана



1. Принятие решения о реализации нового проекта.
2. Анализ собственных возможностей (анализ исходной позиции).
3. Выбор типа продукта (продукции, услуги).
4. Исследование возможного рынка сбыта.
5. Составление прогноза объемов сбыта.
6. Выбор места производственной деятельности (регион, район)
7. Разработка плана производства.
8. Разработка плана маркетинга.
9. Разработка организационного плана.
10. Разработка юридической схемы обеспечения нового проекта.
11. Решение вопросов организации бухгалтерского учета.
12. Решение вопросов страхования.
13. Разработка финансового плана.
14. Написание резюме.