

ТЕМА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Планирование деятельности организации в рыночной экономике: содержание, цели, задачи. Представим несколько точек зрения на сущность данной категории:

- планирование представляет собой процесс разработки, обоснование, организацию выполнения и контроль за выполнением планов;
- планирование представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку стратегии и тактики ведения производственно-хозяйственной деятельности, а также определение путей достижения стратегических и тактических целей организации;
- планирование представляет собой проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения.

Все цели, способствующие успешному функционированию и развитию организации (предприятия), можно сгруппировать по трем направлениям:

1. Материальные цели – это выпуск конкурентоспособной продукции, пользующейся спросом на рынке.

2. Стоимостные (монетарные) цели – это ожидаемые в будущем финансовые результаты (чистая текущая стоимость, прибыль, рентабельность собственного капитала, увеличение рыночной стоимости предприятия).

3. Социальные цели – обуславливают модель поведения по отношению к персоналу и обществу в подсистемах самого предприятия и внешней среде. Они могут иметь денежное и не денежное выражение: уровень доходов персонала; интересная работа; культура производства; имидж организации (предприятия); защита окружающей среды.

Основные задачи планирования:

- предвидение перспектив развития хозяйственной системы на определенный период;
- обеспечение рационального и эффективного использования ресурсов;
- достижение и поддержание конкурентоспособности выпускаемой продукции и субъектов хозяйствования;
- улучшение финансового положения и повышение устойчивости функционирования хозяйственной системы.

Функции планирования:

1. Инициирование – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок

2. Прогнозирование – предвидение и обоснование желаемого состояния компании в процессе анализа и учета совокупности факторов

3. Оптимизация – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде

4. Координация и интеграция – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат

5. Безопасность управления – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предоставления отрицательных последствий.

6. Упорядочение – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности

7. Контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки

8. Воспитание и обучение – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучении их, в том числе, и на ошибках

9. Документирование – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров компании.

Принципы и методы планирования

Принцип единства (системности) предполагает, что планирование должно носить системный характер.

Принцип непрерывности определяет процесс планирования как непрерывный процесс в рамках установленного цикла, когда разработанные планы приходят на смену друг другу.

Принцип гибкости заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Принцип точности требует обоснованности, детализации и конкретизации планов в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия.

Принцип участия означает, что в разработку планов должны включаться все специалисты объекта хозяйствования, а при необходимости – специалисты извне и партнеры.

В отечественной практике применяются различные методы планирования в организации.

Балансовый метод является основным, его экономическая сущность состоит во взаимосвязанном определении в плане наличия ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) и установленной потребности в этих ресурсах.

Опытно-статистический метод планирования характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования является очень простым, но он имеет существенный недостаток: плановый показатель, рассчитанный таким образом, отражает сложившийся уровень работы с его недоиспользованными резервами и погрешностями в прошлом.

Нормативный метод планирования заключается в том, что при планировании применяется целая система перспективных норм и нормативов использования ресурсов организации (нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы численности, нормативы использования машин и оборудования, нормативы организации производственного процесса, длительность производственного цикла, запасы сырья, материалов и топлива, незавершенного производства и т.д.).

Сущность *экономико-математических методов* планирования состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях, например, оптимальную зависимость между партией поставки товаров и издержками на их транспортировку и хранение; объемом деятельности и издержками с учетом необходимой прибыли; объемом капиталовложений и прибылью. Применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и обязательной экспертной оценки полученных данных.

Методы обоснования плановых решений. Методы – конкретные способы, технические приемы, с помощью которых решается какая-либо задача планирования, рассчитываются числовые показатели, т. е. обосновываются плановые решения.

Методы обоснования плановых решений – основной инструмент планировщиков. Современная теория и практика располагают богатым инструментарием, позволяющим решать широкий круг вопросов.

Методы планирования:

1. Анализ чувствительности – позволяет оценить, насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении условий его реализации или одного из исходных параметров. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации планируемого мероприятия.

Анализ чувствительности может использоваться:

– Для выявления факторов, наиболее влияющих на результаты реализации планируемого мероприятия (изменение дохода в зависимости от изменения цен на продукцию, сырье, объема выпуска и пр.). Знание этих факторов и их влияния позволяет заранее выявить и учесть, а, следовательно, и уменьшить их негативные последствия.

– Для сравнительного анализа проектов при решении вопроса о включении их в план. Для каждого проекта определяется чувствительность к изменению различных факторов: цен, объема продаж, процентных ставок по кредиту. Предпочтение отдается наименее чувствительному критерию.

2. Проверка устойчивости. По форме данный метод похож на анализ чувствительности, но в отличие от него, позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты.

Главная цель – предвидеть ход развития событий в процессе реализации плана, при возможных изменениях, которые могут произойти во внешнем окружении и внутренней среде организации.

Суть метода – разработка сценариев развития событий в базовом и наиболее опасных вариантах реализации плана. Для каждого из них определяются доходы, потери, показатели эффективности.

3. Норма прибыли на вложенный капитал – важнейший инструмент планирования. В основе этого метода лежит расчет, показывающий связь между доходами организации и ее капиталом.

С его помощью определяется целесообразность капитальных вложений, планируются затраты, производится оценка эффективности прошлых плановых решений.

К основным преимуществам данного метода следует отнести его простоту, соответствие главной цели деятельности организации.

Сегодня при расчете данного показателя используются различные виды капитала, что значительно расширяет зону его применения.

4. Дисконтирование – метод приведения будущих доходов (расходов) к исходному моменту времени (моменту осуществления капиталовложений). Учитывает изменение стоимости денежных доходов и затрат в течение периода реализации планируемого мероприятия.

5. Операционный анализ. Данный метод позволяет контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов организации.

Если прибыль – цель организации, то операционный анализ – важный метод ее достижения.

Операционный анализ в планировании может быть использован для установления цен на продукцию, определения объемов продаж, запаса финансовой прочности, позволяет увеличить гибкость финансового планирования и снизить риск.

Суть метода – определение точки нулевой прибыли, или минимального объема продаж, начиная с которого организация не имеет убытков.

Виды планов организации (предприятия).

С точки зрения обязательности плановых заданий – *директивное* и *индикативное* планирование. *Директивное* планирование представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. *Индикативное* планирование не носит обязательный для исполнения характер. Оно носит направляющий и рекомендательный характер.

В зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов принято различать *долгосрочное* (перспективное), *среднесрочное* и *краткосрочное* (текущее) планирование. Перспективное планирование охватывает период более 5 лет. Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет. Текущее планирование охватывает период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное.

По содержанию плановых решений выделяют *стратегическое*, *тактическое*, *оперативно-календарное* и *бизнес-планирование*.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

В основе стратегического плана – стратегия, т.е. совокупность генеральных целей и средств их достижения.

Цель стратегического планирования – создание потенциала для выживания и развития предприятия при динамичной внешней и внутренней среде.

Объектами стратегических решений могут быть: рыночная стоимость, выпуск новых видов продукции, изменение производственной структуры, повышение финансовой устойчивости и др.

Функциями стратегического плана являются:

- адаптация к внешней среде;
- распределение ресурсов;
- координация и регулирование;
- организационные изменения.

Процесс планирования при стратегическом планировании проходит в четыре взаимосвязанных этапа:

- 1) разработка общих целей;
- 2) определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет);
- 3) определение путей и средств их достижения;
- 4) контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Тактическое планирование, как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, а стратегическое эффективно в долгосрочном и среднесрочном периодах.

На основе тактических планов:

- устанавливаются связи между структурными подразделениями;
- достигаются научно-обоснованные пропорции в производстве;
- разрабатываются бюджеты (сметы) по основным видам деятельности, осуществляется контроль за их выполнением.

По сферам планирования выделяют следующие функциональные планы:

- план маркетинга (сбыта);
- план производства (производственная программа, подготовка производства и др.);
- планирование персонала (потребности, переподготовки);
- план издержек производства и обращения;
- план финансов;
- план материально-технического обеспечения.

В производственно-структурном аспекте планы бывают:

- корпоративные;
- самостоятельных экономических единиц;
- отдельных подразделений.

По форме планов различают:

– программа – определяет развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации. Например, программы по совершенствованию технологии, контролю качества и т.д. Включает основные положения и цели деятельности. Программа может содержать несколько проектов;

– проекты – весь процесс налаживания какой-либо деятельности, начиная с концептуальной проработки организационных вопросов, и кончая графиком

конкретных мероприятий, которые обеспечат реализацию идеи. В отличие от программы, имеют установленную стоимость, график выполнения, технические и финансовые параметры, т.е. отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг.

Оперативно-производственное планирование (ОПП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Основная задача ОПП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы организации (предприятия) и ее структурных подразделений.

Бизнес-планирование предназначено для оценки целесообразности проведения того или иного инновационного мероприятия, особенно – требующего для своей реализации крупных инвестиций.

Бизнес-план: понятие, виды, структура. Бизнес-планом называется документ, содержащий экономическое обоснование развития организации (предприятия), выпуска новой продукции или реализации других коммерческих идей. Бизнес-план сочетает в себе черты стратегических и текущих планов. Он составляется при создании организации (предприятия) или в переломные моменты ее существования, например, при расширении масштабов деятельности, привлечении потенциальных инвесторов, эмиссии ценных бумаг и т.д. Разработка бизнес-плана позволяет прогнозировать различные варианты развития бизнеса и выявить проблемы, с которыми может столкнуться организация.

Бизнес-план помогает решать следующие основные проблемы:

- определить конкретные направления деятельности предприятия, его целевые рынки и место на этих рынках;
- сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели бизнеса, стратегию и тактику их достижения, а также определить круг лиц, ответственных за реализацию намеченного;
- зафиксировать состав и показатели товаров и услуг, которые будут предложены потребителям, оценить соответствующие производственные и торговые издержки;
- выявить соответствие имеющегося персонала предприятия и условий в мотивации его труда предъявляемым требованиям.

Цели и функции бизнес-планирования.

К целям относятся:

- определение бизнес-планом степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспектив предприятия в виде системы количественных и качественных показателей;
- обеспечение внешних инвестиций.

Бизнес-план выполняет следующие функции:

- служит основой для разработки стратегии и тактики предприятия;

– позволяет проводить формирование и реализация плановых программ для оценки потенциала развития нового направления деятельности, контролировать процессы, протекающие в рамках предприятия;

– привлекает извне денежных средств для развития

– привлекает к реализации планов бизнеса партнеров, которые способны вложить в него собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Задачи:

– бизнес-план не может включать весь комплекс общих целей предприятия, а лишь одну из них, ту, которая связана с инвестиционным процессом (внутренним или внешним). Бизнес-план – это всегда инвестиции (развитие). Нет инвестиций – не может быть и бизнес-плана (в отличие от других видов планирования, например стратегического);

– в отличие от стратегического и тактического плана, бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены;

– в бизнес-плане функциональные составляющие (план маркетинга, план производства и т.п.) в отличие от всех других видов планов, являются полными, равновесными частями структуры.

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

– бизнес-план организации (предприятия);

– бизнес-план инвестиционного проекта по выпуску новых видов продукции (работ, услуг, технического решения).

Бизнес-план организации (предприятия) – это программа эффективного управления организацией (предприятием), направленная на обеспечение конкурентоспособности организации (предприятия) и устойчивого финансового положения организации (предприятия).

Бизнес-план инвестиционного проекта – это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций. Он предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для их реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта.

В мировой практике бизнес-план разрабатывается на основе стандартных требований к его оформлению: простота и четкость изложения плана; достаточность, надежность и достоверность информации; обоснованность и объективность; достижимость поставленных целей; комплектность; перспективность; гибкость и оптимальность.

Содержание конкретного бизнес-плана зависит от отраслевой принадлежности организации (предприятия), размера организации (предприятия), стратегии организации (предприятия) (расширение, создание), условий финансирования.

Выделяют следующие виды бизнес-планов:

– Мини бизнес-план. Рекомендуемый объем – не более 10-ти страниц. Основное внимание необходимо сосредоточить на концепции бизнеса, его финансовых показателях, маркетинговом плане, финансовой отчетности и движении ликвидности, отображении доходов и бухгалтерском балансе.

– Рабочий бизнес-план. Разрабатывается как в длинной и подробной форме, так и в сжатой, используемой для презентаций. Как и для предыдущего вида, допускается вольное изложение на понятном для аудитории языке.

Формат представления рабочего бизнес-плана не является жестко заданным и может не соответствовать критериям презентационной привлекательности. Этот вид планирования обычно выполняет чисто утилитарную роль: от него требуется только соблюдение структурности, четкости и достоверности изложенного материала. Рабочий бизнес-план должен доносить основные мысли, идеи и итоговые показатели.

– Презентационный бизнес-план. В отличие от предыдущей концепции, презентационная привлекательность очень важна при демонстрации плана потенциальным инвесторам, кредиторам и возможным партнерам. К четкости рабочего бизнес-плана тут должно добавляться соответствующее внешнее оформление, способное представить информацию о компании доступно, понятно и в выгодном свете.