# Министерство образования и науки РФ

**Курсовая работа**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**Планирование как организационный и экономический механизм управления предприятием в условиях рыночной экономики**

Руководитель

Иванова И.И.

Студента гр. 123

Степкина В.А

**Содержание**

ЧАСТЬ I. РОЛЬ И МЕСТО ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

[Глава 1. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ ПЛАНИРОВАНИЯ](#_Toc289115383)

1.1 Роль и место планирования в управлении предприятием

1.2 Планирование как наука. Ее объект, методы и предметы

1.3 Предмет планирования

Глава 2. СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

[2.1 Формы планирования и виды планов](#_Toc289115387)

2.2 Факторы, влияющие на выбор формы планирования

2.3 Организация внутрифирменного планирования

[ЧАСТЬ II. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ](#_Toc289115394)

1. Общая характеристика предприятия

2. Организационная структура управления

3. Внешняя и внутренняя среда предприятия

4. Миссия, цели и стратегия предприятия

5. Методы управления

6. Оценка эффективности управления предприятием

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ](#_Toc289115402)

**ВВЕДЕНИЕ**

«Мудрость – это способность предвидеть последствия совершаемых действий, готовность пожертвовать сиюминутной выгодой ради больших благ в будущем.

Планирование – это оружие мудрых, но планирование – это один из самых сложных видов работы, доступных человеку» (Р.Аркофф)

Анализ опыта экономических реформ показал, что эффективность работы предприятия во многом зависит от состояния внутрифирменного планирования. Сложившаяся на предприятиях методология и методика планирования базируется на концепции централизованного народно-хозяйственного планирования, созданной применительно к условиям бывшего хозяйственного комплекса Советского Союза, и не в полной мере соответствует хозяйственному рыночному механизму. Основные недостатки действующей в наше время системы планирования сводятся к следующему.

Предприятия необоснованно отказались от перспективного планирования, мотивируя это неопределенностью условий хозяйствования и динамизмом внешней среды. Хотя опыт показывает, что организации, планирующие свою деятельность, функционируют более успешно, чем организации, свою деятельность не планирующие. В организации, использующей планирование, отмечается увеличение отношения прибыли к объему реализации, расширение сферы деятельности, повышение степени удовлетворенности работой специалистов и рабочих. Но на сегодняшний момент в действующих организациях принимаемые плановые решения охватывают период не более года. В основном же планы разрабатываются на квартал с разбивкой заданий по месяцам.

Составляемые планы носят фрагментарный характер, не одержат необходимых разделов и показателей, что не способствует целостности и комплексности планирования и снижает эффект от его применения в производственно-хозяйственной деятельности. Различные разделы текущих планов разрабатываются на разной исходной информационной базе, что приводит к рассогласованности плановых заданий по различным областям производственно-хозяйственной деятельности и структурным подразделениям предприятия. Составляемые планы, будучи по свое форме директивными, не содержат механизма корректировки в процессе их реализации, не выполняются, что вносит определенную дезорганизацию в работу структурных подразделений предприятия и подрывает доверие исполнителей к возможностям средств и методов планирования, снижает исполнительскую и финансовую дисциплину и ответственность за конечные результаты деятельности предприятия.

Создать организационный и экономический механизм управления предприятием в условиях рыночной экономики без разработки четкой системы внутрифирменного планирования, устраняющей указанные недостатки, нельзя. Однако построение такой системы – достаточно сложный процесс, требующий ресурсов, соответствующих навыков и умения от работников предприятия, прежде всего менеджеров, которым приходится решать ряд сложных методологических и организационно-технических проблем, связанных с кардинальной перестройкой всех элементов внутрифирменного планирования.

Хочу так же отметить, что внутрифирменное планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования еще зависит от и точности фактических показателей прошлого.

**ЧАСТЬ I. РОЛЬ И МЕСТО ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Глава 1. Предприятие как объект планирования**

* 1. **Роль и место планирования в управлении предприятием**

внутрифирменный планирование управление среда

Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться невыполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождения способов ее выполнения. Именно к стадии постановки цели можно отнести предвидение, прогнозирование, планирование. Конечным результатом этой стадии является построение идеальной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия. 1

Процесс управления предприятием складывается из многих функций. В их число входят планирование и прогнозирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование. Каждая функция характеризуется присущим ей технологическим способом воздействия на управляемый объект.2Функции управления всегда направлены на достижение целей управления.

Поскольку цель управления формируется в рамках функции «планирование – прогнозирование», можно сказать, что данная функция в системе функций управления предприятием является центральной.

Поэтому процесс управления выступает как объективно преодоленная система функций, которая носит название управленческого цикла, а сами функции называются стадиями управленческого цикла.

Функция планирования служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

**Прогнозирование** в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

**Организация как функция управления** – это деятельность, направленная на создание или развитие структуры хозяйственной системы. В зависимости от объекта различают организацию: - производства - труда - управления.

Организация управления включает регламентацию отдельных элементов процесса управления (стадий управленческого цикла, процедур и операций управления),установление времени работ выполнения работ, технического и информационного обеспечения и т.п.

**Координация** заключается в обеспечении необходимой (предусмотренной проектом организации) согласованности действий работников. Цель координации - устранить параллелизм и дублирование в работе.

Функция регулирования состоит в сохранении режима функционирования хозяйственной системы. В силу различных причин производство может отклоняться от заданных параметров. В этих условиях путем регулирования устраняются отклонения, и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов.

С помощью учета осуществляется сбор информации о состоянии хозяйственной системы. Учет служит базой для анализа – комплексного изучения производственно – хозяйственной деятельности с целью контроля и повышения эффективности функционирования производства путем выявления и мобилизации имеющихся резервов.

Роль контроля как функции управления обусловлена тем, что он является средством осуществления обратных связей в системе управления. Посредством контроля проверяется выполнение принятых плановых решений, и оцениваются их последствия.

**Активизация** – это интенсификация трудовой и общественной деятельности работников на основе повышения творческого потенциала личности коллектива. Активизация достигается комплексным применением методов морального и материального стимулирования. В основе материального стимулирования лежат материальные, а в основе морального – социальные потребности личности (в общении, уважении, признании заслуг и т.д.)

Перечисленные функции управления носят название общих. Кроме них в системе управления выделяют конкретные функции, которые учитывают влияние на них объекта управления, что находит свое отражение в объекте и предмете планирования.

*Сам процесс планирования проходит в четыре этапа:*

1. Разработка общих целей;

2. Определение конкретных, детализированных целей на заданный период;

3. Определение путей и средств их достижения;

4.Контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

Планирование на любом предприятии базируется на неполных данных, даже если имеется хорошо налаженная система бухгалтерского и статистического учета. Проблема состоит в том, что некоторые аспекты функционирования экономической системы не поддаются оценке, например, действия конкурентов, экономические циклы, забастовки, политическая обстановка.

Показатели конъюнктуры рынка являются исходными для составления плана предприятия. Поэтому планирование, как правило, тем легче, чем крупнее предприятие (хотя на небольших предприятиях некоторые факторы производства оказываются более обозримыми для руководства, чем на крупных). Данные обстоятельства придают планированию вероятностный характер.

С точки зрения формализации процедуры планирование представляет собой алгоритмизированный процесс подготовки решений в противоположность спонтанному, ситуативному принятию управленческих решений.

Противоположностью планирования является импровизация, когда решение принимается на основе сложившийся ситуации или из опыта плановика.

Четкий алгоритм принятия импровизированных решений отсутствует. Планирование эффективно там, где одной интуиции недостаточно для того, чтобы принять решение, где требуется улучшить качество принимаемых решений путем преодоления сложности проблемных ситуаций, обусловленной большим количеством взаимодействующих факторов и причинно – следственных связей, а также несогласованностью мнений экспертов, принимающих решение относительно сценария развития планируемых процессов и событий.

Несмотря на важность и видимые преимущества планирования, оно не может заменить собой импровизацию. В практике управления предприятием спланировать все случаи принятия решений невозможно, да и не целесообразно. Причиной тому могут быть два фактора:

1. несоизмеримость затрат на планирование с результатами реализации плана;

2. отсутствие объективной, достоверной и достаточной для разработки плана информации

В этих случаях приходится вступать на путь импровизации и таким образом реагировать на возникшую ситуацию. Соотношение между запланированными и импровизированными решениями на конкретном предприятии зависит от многих факторов, среди которых можно выделить:

1. полноту и достоверность информации о внешней среде и внутренней структуре предприятия;

2. личные качества, специальные знания, склонность к риску и гибкость плановых работников;

3. мотивацию (гармонию желаний и интересов исполнителей с целями плановых решений);

4. правомерность (собственные возможности и предоставленные плановому работнику специальные средства должны позволить осуществить все мероприятия, связанные с подготовкой и реализацией планового решения);

5. информированность (лица, которым поручена подготовка плана, должны знать цели и особенности принятия и реализации планового решения);

6. допустимость (мероприятия, предусмотренные плановым решением, не должны нарушать норм права и морали);

7. наличие формализованного инструментария планирования: экономико- математических моделей, ЭВМ, технических средств.

*Процесс планирования характеризуется рядом специфических черт. 1*

*Во-первых*, планирование имеет две стороны: социально – экономическую и организационно – техническую.

Организационно - техническая сторона обуславливается кооперацией труда и зависит от уровня развития средств и методов планирования. Социально-экономическая сторона определяется социально – экономическими условиями общества. Поэтому сущность планирования производства необходимо оценивать с двух позиций:

1. его организационно – технических характеристик;

2. социально – экономических условий.

С точки зрения организационно – технической стороны планирования страны с развитой рыночной экономикой имеют больше опыта. Применяемый там арсенал технических средств и методов значительно богаче. Отсюда следует, что уровень организации производства и управления в рамках отдельных предприятий, фирм там выше, чем в странах России. Значит, имеется большая возможность в использовании организационно – технического опыта планирования развитых зарубежных странах и ограниченная возможность применения социально – экономического опыта планирования.

Еще один важный вывод из этого анализа: социально- экономическая сторона планирования должна быть ведущей в постановке целей планирования и выборе средств их реализации.

*Во-вторых*, планирование как элемент управления носит информационный характер. Информационная сущность процесса планирования хорошо видна на примере стадий цикла планирования. В процессе производства перед органами планирования непрерывно возникают проблемы. Поэтому первой стадией в плановом цикле является выявление и формулировка проблем (включает сбор и обработку информации, а также оценку последствий возможных вариантов плановых решений). На этой основе принимается плановое решение. Затем оно реализуется. Информация о полученных результатах по системе обратной связи передается в плановый орган.

Последний на ее основе оценивает происходящее, формулирует новые проблемы, и весь цикл планирования повторяется. Формулирование проблем, принятие плановых решений, оценка результатов всегда подчинены достижению определенной цели. Поэтому планирование всегда строго целенаправленно.

*В-третьих*, планирование на предприятии выступает как один из важнейших организационных факторов интенсификации производства. Еще Адам Смит заметил, что эффект совместных действий группы людей, организованных в коллектив, больше суммы эффектов их одиночных действий. Этот дополнительный эффект он приписал разделению труда и объяснил следующим:

1. возрастанием умения каждого работника;

2. экономией времени на переход от одного вида деятельности к другому;

3. специализацией и возможностью автоматизации процесса производства.

Источником дополнительного эффекта в процессе специализации труда является **планомерность**. Именно присуща кооперации планомерность (сознательно устанавливаемая планом связь) рождает новую производительную силу (синергетический эффект). Современное крупное машинное производство, характеризуемое колоссальным динамизмом, большой сменяемостью моделей и типоразмеров изделий, сложностью технологических процессов изготовления предъявляет особые требования к внутрифирменному планированию, как средству, призванному определять и поддерживать внутрипроизводственные пропорции.

При создании сложных объектов новой техники внутрифирменное планирование позволяет скоординировать различные научно-исследовательские, опытно-конструкторские, технологические, производственные, строительные, монтажные, наладочные и другие работы, выполняемые в порядке кооперирования многими предприятиями, научно-конструкторскими организациями различных отраслей промышленности. При этом планы устанавливают не только общую длительность всего процесса, но и продолжительность, последовательность всех входящих в него работ и их этапов, сводя к минимуму нерациональные затраты различных ресурсов. Таким образом, планирование увеличивает эффективность, производительность труда.

Создание системы планирования на предприятии требует затрат, но эффект от рациональной организации производства всегда превышает эти затраты. Поэтому трактовка внутрифирменного планирования как сферы непроизводительных затрат глубоко ошибочна и противоречива. При такой трактовке получается, что планирование повышает производительность труда, а само оно основано на непроизводительном труде. Отсюда крайние выводы о необходимости любой ценой сократить затраты на планирование, что сплошь приходится наблюдать на предприятиях в настоящее время.

**1.2 Планирование как наука. Ее объект, методы и предмет**

Планирование как самостоятельная отрасль знаний является наукой, специализированным видом управленческой деятельности (профессии) и искусством.

Под наукой вообще понимается сфера человеческой деятельности, функцией которой является выработка и теоретическая систематизация объективных знаний о действительности.

Понятие **«наука»** включает:

1. деятельность по получению нового знания;

2. результат этой деятельности (сумму полученных к данному моменту научных знаний).

**Цели науки** – описание, объяснение и предсказание процессов и явлений действительности (теоретическое отражение действительности).1

**Планирование как наука** представляет собой совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем. Наука планирования многоотраслевая. Отдельные ее разделы, например, оперативно- календарное планирование, всесторонне разработаны. Менее разработано тактическое и стратегическое планирование на предприятии. Это говорит о том, что наука планирования в целом пока находится в стадии формирования. Тем не менее, роль науки планирования, как потребность в ней со стороны общественного производства, возрастает. К факторам, обуславливающим возрастающую роль науки планирования, можно отнести:

1. рост масштабов общественного производства, усложнение хозяйственных связей, что требует улучшения координации процессов производства, распределения, обмена и потребления;

2. рост числа управленческих кадров, который усиливает требования к уровню организации его работы и подготовке;

3. расширение и усложнение международных связей;

4. изменение методов хозяйствования, переход к рыночным отношениям, что требует кардинальной перестройки системы планирования на всех уровнях управления экономикой;

5. развитие научно – технического прогресса;

6. морально-политические аспекты, связанные с необходимостью преодоления культов личности, застоя в общественной жизни, повышения материальной и моральной заинтересованности работников и т.п.

В качестве предмета планирования, как науки, выступают отношения, которые складываются между участниками производственного процесса по поводу установления и реализации приоритетов, пропорций и комплекса мероприятий, обеспечивающих их достижение.

**Методы науки планирования** призваны выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности в области планирования в социально-экономических объектах. В состав методов этой науки входят:

*I. Конкретно-исторический подход*.

Предусматривает изучение отношений планирования как процессов, находящихся в стадии развития и изменения под влиянием действующих на них факторов. Все процессы планирования рассматриваются в тесной связи с конкретной исторической обстановкой той или иной страны. В этой связи можно отметить, что организация планирования в странах Запада, например США, принципиально отличается от стран Востока, например, Японии.

*II. Системный подход.*

Системный подход предполагает, во-первых, рассмотрение системы планирования производством как единого целого, со своими законами развития. Во-вторых, возможность разделения системы на подсистемы и исследования их взаимодействия, поскольку каждая подсистема воздействует как на все другие подсистемы, так и на систему в целом.

Суть системного подхода вытекает из его принципов:

1. динамичность системы;

2. взаимодействия, взаимозависимости явлений и элементов системы;

3. комплексности;

4. целостности;

5. иерархичности;

6. главного звена;

*III. Комплексный подход.*

Так же, как и системный, он предполагает рассмотрение явлений в их связи и зависимости. Однако комплексный подход является более широким понятием, поскольку реализуется с помощью системного.

Комплексный подход предусматривает:

1. совместное использование методов исследований нескольких наук;

2. рассмотрение всей совокупности целей планирования по уровням;

3. рассмотрение различных проблем планирования с точки зрения временных интервалов и т.д.

*IV. Эксперимент.*

Представляет собой метод поиска или уточнения взаимосвязи социально-экономических явлений опытным путем. В планировании эксперимент, как и моделирование, служит для апробации намеченных решений.

Необходимые условия эксперимента:

1. сохранение сущности общественного и государственного строя;

2. недопустимость ущемления интересов населения;

3. наличие контрольного объекта;

4. хозяйственная значимость планируемого нововведения.

*V. Моделирование*.

Сущность моделирования заключается в создании такого аналога планируемого процесса, в котором отражены его важнейшие, с точки зрения цели исследования, свойства и опущены второстепенные черты.

В планировании моделирование применяется в следующих случаях:

1. когда необходимо разработать проект системы, не создавая его в реальной жизни;

2. когда эксперимент в условиях реальной системы связан с ее разрушением.

*VI. Методы специальных исследований.*

В планировании имеются процессы, поддающиеся количественному измерению. Есть и такие которые невозможно измерить количественной оценкой (например, влияние моральных стимулов на рост производительности труда). Поэтому становится ясно, что необходимо проводить социальные исследования. Они могут проводиться с помощью анкетирования и интервьюирования, а так же с применением других методов.

Объектом планирования на предприятии является его деятельность, под которой понимается выполнение им своих функций.

А основными функциями (видами деятельности) являются:

1. хозяйственная деятельность (главной задачей которой является получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических потребностей собственника и членов трудового коллектива);

2. социальная деятельность (обеспечивает условия для воспроизводства работника и реализации его интересов: оплата труда, безопасность условий труда и т.д.);

3. экологическая деятельность (направлена на снижение и компенсацию отрицательного воздействия его производства на природную среду).

**1.3 Предмет планирования**

В общем виде планирование можно определить как процесс принятия решений, который предшествует будущему действию. Решения руководства передаются по иерархическим ступеням организации с тем, чтобы управляющие каждого нижестоящего уровня могли разработать свой план.

Принятие плановых решений всегда связано с использованием ресурсов. Проще сказать, план – это тот или иной вариант использования ресурсов предприятия.

Классификация ресурсов может быть различной. Но на практике чаще всего выделяют три основные группы ресурсов:1

*1 группа - Трудовые ресурсы.*

Под трудовыми ресурсами понимается часть трудоспособного населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы на предприятии. По другому, трудовые ресурсы - это кадры предприятия.

Западные специалисты рассматривают структуру предприятия как совокупность вещественного и человеческого капитала, главным среди которых является человеческий капитал.

*2 группа – Производственные фонды.*

В процессе производства работники предприятия с помощью средств труда воздействуют на предметы труда и превращают их в готовую продукцию. Выраженные в стоимостной форме средства производства представляют собой производственные фонды.

Выделяют следующие виды фондов:

1. основные производственные фонды (часть производственных фондов, участвующая в процессе производства длительное время);

2. непроизводственные фонды (жилые дома, детские и спортивные учреждения, то есть фонды, участвующие в социальной деятельности предприятия);

3. оборотные фонды (часть производственных фондов, целиком потребляемая в каждом производственном цикле);

4. фонды обращения (обеспечивают бесперебойность процесса реализации продукции и закупки сырья).

*3 группа – Инвестиции.*

Это финансовые и материальные ресурсы, а также все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности с целью получения прибыли или достижения социального эффекта.

*4 группа – Информация.*

В последней четверти XX века информация стала для промышленно развитых стран одним из наиболее важных национальных ресурсов, который определяет экономическую мощь страны.

Как и всякий ресурс, информация имеет свою технологию обработки. Информация является единственным видом ресурсов, который в ходе поступательного развития человечества не только не истощается, но и увеличивается, качественно совершенствуется и вместе с тем содействует наиболее рациональному и эффективному использования всех других ресурсов.

*5 группа – Время.*

Это важнейший ресурс, который присутствует во всех показателях планирования, учитывается при оценке различных предпринимательских проектов.Время может рассматриваться как цель и как ограничение. Время как ресурс присутствует при принятии любых плановых решений.

*6 группа – Предпринимательский талант.*

Предпринимательский ресурс или фактор представляет собой особый вид людских ресурсов, представленный деятельностью по координированию и комбинированию всех других ресурсов.

Предпринимательство – это талант, в основе которого лежат врожденные задатки. Проявить такие качества сложно, а порой и невозможно. Это не возобновляемый ресурс, связанный с личностью конкретного человека.

**Глава 2. Система планирования на предприятии**

**2.1 Формы планирования и виды планов**

Планирование является важнейшей функцией управления, которая, так же как и управление, видоизменяется в процессе развития экономики. Централизованной системе планирования экономикой соответствует адекватная система народнохозяйственного планирования. Поэтому переход к рыночной концепции управления потребовал пересмотра всех элементов планирования.1

Система управления экономикой в нашей стране сложилась под воздействием ряда специфических факторов:

1. монополия государственных предприятий, обусловленная преобладанием государственной собственности;

2. жесткая система установления хозяйственных связей между предприятиями;

3. ограничение самостоятельности субъектов хозяйствования;

4. концентрация производства, ориентация производственной специализации не на хозрасчетную, а на народнохозяйственную эффективность;

5. замкнутость единого народнохозяйственного комплекса страны.

Планирование как форма государственного воздействия на экономику существует практически во всех странах. Оно органически вписывается в рыночный механизм хозяйствования. Важно определить, что и как должно планировать государство, а что – сами предприятия (субъекты планирования).

Чтобы решит эту проблему необходимо рассмотреть виды планирования.

По содержанию и форме проявления различают следующие виды (формы) планирования и виды планов.2

*1. С точки зрения обязательности плановых заданий:*

**Директивное планирование** представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Вся система социалистического народнохозяйственного планирования носила исключительно директивный характер. Поэтому за невыполнение плановых заданий руководители предприятий несли дисциплинарную, а иногда и уголовную ответственность. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией.

**Индикативное планирование** представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму государственного планирования макроэкономического развития. Индикативное планирование является антиподом директивного, потому что индикативный план не носит обязательный для исполнения характер. В целом индикативное планирование носит направляющий, рекомендательный характер.

В процессе деятельности при составлении перспективных планов используется индикативное планирование, а в текущем планировании –директивное. Два этих планирования должны дополнять друг друга, быть органически увязаны.

*2. В зависимости от срока, на который составляется план, и степень детализации плановых расчетов принято различать:*

1. долгосрочное планирование (перспективное);

2. среднесрочное планирование;

3. краткосрочное планирование (текущее).

Перспективное планирование охватывает период более 5 лет, например,10,15 и 20 лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие.

Перспективное планирование следует отличать от прогнозирования. По форме они представляют собой один и тот же процесс, а по содержанию различаются. Прогнозирование – это процесс предвидения, построенный на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития предприятия в будущем, его возможном состоянии. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития планируемого процесса или объекта и обосновать выбор наиболее приемлемого варианта. В этом смысле прогнозирование является одним из этапов перспективного планирования. Без данного атрибута перспективное планирование являлось бы гадание, а ненаучным предвидением.

Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с текущим. В этом случае составляется так называемый скользящий пятилетний план, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана и представляет собой по сути дела краткосрочный план.

Текущее планирование охватывает период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование.

*3. По содержанию плановых решений выделяют:*

**Стратегическое планирование**, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития предприятия.1

Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует принять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуг оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т.д.

Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы.

**Тактическое планирование**. Если стратегическое планирование рассматривают как поиск новых возможностей предприятия, то тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативно-календарное планирование – процессом их реализации.

В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

Тактическое планирование охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды. Что касается объектов и предметов этого планирования, то они могут быть самыми разными. При этом следует помнить одно правило: единственная возможность сделать процесс тактического планирования контролируемым заключается в планировании

только основных видов продукции и затрат, важнейших функций. Но при различной структуре планов должна соблюдаться зависимость: «издержки – выпуск – прибыль цена». Иначе становится нецелесообразным тактическое планирование.

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

*В процессе оперативно-календарного планирования выполняются следующие плановые функции:*

1. определяется время выполнения отдельных операций по изготовлению сборочных единиц изделий и изделий в целом путем установления сопряженных сроков передачи предметов цехами-поставщиками их потребителями;

2. осуществляется оперативная подготовка производства путем заказа и доставка на рабочие места материалов, заготовок, инструментов, приспособлений и другой оснасткой, необходимой для выполнения плана производства продукции;

3. ведется систематический учет, контроль, анализ и регулирование хода производственного процесса, предупреждающие или ликвидирующие его отклонения от планового графика.1

Оперативно-календарное планирование увязывает все эти элементы предприятия в единый производственный организм, включая техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т.д.

**Бизнес – планирование**. Бизнес-план предназначен для оценки целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.2

*Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для обоснования:*

1. текущего и перспективного планирования развития предприятия, выработки (выбора) новых видов деятельности;

2. возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств;

3. предложений по созданию совместных и иностранных предприятий;

4. целесообразности оказания мер государственной поддержки.

*4.В теории и практике планирования могут также выделяться другие виды планирования, охватывающие как главные, так и второстепенные аспекты этого процесса.*

В частности, планирование можно классифицировать по следующим категориям:

*I. По степени охвата:*

1. общее планирование, охватывающее все аспекты проблемы; 2. частичное планирование, охватывающее только определенные области и параметры;

*II.По глубине планирования:*

1. агрегированное планирование, ограниченное заданными контурами, например, планирование цеха как суммы производственных участков;

2. детальное планирование, например, с подробным расчетом и описанием планируемого процесса или объекта;

*III.По координации частных планов во времени:*

1. последовательное планирование, при котором процесс разработки различных планов представляет собой один долгий, согласованный, последовательно осуществляемый процесс, состоящий из нескольких этапов;

2. одновременное планирование, при котором параметры всех планов определяются одновременно в одном единственном акте планирования;

*IV. По учету изменения данных:*

1.жесткое планирования;

2. гибкое планирование;

*V. По очередности во времени:*

1. упорядоченное (текущее) планирование, при котором о завершении одного плана разрабатывается другой план, (планы чередуются последовательно один за другим);

2. скользящее планирование, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период;

3. внеочередное (эвентуальное) планирование, при котором планирование осуществляется по мере необходимости, например, при реконструкции или санации предприятия.

**2.2 Факторы, влияющие на выбор формы планирования**

В практической деятельности предприятия используют различные виды планирования, а чаще всего их комбинацию. Совокупность различных видов планирования, применяемая одновременно на конкретном хозяйствующем субъекте, называется формой планирования.

Выбор той или иной формы планировании зависит от многих факторов. Доминирующее положение среди них занимает специфика предприятия. Например, фирма, занимающаяся изготовлением одежды, планирует свою продукцию не более 1-2 лет, а судостроительная верфь – не менее 5-10 лет 1

Среди множества факторов, влияющих на форму планирования можно выделить три основные:

*1. Факторы, обусловленные спецификой фирмы* (концентрация капитала, уровень механизации и автоматизации управления фирмой, географическое расположение фирмы и т.п.)

Здесь содержание плана принимает различные формы в зависимости от общих условий воспроизводства, научно-технологического развития, методов и особенностей управления фирмой.

Важнейшим из факторов, определяющих внутрифирменного планирования, является концентрация капитала. Например, минимальный размер основных производственных фондов в ряде отраслей американской промышленности составляет сотни миллионов долларов. Концентрация капитала усиливается за счет процессов диверсификации и интернационализации капитала.

В структуре крупнейших компаний имеются десятки научных лабораторий, сотни производственных подразделений, сложная система материально-технического обеспечения и сбыта готовой продукции, включающая агентов по сбыту и предприятия технического обслуживания потребителей их продукции. Это выдвигает жесткие требования к координации участников производства, необходимости планирования их совместных усилий.

Немаловажное значение имеет и тот факт, что в последнее время в экономике многих стран наблюдается значительное отставание темпов роста платежеспособности населения от темпов роста производственных мощностей.

Данное обстоятельство приводит к усилению роли сбыта в деятельности компаний. В этом случае маркетинг становится важнейшим объектом планирования на предприятии.

Существенное влияние на процесс внутрифирменного планирование оказывает механизация и автоматизация управления, что нашло свое отражение в формах и методах планирования. Так как позволяет улучшить степень согласованности и сбалансированности планов различных функциональных областей производственно-хозяйственной деятельности и структурных подразделений предприятия, повышает общую культуру плановой работы и т.п.

*2. Факторы внешней среды.*

1. Группа факторов прямого воздействия включает такие факторы, которые определяют непосредственной влияние на принимаемые плановые решения в форме различных условий и ограничений. Субъектами такого влияния могут быть поставщики и потребители, конкуренты профессиональные союзы, центральные и местные органы государственной власти и т.п.

2. В группу косвенного воздействия входят факторы, которые не оказывают однозначного влияния на плановое решение.

Число факторов, на которые субъекты хозяйствования обязаны реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора составляют сложность внешней среды, которая может иметь различную динамику изменения.

Подвижность среды - это скорость изменений в окружении предприятия. Для различных субъектов хозяйствования эти изменения могут быть различной интенсивности. Например, для предприятий электронной, фармацевтической и химической промышленности внешняя среда изменяется более быстрыми темпами, чем для кондитерской промышленности или предприятий по производству запасных частей к автомобилям. Критерии, обусловленные спецификой процесса планирования.

В каких бы хозяйствующих субъектах процесс планирования ни осуществлялся, он всегда имеет одну и ту же структуру, должен соответствовать типовым требованиям, что также касается на выборе конкретных форм планирования.1

*Например, при выборе формы планирования решающую роль могут играть следующие критерии1*:

1. полнота планирования, предполагающая, что при составлении плана должны быть учтены все события и факторы, имеющие значение для принятия решения. Наличие таких условий позволяет составить полный план, сопряженный с системой частных планов;

2. детализация планирования, означающая необходимость определения с достаточной степенью подробности всех планируемых показателей;

3. точность планирования, которая должна быть достаточно высокой для достижения поставленной цели;

4. эластичность и гибкость планирования. Данные требования означают возможность плана приспосабливаться к изменению различных условий.

Критерием эффективности внутрифирменного планирования является так же степень его использования на практике как руководства к действию. Многие руководители и специалисты часто отмечают, что план предприятий «не работают». При тщательном анализе выясняется, что они и не могут работать. Это происходит главным образом потому, что планы охватывают слишком длительный период, распространяются на очень большие системы и сталкиваются с огромным числом случайных процессов и событий. Поэтому в системе внутрифирменного планирования необходимо иметь организационную структуру, обеспечивающую постоянную корректировку планов в соответствии с изменениями внешней среды и внутренних условий.

И так рассмотренные факторы оказывают существенное влияние на методы и организацию внутрифирменного планирования, что находит свое проявление в следующем.

*1. Появляется необходимость разделения функций в управлении* предприятием и планирования его деятельности. Разделение труда осуществляется в направлении отделения функций стратегического планирования от оперативной текущей плановой работы, отделения планирования НИОКР от разработки и осуществления планов производства и реализации продукции.

В организации планирования и контроля над выполнением планов в большей степени действуют принципы разделения труда и иерархии управления, ступени которой определяются организационной структурой управления предприятия (ОСУ). Организационная структура управления предприятием – ключ к пониманию методики, задач и организации внутрифирменного планирования.

*2.Повышается сложность плана*. Он становится комплексом различных показателей, мероприятий, различных по характеру, срокам, исполнителям. Растет плановый период, в который можно уложить начало и конец работы по разработке и освоению нового изделия, приобретение и использование новой техники. В связи с этим возрастает роль длительных перспективных планов и необходимость координации их со среднесрочными и текущими планами.

3*. Планирование превращается в особую сферу хозяйственной деятельности,* которая может осуществляться при определенных экономических, материальных условиях. Она становится необходимым условием функционирования фирмы при сложившемся уровне обобществления производства. Но усложнение процесса планирования приводит к тому, что его может осуществлять лишь крупная фирма, обладающая для этого соответствующими специалистами, техникой и информацией. Службы внутрифирменного планирования превращаются в своеобразный инструмент концентрации и контроля капитала. Таким образом, планирование, будучи во многом результатом концентрации капитала, превращается в важнейший фактор централизации капитала.

**2.3 Организация внутрифирменного планирования**

План предприятия по своему содержанию представляет совокупность взаимосвязанных мероприятий по повышению прибыли за счет увеличения эффективности использования всех применяемых ресурсов и реализации продукции. Успешность, эффективность системы планирования определяется в значительной мере уровнем ее организации, которая направлена на планомерное сочетание основных элементов системы планирования:

1. плановый персонал, сформированный в организационную структуру;

2. механизм планирования;

3. процесс обоснования, принятия и реализации плановых решений (процесс планирования);

4. средства, обеспечивающие процесс планирования (информационное, техническое, математико-программное, организационное и лингвистическое обеспечение).

Вся система организации планирования должна быть направлена на создание наиболее благоприятных условий для совершенствования процессов производства и управления предприятием. Если теория планирования раскрывает закономерности и принципы обоснования плановых решений, то организация планирования исследует процессно-структурный аспект 1

*1. Плановый персонал.*

Сюда входят все специалисты, которые в той или иной мере выполняют функции планирования. Причем для одних из них плановые функции могут быть основным видом деятельности (например, для сотрудников планово-экономического отдела), а для других – сочетаться с другими видами деятельности (например,специалисты конструкторского отдела могут наряду с планированием конструкторской подготовки производства заниматься конструированием новых изделий).

Инновационный характер деятельности плановых работников предъявляет особые требования к кадровой политике, которая включает:

1. набор кадров, включая поиск, выбор и найм;

2. расстановку (занятие должности);

3. занятость, включая оценку активности и вознаграждение;

4. развитие (продвижение);

5. освобождение (текучесть, увольнение).

Кадровым работникам приходится решать самые разнообразные задачи: поставить и сбалансировать кратко- и долгосрочные предприятия, определить, что более важно – увеличить свою долю рынка или повышать производительность вложенного капитала .

Возрастание роли плановых работников в управлении может быть объяснено следующими причинами:

1. возрастанием инвестиционного и наукоемкого характера современного производства;

2. усилением в условиях конкуренции приоритетности качества и научно-технического уровня продукции.

3. повышением значимости творческого труда всех работников;

4. усилением коллективного характера труда, обусловленным повышением сложности техники и технологии.

Перечисленные факторы очень остро ставят проблему повышения уровня организации плановой работы, учета в работе предприятия индивидуальных качеств плановиков, их личностных установок и психологических предпочтений, глубокой заинтересованности в конечных результатах труда. Для того, чтобы успешно выполнять свои функции, плановик – менеджер помимо высокой профессиональной квалификации должен обладать способностью к обучению, общению и сотрудничеству.

Каждое предприятие подходит к выбору организационной структуры планирования строго индивидуально. Тем не менее, можно выделить группы предприятий с наиболее типичными схемами таких структур.

В основе этой классификации лежит отраслевой признак. Все предприятия (объединения) по отраслевому признаку можно разделить натри группы: отраслевые, многоотраслевые и межотраслевые.

К *отраслевой группе* относятся предприятия (объединения), деятельность которых ограничивается какой-нибудь одной отраслью промышленности. Например, предприятия выпускающие сталь, нефтепродукты, переработанное минеральное сырье и т.д.

Практика показывает, что ОС планирования в таких хозяйствующих субъектах относительно проста. В одних хозяйствующих субъектах планирование полностью централизовано на уровне высшего руководства, в других - централизация в планировании подведомственными предприятиями

относительно высокую самостоятельность в принятии производственно – хозяйственных решений, сочетается с децентрализацией в руководстве отделениями со стороны высшей администрации.

Отделения наряду с руководством структурными производственными единицами (цехами, корпусами, производствами, предприятиями) могут управлять другими видами деятельности: снабженческо-сбытовыми, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами и т.п.

Такое производственно – сбытовое отделение может объединять группу специализированных предприятий, что характеризует горизонтальную интеграцию производства. Отделения создаются с целью расширения каналов реализации продукции и обеспечения собственного производства всеми необходимыми компонентами: полуфабрикатами, сырьем, тарой, запасными частями, ремонтной базой, сервисным послепродажным обслуживанием продукции и т.д.

*Группа многоотраслевых субъектов хозяйствования* объединяет, как правило, крупные промышленные концерны, которые по характеру своей продукции заняты в двух-трех и более отраслях промышленности.

Примером такой формы организации производства и планирования может служить крупнейший в США концерн «GeneralMotors». Его организационная структура управления, как и большинство других американских концернов, состоит из четырех основных звеньев:

1. высшей администрации, направляющая всю деятельность концерна;

2. администрации производственных групп, координирующих деятельность производственных подразделений;

3. администрации отделений, осуществляющих руководство над работой предприятий;

4. администрации самих предприятий.

Каждое отделение представляет собой комплекс взаимосвязанных предприятий, размещающихся в различных районах. В нашем понимании отделение- это крупное производственное объединение, в которое входят предприятия двух уровней. Первый уровень представлен предприятиями с высокой степенью специализации, изготовляющими полуфабрикаты. Они поставляют продукцию на сборочные предприятия второго уровня, где изготавливается конечный продукт. В этом и состоит суть вертикальной интеграции производства в многоотраслевых компаниях, на которой строится вся система планирования и управления.

Относящиеся к *межотраслевым компаниям* субъекты хозяйствования специализируются на выпуске продукции, потребляемой отраслевыми и многоотраслевыми предприятиями и объединениями. Многоотраслевая компания может одновременно выпускать детали и сборочные единицы для автомобильной и авиационной промышленности, изоляционные и строительные материалы для строительства, упаковочные материалы для пищевой промышленности и т.п. Конкуренцию со стороны отраслевых и многоотраслевых компаний такие организации выдерживают за счет более низких издержек вследствие высокой специализации производства и массового выпуска продукции.

Система планирования в межотраслевых компаниях во многом идентична системе, принятой во вспомогательных подразделениях крупных отраслевых и многоотраслевых концернов, которые производят продукцию в основном для нужд основных вспомогательных подразделений и лишь частично реализуют ее другим компаниям. Однако при наличии унифицированных блоков планирования даже в однотипных субъектах хозяйствования имеются различия в средствах и методах их реализации, что говорит о постоянном развитии и совершенствовании системы планирования в соответствии с изменяющимися условиями производства и внешней среды.

Многоступенчатость в планировании сложилась не сразу, а постепенно, с ростом компаний, как объективная реакция на изменяющиеся условия хозяйствования, обусловленные внешней средой. 1

*2.Механизм планирования.*

Под механизмом планирования понимается совокупность средств и методов, с помощью которых принимаются плановые решения, и обеспечивается их реализация.

Механизм планирования включает в себя:

1. аппарат выработки целей и задач функционирования предприятия;

2. функции планирования;

3. методы планирования.

Теперь рассмотрим эти компоненты подробнее.

*Цели и задачи планирования.*

Переход к рыночной экономике существенным образом изменяет систему целей и задач предприятия, которая в плановой экономике задавалась директивно.

В общем виде постановку целей можно определить как процесс принятия плановых решений, который предшествует будущему действию. Цели деятельности всех структурных подразделений предприятия должны быть увязаны между собой.

Только руководство высшего звена способно обеспечить оптимальное соединение целей и задач отдельных подразделений с общими целями деятельности предприятия.

Система целей предприятия зависит от компонентов:

1. внешних возможностей и ограничений (характер внешней среды, которую в отношении целей можно структурировать на экономическую, технологическую и правовую);

2. внутренние возможности и ограничения (определяются трудовыми ресурсами финансовыми ресурсами, материальными ресурсами);

3. склонность к риску.

Система целей деятельности предприятия должна соответствовать следующим требованиям:

1. они должны быть функциональными, чтобы руководители различных уровней могли легко трансформировать цели, которые ставятся на более высоком уровне, в задачи для нижестоящих уровней;

2. должна быть установлена временная связь между долговременными и краткосрочными целями;

3. цели должны периодически пересматриваться, чтобы внутренние возможности соответствовали имеющимся условиям;

4. цели должны обеспечить необходимую концентрацию ресурсов и усилий;

5. необходимо всегда ставить систему целей, а не одну цель;

6. цели должны охватывать все сферы деятельности предприятия.

*Функции планирования.*

Под функциями планирования понимаются обособившиеся виды труда, порождаемые разделением труда внутри процесса планирования, то есть любая работа, любое действие, совершаемое в процессе формирования плана и направленное на изменение состояния предприятия.

В состав функций планирования входят следующие:

1. Уменьшение сложности.

Важнейшей функцией планирования является преодоление реально существующей сложности планируемых объектов и процессов.

2. Мотивация.

С помощью процесса планирования должно инициироваться эффективное использование материального и интеллектуального потенциала предприятия.

3. Прогнозирование.

Одной из функций планирования является как можно более точное прогнозирование состояния как внешней, так и внутренней среды предприятия путем систематического анализа всех факторов. Качествопрогноза определяет и качество плана.

4. Обеспечение безопасности.

Планирования должно учитывать фактор риска, чтобы избежать или уменьшить его.

5. Оптимизация.

В соответствии с данной функцией планирование должно обеспечить выбор допустимых и наилучших, с точки зрения ограничений, альтернатив использования ресурсов.

6. Функция координации и интеграции.

Планирование должно объединять людей, как в процессе разработки плана, так и в процессе его реализации. Так же должно предотвращать конфликты, учитывать интеграцию различных сфер деятельности предприятия.

7. Функция упорядочения.

С помощью планирования создается единый порядок действий всех работников предприятия.

8. Функция контроля.

При помощи планирования можно наладить эффективную систему контроля за производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.

*Методы планирования на предприятии:*

*1. Балансовый метод*, наиболее широк используется при планировании на народнохозяйственном уровне. Он применяется и на уровне предприятия. При использовании этого метода составляются следующие виды балансов:

1. материальные (балансы топлива, электроэнергии, оборудования, строительных материалов и т.д.);

2. трудовые (баланс рабочей силы);

3. финансовые (баланс денежных доходов и расходов, бухгалтерский баланс, кассовый план и др.);

4. нормативный метод, сущность его заключается в том, что при планировании применяется целая система норм и нормативов использования ресурсов предприятия (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).

Этот метод может успешно применяться только, если используется прогрессивная нормативная база, т.е. когда нормы и нормативы пересмотрены с учетом планируемых мероприятии по внедрению новой техники и технологии а также совершенствованию организации производства и труда;

*2. Программно-целевой метод*, в основном используется при планировании НТП, так как он позволяет:

1. сосредоточить и направить ресурсы предприятия на выполнение важнейших научно-технических программ;

2. обеспечить сквозное планирование — от идеи до внедрения в производство;

3. увязать реализацию научно-технических программ с планом экономического и социального развития предприятия;

4. метод планирования по технико-экономическим факторам, применяется в основном при планировании издержек производства и реализации продукции, производственной программы и других разделов плана экономического и социального развития предприятия.

При этом методе планирования учитываются следующие факторы:

1. технические (внедрение новой техники и технологии, новых материалов, реконструкция и техническое перевооружение предприятия и др.);

2. совершенствование организации производства и труда;

3. изменение объема производства, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции; инфляция;

4. особые факторы, связанные со спецификой предприятия и производства.

Этот метод применяется при разработке производственной программы, плана по труду и кадрам, планов по издержкам производства и реализации продукции.

*3. Графические методы планирования*могут иметь различные формы, например, в виде сетевого и линейного графика. Сетевой метод применяется при планировании подготовки производства новой продукции. При линейном методе строится график в осях координат XY, где X — время работы, Y — вид работы.

Как правило, при планировании на предприятии используется не один метод из вышеперечисленных, а весь их комплекс.

# ЧАСТЬ II. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1. **Общая характеристика предприятия**

Высокоразвитое состояние мира сегодня объясняется успешным управлением. Управление осуществляется на каждой стадии деятельности современных организаций. Менеджмент как современная система управления предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для его эффективного функционирования и развития. Речь идёт о такой организации управления, которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рациональной организации управления предприятием.

Анализ организации управления предприятием позволяет оценить гибкость, эффективность, надёжность управления, способность к постоянным воздействиям со стороны окружающей среды.

В современных условиях становится существенно важным информационное обеспечение для успешного функционирования аппарата управления.

В данной курсовой работе рассмотрен ресторан «Пасифик», который работает в сфере услуг.

Этапы развития ресторана «Пасифик»

*I – детство предприятия.*

1. устанавливается число цехов, участков предприятия, их мощность в размерах, обеспечивающих заданный выпуск продукции;
2. рассчитываются площади для каждого цеха и склада, определяются их пространственные расположения в генеральном плане предприятия;
3. планируются все транспортные связи внутри предприятия, необходимые внешние коммуникации;
4. намечаются кратчайшие маршруты передвижения предметов труда по ходу производственного процесса.

К производственным подразделениям относятся цехи, участки, лаборатории, в которых изготавливается, проходит контрольные проверки и испытания основная продукция, выпускаемая предприятием, комплектующие изделия, приобретаемые со стороны, материалы и полуфабрикаты, запасные части для обслуживания изделий и ремонта в процессе эксплуатации; преобразовываются различные виды энергии, потребляемые для технологических и иных целей.

*II – юность предприятия.*

Всемирное привлечение внешних и внутренних инвестиций в целях обновления основных фондов и модернизации хозяйственного и технического оборудования.

*II – зрелость предприятия.*

1. максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;

2. долговременную рыночную устойчивость предприятия;

3. конкурентоспособность его продукции;

4. создание положительного имиджа на рынке и признание со стороны общественности;

**2. Организационная структура управления**

*1.Отдел бухгалтерского учёта*: учёт и контроль на предприятии за расходом денежных средств, материалов, контроль отгрузки продукции, организация финансовой деятельности на предприятии и т.д.

*2.Планово-экономический отдел*: планирование производства, экономический анализ результатов работы предприятия.

*3.Зал обслуживания:* реализация продукции.

*4.Инженерно-эксплуатационная служба:* организация производства, контроль за ходом и сроком изготовления продукции, проверка качества выпускаемых изделий.

*5.Отдел материально-технического снабжения*: обеспечение полуфабрикатами и продуктами согласно производственной программе.

*6.Цеха предприятия:* осуществляют изготовление продукции согласно производственной программе, осуществляют текущий и капитальный ремонт оборудования.

Общее собрание участников

Инженер-технолог

Главный бухгалтер

Директор

Метрдотель

Заведующий производством

Менеджер по закупкам

#### Шеф-повар

Б Р И Г А Д И Р Ы

- Линейные связи

- Вертикальные связи

-Горизонтальные связи

#### -Функциональные связи

***Рисунок 2 – Организационная структура ресторана «Пасифик»***

*Директор* несет полную ответственность за реорганизацию хозяйственной деятельности ресторана, исполнение договоров и соглашений; рассматривает жалобы.

Директору предоставлено право: принимать, увольнять и перемещать работников ресторана; самостоятельно утверждать штаты; распоряжаться средствами; издавать приказы, распоряжения, поощрять работников, налагать взыскания на них при необходимости. Директору непосредственно подчиняется заведующий производством.

*Заведующий производством* руководствуется должностной характеристикой; приступает к исполнению своих обязанностей после подписания акта о материальной ответственности.

Обязанности заведующего производством:

1. обеспечение бракеража готовой пищи;
2. обеспечение соблюдения рецептур блюд и технологии их изготовления, повышение производительности труда работников;
3. составление графиков выхода на работу;
4. проведение инструктажа по технике безопасности на рабочем месте;
5. своевременное составление и предоставление в бухгалтерию отчетов об использовании товарно-материальных ценностей;
6. расстановка работников на рабочих местах в соответствии с их квалификацией;
7. установление дисциплины.

Функции учета, планирования и различные финансовые операции выполняют работники бухгалтерии. Ее возглавляет *главный бухгалтер.*

Функции главного бухгалтера:

1. сводит годовой баланс;
2. ведет учет движения товара;
3. перечисляет налоги;
4. начисляет заработную плату;

Инженерно-эксплуатационную службу ресторана возглавляет *инженер-технолог.*

Основными задачами инженера-технолога на данном предприятии – в ресторане – являются:

1. совершенствование технологии приготовления кулинарной продукции путем внедрения новых технологических приемов, новых видов сырья, изготовления новых изделий;
2. контроль за ходом технологического процесса от первичной обработки сырья до оформления блюд и отпуска их на раздачу;
3. систематическое инструктирование работников производства по нормативным документам, стандартам, техническим условиям, внедрению прогрессивной технологии;

Отделом по закупкам и складам руководит *менеджер по закупкам*. Его функции:

1. отвечает за руководство закупками всех товаров(продовольствие, непродовольственные товары) с учетом экологического принципа;
2. консультируется со всеми отделами при выборе необходимых товаров;
3. проверяет все складские запасы и следит за их своевременным пополнением;
4. учитывает в своей работе основные направления развития и управления предприятием;
5. организует и контролирует использование персонала в сферах складирования и закупок;

Это были функциональные руководители, теперь рассмотрим линейных руководителей.

Руководителем производства на предприятии является заведующий производством, а руководителем обслуживания – *метрдотель.*

Метрдотель контролирует, регулирует и координирует работу официантов, поваров-раздатчиков, буфетчиков, кассиров, резчиков хлеба, сборщиков и мойщиков столовой посуды, швейцаров, гардеробщиков и артистов оркестра.

Функции метрдотеля:

1. составление графиков выхода на работу подчиненных ему работников и контроль за его выполнением;
2. контроль за своевременной подготовкой зала к открытию и соблюдением санитарно-гигиенических требований во время обслуживания;
3. контроль за сервировкой столов, соблюдением правил торговли, правил личной гигиены, состоянием форменной одежды;
4. непосредственное участие в обслуживании; встреча посетителей, консультации в выборе места в зале, предъявление Книги отзывов и предложений по первому требованию посетителей, разрешение конфликтов, возникающих между работниками предприятия и посетителями;
5. оформление заказов;
6. ведение работы по совершенствованию профессиональных знаний официантов, распространению передового опыта;
7. контроль за уборкой зала после его закрытия и правильности отчетов официантов.

Еще одним линейным руководителем является *шеф-повар*, который подчиняется заведующему производством.

Функции шеф-повара:

1. ответственен за руководство всей кухонной сферой, а также за производство блюд по установленному стандарту гостиницы с учетом достижения максимального успеха в экономике и организации производства;
2. поддерживает руководителя закупок по всем вопросам приобретения сырья, товаров и качеству;
3. руководит своей сферой с учетом основных производственных направлений развития фирмы;
4. организуют, руководит, контролирует работу всех занятых на кухне сотрудников;
5. планирование, определение цены, а также составление меню на каждый день и для специальных мероприятий с учетом фирменных блюд сезона;
6. контроль за качеством;

Шеф-повару подчиняются бригадиры. *Бригадирами* назначаются наиболее квалифицированные работники. Бригадир выполняет работу по своей специальности и одновременно выполняет ряд обязанностей, связанных с организацией работы бригады.

Функции бригадира:

1. распределяет обязанности между членами бригады, обеспечивает их сырьем, инструментами; несет ответственность за выполнение производственного задания;
2. соблюдение технологии приготовления пищи;
3. своевременное приготовление полуфабрикатов и готовых блюд;
4. ведет учет выработки бригады.

**3. Внешняя и внутренняя среда предприятия**

*Внутренняя среда:*

1. выбор технологического процесса;
2. планирование программы производства;
3. планирование последовательности производства (оперативное планирование);
4. формирование производственных систем (систем оборудования);
5. содержание и эксплуатация оборудования;
6. организация материально-технического снабжения.

*Внешняя среда:*

1. организацию сбора и обработки маркетинговой информации;
2. выбор целевых рынков и их сегментирование;
3. применение маркетинговых решений по продукту;
4. выбор и взаимодействие с каналами товародвижения;
5. продвижение товара;
6. выбор и реализация ценовой политики;
7. планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.
8. приобретение финансовых средств;
9. использование финансовых средств;

Исходя из перечисленных факторов, можно представит следующую схему внутренней и внешней среды предприятия (рис.3).

**Внутренняя среда**

**Внешняя среда**

***Рисунок 3. -Факторы внутреннего и внешнего воздействия на предприятия Общественного питания ресторанного типа «Пасифик»***

**4. Миссия, цели и стратегия предприятия**

Миссия данного предприятия - обеспечить культурный отдых, освободить людей от повседневных забот.

Цель - получение прибыли, удовлетворение потребностей.

Необходимыми условиями являются: вежливость, доброжелательность, улыбка и быстрота обслуживающего персонала, точность и правильность расчетов, широкий ассортимент блюд.

Для того, что бы обеспечить стабильную работу предприятия, менеджер должен располагать такими работниками, которые способны подходить к работе творчески и добиваться поставленного результата. Дляресторана «Пасифик**»** полезно совершенствование управления персоналом посредством создания системы мотивации персонала. Чтобы эффективно двигаться навстречу поставленной цели, необходимо координировать работу и побуждать людей её выполнять

**5. Методы управления**

К главным методам воздействия можно отнести: экономические, экономико-математические, социально-психологические и прочие.

**Экономические методы управления -** это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей.Экономические интересы делятся на четыре большие группы: интересы государства, интересы отрасли, интересы коллектива (организации), интересы личности.

Между этими интересами существуют противоречия. Искусство руководителя - разрешать данные противоречия, находить приемлемые компромиссы.Возможные экономические рычаги управления: себестоимость (затраты), производительность труда, фондоотдача, цена, заработная плата.Один из важнейших экономических рычагов управления - заработная плата работников.

**Экономико-математические методы -** это методы, основанные на поиске экстремумов аналогичных оптимизационных кривых не только для заработной платы, но и для других.

**Социально-психологические методы**-это методы, использующие индивидуальное и общественное (групповое) сознание и психологию, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании. Социальные процессы идут на четырёх уровнях:Всего общества (государства), коллектива, рабочей группы, индивида (личности).

Основные факторы, определяющие ход социальных процессов: демографические факторы, возраст, этническая принадлежность, 4уровень образования и квалификация, размер рабочей группы, психологический климат.

**Организационно-распорядительные методы**. Ориентированы на такие мотивы поведения как осознанная необходимость человека трудиться в определённой организации, чувство долга. В систему этих методов входят:

1. Правовые нормы и акты.
2. Методы организационного воздействия, действующие внутри организации.
3. Распорядительные методы, использующиеся в процессе оперативного управления.

Можно применить следующие способы улучшения управления производством:

1.Организационно-распорядительные методы: разукрупнение производства для оптимизации структуры производства.

2.Социально-психологические: для оптимизации действия социальной политики можно использовать т.н. систему “ кафетерия”, в которой сотрудник получает возможность выбрать из общего перечня предлагаемых предприятием те, которые для него наиболее предпочтительнее.

Ресторан «Пасифик» делает упор на два метода управления: экономические и социально-психологические. Выбор в пользу этих методов сделан по причине небольшого размера организации и особенностей работающего коллектива. Именно в следствие верного и совместного труда всего персонала предприятие является прибыльным.

**6. Оценка эффективности управления предприятием**

***1. Эффективностьоргстуктуры:***

**а) коэффициент звенности:**

*Кзв=Пзв. ф./ Пзв. о,*(1)

где*Пзв.ф. –* количество звеньев существующейоргструктуры; *Пзв.о*. – оптимальное количество звеньев оргстуктуры.

Количество звеньев в оргструктуре ресторана *Пзв.ф.*=8; *Пзв. о =* 6. Тогда:

*Кзв=8/6=1,3333.*

**б) коэффициент территориальной концентрации:**

*Кт.к=Ппр.ф./П*, (2)

где *Ппр* – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации (3 основных на территории Владивостокского городского округа); *П* - площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа (площадь города Владивостока равна561,54 км²).

Получаем:

*Кт.к=5/561,54=0,0089.*

**в) коэффициент эффективности организационной структуры управления:**

*Кэ=Рп/Зу*(3)

где *Рп*–конечный результат, полученный от функционирования оргструктуры управления; *Зу*– затраты на управление.

*Рп=5212365 руб. (в месяц)*

*Зу =2000000 руб. (в месяц)*

*Кэ=5212365/2000000=2,6062.*

г**) эффективность управления *Эу***выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления *Эск* эффективности производства *Эп. Эс*исчисляется делением затрат на управление*Зу*на совокупную стоимость основных и оборотных фондов*Д* и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. *Эп*определяется делением объема условно чистой продукции (*Вч.п*) на численность промышленно- производственного персонала *Ст*и выражается в количестве произведенной продукции на человека:

*Эу* = = . (4)

Имеем значения за месяц: *Зу =*2000000 руб.*, Д =*371250 руб.,*Вч.п=*91430,*Ст=12* чел.

Получаем:

*Эу* =0,0007.

Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель ***Кэф.у:***

*Кэф.у = 1* - (5)

где *Кэф.у* - коэффициент эффективности управления; *Qу* - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; *Lч.п.* – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; *Fm* – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящегося на одного работающего); *Еоф*– фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

*Qу=*1,666667 руб.*, Lч.п.=*0,25, *Fm*=48200 руб., *Еоф=*0,012*.*

Тогда получаем:

*Кэ.ф.у*= 1 – [(1,666667 /0,25) / (48200/0,012)] = 0,8340 или 83,4025%.

***Численность работающих*** характеризуют показателями: списочный и расстановочный штат. Расстановочный штат работающих (численность работающих, одновременно занятых на предприятии) определяют по рабочим местам, нормам обслуживания оборудования, производительности труда.

Рабочая неделя (согласно ст. 91 ТК РФ) – 40 часов для каждого работника предприятия. Рабочие линии ПТЛ работают, преимущественно, в 2-3 смены. Суммарное время человеко-часов по предприятию – 1620 чел-час, максимально возможное – 2880 чел.

Для выявления скрытых резервов в организации необходимо постоянно осуществлять учет и анализ затрат времени и рассчитывать коэффициенты его использования. Для этого можно воспользоваться следующей формулой расчета коэффициента использования рабочего времени *К исп.р.в:*

*К исп.р.в* = .(6)

Согласно формуле (6) получаем:

*К исп.р.в* =1620/2880=05625или 56,25 %.

Эффективность использования рабочего времени чаще всего характеризуется с помощью следующих коэффициентов:

*К экст.исп.р.в = 1 – ,*(7)

где *К экст. исп.р.в* – коэффициент экстенсивного использования рабочего времени; *О* – число случаев опозданий и нарушений режима; *П* – число прогулов; *Д* – число отработанных дней.

*К инт.исп.р.в = 1 - ,*(8)

где *К инт.исп.р.в*. – коэффициент интенсивного использования рабочего времени; *ПН* – непроизводительные потери по вине работников в часах; *НЧ* – число часов по норме.

Произведение экстенсивного и интенсивного коэффициентов дает интегральный коэффициент использования рабочего времени.

Дано по исходным данным *О* – 6,*П*– 1,*Д* – 22,*ПН* –10 ч,*НЧ* – 40 тогда:

*К экст.исп.р.в = 1 – ,*

*К инт.исп.р.в = 1 - *

Полученные данные представим в форме сводной таблицы 1.

**Таблица 1 - Сводные данные**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Вариант*** | *К зв* | *Кт.к* | *Кэ* | *Эу* | *Кэф.у* | *Кэф.у, %* | *К исп.р.в* | *К экст.исп.р.в* | *К инт.исп.р.в* |
| **04** | 1,3333 | 0,0089 | 2,6062 | 0,0007 | 0,8340 | 83,40 | 0,5625 | 0,6818 | 0,7500 |

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Планирование и прогнозирование являются важнейшими составными частями управления предприятием. Они позволяют:

1. предвидеть перспективу развития предприятия на будущее;
2. более рационально использовать все ресурсы предприятия;
3. избежать риска банкротства;
4. более целеустремленно и эффективно проводить научно-техническую политику на предприятии;
5. своевременно обновлять и модернизировать выпускаемую продукцию и повышать ее качество в соответствии с конъюнктурой рынка;
6. повышать эффективность производства и улучшать финансовое состояние предприятия.

Но для того чтобы прогнозирование и планирование могли выполнять эти функции, они должны быть построены на научных принципах.

Оптимальность планов достигается разработкой альтернативных вариантов решения производственно-технических задач. Тот путь реализации идеи, который обеспечивает наилучшее сочетание затрат и результатов (прибыли на вложенный капитал), является оптимальным.

Стабильность плана — необходимый атрибут стабильности предприятия. Непредсказуемое развитие событий чревато потерей финансовой устойчивости и банкротством.

Выделение приоритетов необходимо на каждом предприятии и связано в основном с разработкой новых видов продукции на перспективу. В качестве приоритета может выступать переход к энергосберегающим технологиям, поиск средств защиты окружающей среды и т.д. Реализация приоритетов осуществляется путем предоставления режима наибольшего благоприятствования в финансировании программ (проектов, планов).

Научность планов достигается в том случае, если учтены перечисленные выше основные принципы планирования. В противном Случае план не будет оптимальным, экономичным, стабильным, взаимоувязанным. С таким планом вряд ли можно рассчитывать на успех.

Таким образом, система планирования деятельности предприятия представляет собой совокупность планов, в которых реализуются основные задачи фирмы и принципы планирования.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2000 г.,

2. Ильин А.И. Планирование на предприятии. 4-ое издание. Мн.: Новое знание, 2003 г.

3. Черныш Е.А., Молчанова и др. Прогнозирование и планирование. М., 2001г.

4. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. М.: инф. – изд. дом «Филинъ», 2001г

5. Прогнозирование и планирование в условиях рынка./ Под редакцией Морозовой Т.Г. и др. М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2001 г.

6. Ильин А.И. Управление предприятием Мн.: Высшая школа, 2000 г.

7. Ильин А.И. Планирование на предприятии. В 2ч. Ч.1. Стратегическое планирование. Мн.: Новое знание, 2000 г

8. Шапиро В.Д. Управление проектами. Спб.: Два, Три, 2000 г

9.Ковелло Дж. А., Хейзелгрен Б. Дж. Бизнес-планы: Полное справочное руководство/ Перевод с английского. М.: Бином, 1999 г.

10. Управление организацией. / Под редакцией А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, И.А. Соломатина. М.: Инфра-М, 2000 г.

11. Внутрифирменное планирование в США. /Под редакцией В.И.Седова. М.: Прогресс, 1999 г.

12.Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.:Инфра–М,2002г.

13. Деловое планирование: Методы, Организация, Современная практика./ Под редакцией В.И.Попова. М.: Ф и С, 2002 г

**АННОТАЦИЯ**

Степкина В.А. «Планирование как функция управления». Курсовая работа. 2011. – 60 с., 1 таблица, 3 иллюстрации, 13 библиографических источника.

Ключевые слова: планирование, план, выполнение, предприятие, факторы, методы, формы.

В данной курсовой работе проводится анализ организации управления ресторана «Пасифик».

Состоит из двух основных частей:

1. Роль и место планирования в управленческой деятельности.
2. Процесс управления предприятием.

Каждый раздел состоит из отдельных пунктов, в которых детально исследуется определённая проблема.