РЕФЕРАТ

по курсу «Менеджмент»

**«Методологические основы бизнес-планирования»**

**1. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием**

В современных условиях требуется принципиально новая система управления экономикой, основанная на смене форм собственности, перестройке хозяйственного механизма, переходе предприятий на самоуправление, самоокупаемость, самофинансирование. Должны быть четко разграничены компетенция и ответственность органов управления на всех уровнях и во всех сферах, созданы условия для нормальной, работы предприятий и объединений.

Главная фигура в управлении — человек, от знаний, квалификации и опыта которого зависит эффективность правленческого труда, а следовательно, и конечный результат производства.

В отличие от управления техническим комплексом управление предприятием представляет собой управление коллективом работников в процессе их сознательной, целенаправленной производственной деятельности. Управление предприятием включает такие функции, как определение целей, координация, регламентация, стимулирование, контроль и оценка результатов деятельности отдельных работников и трудового коллектива в целом.

Центральным звеном организации любого дела является, как известно, планирование. Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю же предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших "сверху".

Сейчас большинство коммерческих фирм не имеют официально принятых планов; нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т.п. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший текущий период и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства "на глазок", хотя практика часто ставит и таких опытных руководителей в тупик.

О допущенных ошибках, просчетах и потерях становится известно лишь после составления квартального баланса. Однако и обстоятельные аналитические обзоры к балансам не составляются, поэтому своевременные меры для исправления ситуации не принимаются. Отчасти и по этой причине большинство предприятий оказались в сложном финансовом положении или вообще неплатежеспособными, включая предприятия торговли, общественного питания и других видов услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежей должна, казалось бы, беспокоить меньше всего.

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое, по сравнению с принятием решений, представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка, служит своего рода компасом, который направляет движение предприятия в бурном море рыночной экономики.

Формальное планирование, безусловно, требует известных усилий. Но оно дает и немало выгод: во-первых, заставляет руководителей мыслить перспективно, а не жить одним днем, от случая к случаю; во-вторых, ведет к четкой координации действий; в-третьих, устанавливает основные показатели деятельности, которые поддаются контролю; в-четвертых, заставляет предприятие четко определить свои задачи; в-пятых, позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению обстановки; в-шестых, наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Планирование тесно связано с организацией работ и контролем.

Стратегическое планирование является основой любого другого планирования и деятельности предприятия вообще. Поэтому выработке хорошего стратегического плана следует уделять первоочередное внимание.

**2. Выбор стратегии развития предприятия и ее отражение в бизнес-планах**

Стратегия развития предприятия определяется после подведения итогов деятельности за первый год работы. Если итоги положительные, то можно подумать о дальнейшей развитии фирмы; если отрицательные, то стоит проанализировать свою деятельность, выявить причины неудачи.

Начинать следует с ревизии маркетинга, с проверки маркетинговой среды, в которой действовала фирма. Прежде всего обратите внимание на то, какие изменения произошли в макросреде. С этой целью надо проанализировать демографические факторы, а именно: какие случались демографические события, которые повлияли на спрос на ее продукцию и какие ответные действия следует предпринять фирме.

Затем анализируются экономические факторы, которые неблагоприятно стали влиять на результаты деятельности фирмы, в частности, возможно, произошло резкое увеличение арендной платы, цен и тарифов на воду, тепло, энергию и т.д.

Аналогичным образом исследуются изменения и тенденции в развитии других факторов макросреды, которые обусловливают снижение эффективности деятельности фирмы.

После этого анализируется микросреда, в которой действует фирма. Прежде всего оцениваются изменения рынка услуг, которые оказывает фирма: не произошло ли сужение рынка, не возникли ли на нем новые сегменты, не изменился ли спрос на продукцию фирмы, состав покупателей, не появились ли новые конкуренты и т.п.? Возможно, изменились требования к качеству, цене продукции фирмы, уровню обслуживания и т.д.

Далее подвергаются ревизии принятые программы маркетинга. Полезно, например, еще раз уточнить, четко ли сориентирована программа фирмы на рыночную деятельность; вполне ли ясно определены задачи самой фирмы и ее маркетинга в виде четких целей, которые служили бы руководством при планировании маркетинга и оценке достигнутого; соответствуют ли маркетинговые задачи реальному конкурентному положению фирмы, ее ресурсам и возможностям.

Стоит еще раз проверить: что представляет собой основополагающая стратегия принятого маркетинга? Насколько она обеспечивает решение поставленных задач? Надежно ли она обоснована?

Достаточно ли выделено средств для решения поставленных маркетинговых задач? Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по основным составляющим комплекса маркетинга, таким, как качество продукции, сервис, реклама, стимулирование и др.?

Ревизии должна быть подвергнута и принятая система маркетинга и, в частности, система маркетинговой информации. Анализируется, например, насколько обеспечивает система сбора маркетинговой информации получение точных, достаточно полных и актуальных сведений о процессах, происходящих на рынке, где ведет деятельность фирма; в достаточной ли степени использует руководство фирмы данные маркетинговых исследований? Регулярно ли анализируется деятельность фирмы? Достаточно ли продумана система контроля, чтобы с ее помощью можно было абсолютно достоверно устанавливать показатели выполнения намечавшихся задач?

Подвергается ревизии и результативность маркетинга. Здесь тщательно анализируется прибыльность фирмы от каждой услуги и определяется, следует ли фирме заняться каким-либо новым направлением деятельности и как это скажется в долговременном и кратковременном планах на ее прибыли. Одновременно анализируется эффективность затрат и выявляются возможности абсолютного и относительного их сокращения.

На основании данных о прибыльности услуг и эффективности затрат анализируются задачи, политика, стратегия и методика ценообразования. При этом определяется, в какой мере цены исходят из параметров себестоимости, спроса и особенностей конкурентной ситуации. Выявляется также, соответствуют ли, по мнению потребителей, цены фирмы качеству предлагаемых ею услуг. Вместе с тем определяется, эффективно ли пользуется фирма приемами ценового стимулирования.

В ревизию маркетинга входит и анализ, проводившийся фирмой, рекламы и пропаганды своей деятельности.

Наконец, обязательно анализируется торговый аппарат фирмы. Для этого следует получить ответы на такие вопросы:

Какие задачи стоят перед торговым аппаратом фирмы?

Достаточна ли численность этого аппарата для решения стоящих перед фирмой задач?

Правильна ли принятая в фирме специализация торгового аппарата?

Обладает ли торговый аппарат высоким моральным духом, способностями и усердием?

Достаточно ли продуманы методика установления норм и оценки достигнутых результатов?

Как выглядит торговый аппарат фирмы при сравнении его с торговым аппаратом конкурентов?

На основании проведенного анализа разрабатываются и принимаются необходимые решения, которые и составят основу бизнес-плана на последующий период.

Рассмотрим теперь обратный случай, когда требуется определить перспективы развития деятельности фирмы.

Прежде всего следует более полно выявить потенциальные возможности развития предприятия за счет как максимально интенсивного освоения существующего рынка, так и интеграции и диверсификации деятельности.

Исходным пунктом стратегического планирования служит выявление и формулировка целей организации, среди которых есть общая цель и конкретные цели более низкого уровня, т.е. стратегические и тактические цели и задачи.

Стратегическое планирование опирается на четко сформулированное программное заявление предприятия, изложение конкретных целей и задач, достаточный хозяйственный портфель и надежную стратегию роста.

Традиционные объекты стратегического планирования — это бизнес-планы и коммерческие проекты. Некоторые приемы стратегического планирования, формализованные в бизнес-планировании, широко применяются на практике, однако не всеми.

В России большинство малых, да даже и крупных предприятий официальных программных заявлений в письменном виде не имеют. Поэтому нельзя получить четкого ответа на вопросы: что представляет собой предприятие? Кто его клиенты? Что ценно для этих клиентов? Каким будет наше предприятие? Каким оно должно быть?

Между тем хорошо проработанное программное заявление позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела, осваивать новые возможности, дает им цель, ощущение свой нужности.

В программном заявлении должна быть четко указана сфера (или сферы) деятельности фирмы. Границы сферы деятельности могут определять товары, технологии, услуги, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких подобных факторов. При этом характеристика предприятия со стороны рыночной деятельности оказывается точнее, полнее и перспективнее, чем его характеристика с товарной или технологической точек зрения.

При разработке программного заявления рыночной ориентации необходимо стремиться, чтобы программа получилась не слишком узкой и не слишком широкой.

Программу необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого подразделения фирмы. Перед каждым управляющим должны быть поставлены задачи, за решение которых он несет ответственность. Система эта известна под названием "управление методом решения задач".

Основной задачей часто ставится увеличение роста прибыли. Для этого обычно требуется увеличить рост товарооборота, снизить издержки или сделать и то и другое. Товарооборот можно увеличить путем завоевания большей доли рынка за счет расширения масштабов деятельности, диверсификации, интенсификации торговли. Именно это и становится текущими задачами фирмы.

Для решения этих задач фирме необходимо разработать соответствующие стратегии. Например, интенсифицировать продажи можно за счет повышения уровня концентрации и специализации торговли, более эффективной рекламы, расширения самообслуживания, увеличения загрузки складских и торговых площадей, рационального распределения товарных запасов между магазинами, складами, базами и др. Одновременно это обеспечивает и существенное снижение издержек обращения.

В общественном питании, помимо названных, очень важным является переход на работу с полуфабрикатами высокой степени готовности и готовыми блюдами.

Каждую избранную стратегию необходимо затем максимально конкретизировать. Например, для усиления стимулирования продаж — увеличить численность продавцов, пересмотреть форму их оплаты, улучшить рекламу, выкладку товаров и т.п., и каждое из таких мероприятий должно быть детализировано. Таким образом программа трансформируется в перечень конкретных задач на текущий период.

Сами же задачи, конкретно поставленные, обязательно должны быть измеримыми (по величине и времени). Превращение задач в цели облегчает последующее планирование и контроль.

Основным в стратегическом планировании является анализ хозяйственного портфеля фирмы, оценка его состояния с точки зрения обеспечения максимальной прибыли. Для этого анализируется работа каждого подразделения и каждого товара в отдельности.

Ясно, что наиболее рентабельные подразделения и товары надо расширять, менее рентабельные и/или убыточные --- сокращать или заменять на перспективные. Это приводит к необходимости разработки стратегии роста фирмы.

Таким образом, анализ существующего хозяйственного портфеля позволяет принять решение относительно дальнейшего развития фирмы.

Стратегию роста можно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях. На первом уровне выявляются возможности фирмы при нынешних масштабах и направлениях деятельности (I — возможности интенсивного роста). На втором уровне выявляются возможности интеграции с другими фирмами (II — возможности интеграционного роста). На третьем уровне выявляются возможности (III) диверсификационного роста.

I. Использование возможностей роста за счет интенсификации оправдано тогда, когда фирма не до конца использовала имеющиеся возможности. В этом случае можно пойти тремя путями.

Глубокое внедрение на рынок, т.е. совершенствование торговой деятельности, увеличивающей объемы реализации (ускорение обслуживания, применение самообслуживания, более удобная и привлекательная выкладка товаров и т.п.).

Расширение границ рынка, т.е. поиск новых рынков, скажем, доставка товаров на дом, организация продажи в учреждениях, развозной торговли и т.п.

Интенсификация спроса путем улучшения и расширения рекламы, варьирования цен и т.д.

II. Возможности интеграционного роста используются, когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет выкупа фирмы-поставщика или контрольного пакета ее акций.

Кроме того, фирма может выкупить или поставить под свой контроль входящие в систему распределения данных товаров (купить фирму развозной или посылочной торговли и т.п.) и фирмы, реализующие данные товары.

III. Рост за счет диверсификации оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможности для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами отрасли значительно привлекательнее. Тогда следует тщательно выбрать направление такого роста, где нашел бы применение накопленный опыт. Например, реализация изделий, похожих на существующие товары фирмы. Если специализацией фирмы были продовольственные товары, то возможным направлением ее диверсификации может быть предприятие общественного питания, производство хлебобулочных и кондитерских изделий и т.п. Если фирма специализировалась на торговле непродовольственными товарами, то возможным направлением ее диверсификации могло бы быть ателье по пошиву одежды или белья, продажа медикаментов и т.п. Все эти случаи относятся к концентрической диверсификации.

Горизонтальная диверсификация состоит в организации таких видов деятельности, которые не связаны с нынешней ее специализацией, но могли бы вызвать интерес ее клиентов. Это, например, открытие курсов, клубов по вопросам рационального питания, освоение новых видов бытовой техники, применения косметических средств и т.п.

Наконец, конгломератная диверсификация включает организацию новых видов деятельности, совершенно не связанных с торговлей. Это участие в гостиничном, строительном, транспортном бизнесе, предоставление населению различных услуг и т.п.

Определив, какими именно видами деятельности намеревается заниматься фирма, изложив их задачи, ее стратегический план должен завершиться разработкой детализированных планов по каждому намеченному направлению.

**Список литературы**

1. Азбука бизнеса / Под ред. Спектъевой. М., 2006.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2006.

3. Балдин А.Б., Грибов В. Д., Крутиков В. И. Организационно-экономические основы бизнеса. М., 2007.

4. Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ. М.: Дело, 2005.

5. Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р.Г. Манисловского. М.: Финансы и статистика, 2004.

6. Бапдарь М.П. и др. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. СПб., 2007.

7. Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план: методика составления. М.: ЦИПКК, 2006.

8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. М.: Инфра-М, 2007.