Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение

Московский промышленно-экономический техникум

«Допущен к защите»

Зам. директора по учебной работе

200 г.

(подпись) (Фамилия И.О.)

« » 200 г.

Дипломная работа

на тему: «Планирование как основная функция

управления»

Разработал студент

(подпись, фамилия)

« » 200 г.

Руководитель

дипломной работы (подпись, фамилия)

« » 200 г.

Рецензент

(подпись, фамилия)

« » 200 г.

Москва 2004

Содержание

***ВВЕДЕНИЕ***……………………………………………………………….3

***ГЛАВА 1. Предприятие как объект планирования***………………….5

* 1. Роль и место планирования в управлении предприятием…….5
  2. Планирование как наука. Ее объект, методы и предмет……….14
  3. Предмет планирования………………………………………….19

***ГЛАВА 2. Система планирования на предприятии***..........................22

2.1. Формы планирования и виды планов. …………………………..22

2.2. Факторы, влияющие на выбор формы планирования………….30

2.3. Организация внутрифирменного планирования………………..35

2.4. Структура плановых органов на предприятии………………...49

***ГЛАВА 3. Типы планирования***…………………………………………53

* 1. Стратегическое планирование……………………………………53
  2. Планирование риска………………………………………………58
  3. Тактическое планирование……………………………………….61
  4. Планирование производственной программы………………….64
  5. Планирование потребности в персонале………………………..68
  6. Планирование издержек…………………………………………..70
  7. Планирование финансов………………………………………….73

***ГЛАВА 4. Составление бизнес-плана***…………………………………74

***Заключение***..................................................................................................79

***Перечень принятых сокращений*** …………………………………….80

***Приложение 1***…………………………………………………………….81

***Библиографический список***……………………………………………100

**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 народнохозяйственного 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.

**ГЛАВА 1. Предприятие как объект планирования.**

1.1. Роль и место планирования в управлении предприятием.

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.²

Функции 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. Функции управления в своей основе объективны и являются формами реализации управленческих отношений, через которые, в свою очередь, реализуются требования экономических законов развития производства.

¹ *Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2000 г., 248 с.*

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

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

Учет, анализ,

контроль

Активизация,

стимулирование

Планирование,

прогнозирование

Координация,

регулирование

Организация

*Рис1. Связь планирования с другими функциями управления*.

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:

* Разработка общих целей;
* Определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
* Определение путей и средств их достижения;
* 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 нецелесообразно. Причиной тому могут быть два фактора:

- несоизмеримость затрат на планирование с результатами реализации плана;

- 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:

* Полноту и достоверность информации о внешней среде и внутренней структуре предприятия;
* Личные качества, специальные знания, склонность к риску и гибкость плановых работников;
* Мотивацию (гармонию желаний и интересов исполнителей с целями плановых решений);
* Правомерность (собственные возможности и предоставленные плановому работнику специальные средства должны позволить осуществить все мероприятия, связанные с подготовкой и реализацией планового решения);
* Информированность (лица, которым поручена подготовка плана, должны знать цели и особенности принятия и реализации планового решения);
* Допустимость (мероприятия, предусмотренные плановым решением, не должны нарушать норм права и морали);
* 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.

Иначе нельзя раскрыть многие причинно – следственные связи и зависимости, определяющие цели, формы и методы планирования.

¹ *Черныш Е.А., Молчанова и др. Прогнозирование и планирование. М., 2001 г.*

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.

Опыт планирования

Принятие планового

решения

Формулирование

проблемы

Получение и обработка

информации

Осуществление

решения

Оценка последствий возможных вариантов плановых решений

Результат

*Рис. 2 информационный цикл планирования.*

**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:

- возрастанием умения каждого работника;

- экономией времени на переход от одного вида деятельности к другому;

- 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:

- деятельность по получению нового знания;

- 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:

* Рост масштабов общественного производства, усложнение хозяйственных связей, что требует улучшения координации процессов производства, распределения, обмена и потребления;

¹ *Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. М.: инф. – изд. дом «Филинъ», 2001г.*

* Рост числа управленческих кадров, который усиливает требования к уровню организации его работы и подготовке;
* Расширение и усложнение международных связей;
* Изменение методов хозяйствования, переход к рыночным отношениям, что требует кардинальной перестройки системы планирования на всех уровнях управления экономикой;
* Развитие научно – технического прогресса;
* Морально-политические аспекты, связанные с необходимостью преодоления культов личности, застоя в общественной жизни, повышения материальной и моральной заинтересованности работников и т.п.

*Как наука планирование имеет свой предмет, объект и методы исследований.*

**Предмет** определяет, чем занимается наука, какова сфера ее приложения.

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:

* Динамичность системы
* Взаимодействия, взаимозависимости явлений и элементов системы
* Комплексности
* Целостности
* Иерархичности
* 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:

- совместное использование методов исследований нескольких наук;

- рассмотрение всей совокупности целей планирования по уровням;

- 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:

- когда необходимо разработать проект системы, не создавая его в реальной жизни

- 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:

* *хозяйственная деятельность* (главной задачей которой является получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических потребностей собственника и членов трудового коллектива)
* *социальная деятельность* (обеспечивает условия для воспроизводства работника и реализации его интересов: оплата труда, безопасность условий труда и т.д.)
* *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:

* *основные производственные фонды* (часть производственных фондов, участвующая в процессе производства длительное время)

¹ *Прогнозирование и планирование в условиях рынка./Под редакцией*

*Морозовой Т.Г., Пулькина А.В. М.: ЮНИТИ – ДИАНА, 2001 г., 318 с.*

* *непроизводственные фонды* (жилые дома, детские и спортивные учреждения, то есть фонды, участвующие в социальной деятельности предприятия)
* *оборотные фонды* (часть производственных фондов, целиком потребляемая в каждом производственном цикле)
* *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. Председатель программы по формированию политики в области информационных ресурсов, профессор Гарвардского университета А.Оеттингер считает, что наступило время, когда информация становится таким же основным ресурсом, как материал и энергия.

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 невозобновляемый 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:

* Монополия государственных предприятий, обусловленная преобладанием государственной собственности;
* Жесткая система установления хозяйственных связей между предприятиями;
* Ограничение самостоятельности субъектов хозяйствования;
* Концентрация производства, ориентация производственной специализации не на хозрасчетную, а на народнохозяйственную эффективность;
* 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 *Прогнозирование и планирование в условиях рынка./ Под редакцией*

*Морозовой Т.Г. и др. М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2001 г. 318 с.*

² *Ильин А.И. Управление предприятием Мн.: Высшая школа, 2000 г. 275 с.*

1. **С точки зрения обязательности плановых заданий:**

- директивное

- индикативное планирование

***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:**

- долгосрочное планирование (перспективное)

- среднесрочное планирование

- 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 не научным 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.

1. **По содержанию плановых решений выделяют:**

- стратегическое планирование

- тактическое планирование

- оперативно-календарное планирование

- бизнес-планирование

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

¹ *Ильин А.И. Планирование на предприятии. В 2ч. Ч.1. Стратегическое планирование. Мн.: Новое знание, 2000 г. 296 с.*

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:

* Определяется время выполнения отдельных операций по изготовлению сборочных единиц изделий и изделий в целом путем установления сопряженных сроков передачи предметов цехами-поставщиками их потребителями;
* Осуществляется оперативная подготовка производства путем заказа и доставка на рабочие места материалов, заготовок, инструментов, приспособлений и другой оснасткой, необходимой для выполнения плана производства продукции;
* 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

¹ *Шапиро В.Д. Управление проектами. Спб.: Два, Три, 2000 г., 610 с.*

² *Ковелло Дж. А., Хейзелгрен Б. Дж. Бизнес-планы: Полное справочное руководство/ Перевод с английского. М.: Бином, 1999 г.*

Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для обоснования:

* Текущего и перспективного планирования развития предприятия, выработки (выбора) новых видов деятельности;
* Возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств;
* Предложений по созданию совместных и иностранных предприятий;
* 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**:

- общее планирование, охватывающее все аспекты проблемы;

- частичное планирование, охватывающее только определенные области и параметры;

**II. По объектам планирования**:

- целевое планирование, относящееся к определению стратегических и тактических целей;

- планирование средств, относящееся к определению средств достижения поставленных целей (планирование таких потенциалов, как оборудование, персонал, финансы, информация);

- программное планирование, относящееся к разработке и реализации конкретных программ, например программ производства и сбыта;

- планирование действий, например, специальных продаж, наем кадров;

**III. По сферам планирования**:

- планирование сбыта (цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта);

- планирование производства (производственной программы, подготовки производства, хода производства);

- планирование персонала (потребности, найма, переподготовки, увольнения);

- планирование приобретений (потребности, закупок, реализации излишних запасов);

- планирование инвестиций, финансов и т.д.

**IV. По глубине планирования**:

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

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

**V. По координации частных планов во времени**:

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

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

**VI. По учету изменения данных**:

- жесткое планирования;

- гибкое планирование;

**VII. По очередности во времени**:

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

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

- 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:

**а)** ***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.

Влияние научно-технического прогресса на производственный процесс и управление им выражается в усложнении разделения труда и выпускаемого изделия и, как результат, усложнение организационно – технической структуры предприятия и объединения.

¹ *Управление организацией. / Под редакцией А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, И.А. Соломатина. М.: Инфра-М, 2000 г.*

*Внутрифирменное планирование в США. /Под редакцией В.И.Седова. М.: Прогресс, 1999 г., 387 с.*

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.

**б) *Факторы внешней среды.***

Внешняя среда влияет на форму планирования через две группы факторов: прямого и косвенного воздействия.

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.

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

Но, тем не менее, они могут сказаться на реализации решения посредством косвенного воздействия на интересы участников выполнения решения, изменение условий его реализации и т.д. сюда можно отнести состояние экономики, международные события, политические факторы, научно-технический прогресс, социально-культурные факторы и т.п.

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.

***в) 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:

* 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.

¹ *Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: Инфра –М, 2002 г. 392 с.*

* Детализация планирования, означающая необходимость определения с достаточной степенью подробности всех планируемых показателей.
* Точность планирования, которая должна быть достаточно высокой для достижения поставленной цели.
* Эластичность и гибкость планирования. Данные требования означают возможность плана приспосабливаться к изменению различных условий. В противном случае появляется опасность его отрыва от реальных условий, в которых идет реализация плана.

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:

- плановый персонал, сформированный в организационную структуру;

- механизм планирования;

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

- 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 аспект¹.

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).

¹ *Деловое планирование: Методы, Организация, Современная практика./ Под редакцией В.И.Попова. М.: Ф и С, 2002 г., 366 с.*

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

* Набор кадров, включая поиск, выбор и найм;
* Расстановку (занятие должности);
* Занятость, включая оценку активности и вознаграждение;
* Развитие (продвижение);
* 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 и др.

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.

Зарубежный опыт организации планирования, в частности американский, показывает, что центральная служба планирования компании комплектуется сотрудниками в возрасте примерно от 30 до 45 лет. Лица более молодого возраста не набираются вследствие недостаточного опыта работы. Сотрудники старше 45 лет тоже встречаются редко. Считается, что они исчерпали свой творческий потенциал.¹

При формировании служб планирования предпочтение отдается экономистам, окончившим университет с отличием, и инженерам данного профиля производства.

Аппарат новых работников на предприятии функционирует в форме соответствующей *организационной структуры* (ОС)², которая устанавливает необходимое количество планового персонала и распределение его по подразделениям аппарата управления, определяет состав плановых органов, регламентирует линейные, функциональные и информационные связи между плановыми работниками и подразделениями, устанавливает права, обязанности и ответственность плановиков, определяет требования к их профессиональному уровню и т.п.²

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 на три 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.

¹ *Внутрифирменное планирование в США./Под ред. В.И. Седова. М.: Прогресс, 1999 г.*

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

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 на уровне отделений, имеющих 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.

Более сложную организационную структуру имеют многоотраслевые субъекты хозяйствования.

***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 «General Motors». 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.

Высшее руководство компании представлено советом директоров, в который входят председатель совета директоров, президент компании, вице-председатель, ведущие вице-президенты и вице-президенты, многие из которых возглавляют производственные группы и отделения концерна, а также другие компании и банки. Участие в управлении несколькими корпорациями руководителей крупнейших компаний способствует укреплению межфирменных связей и упрощает процесс планирования производственно-хозяйственной деятельности концерна. Всего высшее руководство может насчитывать до 30 членов.

Такой громоздкий на первый взгляд аппарат управления требует строгой субординации.

Высший персонал осуществляет руководство предприятиями через промежуточные звенья, представленные производственными группами и отделениями. При этом каждый ведущий вице-президент имеет свою сферу влияния. Один из них, как правило, руководит всеми отделами высшей администрации, другие - производственными группами, в которые входят производственные отделения.

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.

Указанная система имеет следующие достоинства.

*Во-первых*, достигается децентрализация в планировании и управлении предприятиями в рамках концерна.

*Во-вторых*, объединение предприятий в крупные производственные комплексы (отделения) и сведение последних в производственные группы позволяет наладить ритмичную работу взаимосвязанных предприятий, спланировать оптимальную программу инвестиций по предприятиям каждого отделения и группы в целом с учетом интересов предприятий и концерна. Кроме того, обеспечивается более тесная связь предприятий с научно-исследовательскими институтами и лабораториями, входящими в структуру отделения; облегчается привлечение к практической работе квалифицированных консультантов в области планирования и управления производством; появляется возможность оптимизации производственных мощностей и рабочей силы в масштабе всего отделения.

*В-третьих*, централизация снабженческо-сбытовых функций позволяет снизить издержки на эти виды деятельности и оперативно маневрировать материальными ресурсами.

*В-четвертых*, все четыре уровня управления (высшая администрация, руководство производственных групп, отделений и предприятий) связаны одной системой коммерческого расчета, что обеспечивает полную самостоятельность в планировании, свободу и оперативность в работе, высокую степень ответственности и заинтересованности в конечных результатах деятельности.

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. Если организационная структура отражает внешнее строение системы планирования, ее форму, то

¹ *Ильин А.И. Планирование на предприятии. 4-ое издание. Мн.: Новое знание, 2003 г*

механизм раскрывает внутреннее строение и содержание системы планирования.

Механизм планирования включает в себя:

* аппарат выработки целей и задач функционирования предприятия;
* функции планирования
* методы планирования.

Перечисленные компоненты механизма планирования взаимообусловлены как элементы одной системы. Логика этой связи заключается в следующем: законы развития производства, включая экономические законы, законы техники и технологии, кибернетики, законы развития общества и т.д., порождают цели и задачи функционирования предприятия; цели и задачи определяют функции планирования, которые обуславливают соответствующие методы планирования.

Теперь рассмотрим эти компоненты подробнее.

***а) 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.

Соединение целей и задач по их достижению представляет собой стратегию предприятия.

Система целей предприятия зависит от пяти компонентов:

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

- внутренние возможности и ограничения (определяются трудовыми ресурсами финансовыми ресурсами, материальными ресурсами)

- склонность к риску

Система целей деятельности предприятия должна соответствовать следующим требованиям:

* Они должны быть ***функциональными***, чтобы руководители различных уровней могли легко трансформировать цели, которые ставятся на более высоком уровне, в задачи для нижестоящих уровней;
* Должна быть установлена временная ***связь*** между долговременными и краткосрочными целями;
* Цели должны ***периодически пересматриваться***, чтобы внутренние возможности соответствовали имеющимся условиям;
* Цели должны ***обеспечить*** необходимую концентрацию ресурсов и усилий;
* Необходимо всегда ***ставить систему целей***, а не одну цель;
* Цели должны ***охватывать*** все сферы деятельности предприятия.

Успешная реализация целей зависит от того, как в процессе планирования их делят на подцели и задачи.

На следующих рисунках будут показаны возможные комбинации построения целей.

**I.**

100 % Степень реализации цели I

А

В

С Степень реализации цели II

0 % 100 %

*Рис.3 Возможная комбинация целей при их конкуренции.*

Это значит, что конкуренция имеет место только тогда, когда реализация одной цели возможна за счет другой

**II.**

100 % Степень реализации цели I

С

В

А Степень реализации

цели II

0 % 100 %

*Рис.4 Возможная комбинация целей при их дополнении.*

Эта комбинация свидетельствует о том, что реализация одной цели может способствовать реализации другой.

**III.**

100 % Степень реализации цели I

А В

С

Степень реализации

цели II

0 % 100 %

*Рис. 5 Возможная комбинация независимых целей.*

То есть цели предприятия не связаны между собой.

***б) 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. Качество прогноза определяет и качество плана.

1. Обеспечение безопасности.

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

1. 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.

1. 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, анализировать работу всех подразделений предприятия.

1. Функция документирования.

Планирование обеспечивает документированное представление хода производственно-хозяйственной деятельности.

10) Функция воспитания и обучения.

Планирование оказывает воспитательный эффект посредством образцов рациональных действий и позволяет учиться на ошибках.

***в) Методы планирования.***

Под ними понимается способ осуществления планирования, то ест способ реализации плановой идеи.

Метод планирования зависит от конкретной формы планирования и включает два аспекта.

- направление планирования;

- средства обоснования плановых параметров.

В практике планирования можно выделить три направления планирования:

* ***Прогрессивное планирование*** (способ «снизу вверх»).

При этом способе планирование осуществляется от низших уровней иерархии предприятия к высшим. Здесь низшие структурные подразделения сами составляют детальные планы своей работы, которые в дальнейшем интегрируются в верхней ступени, образуя план предприятия.

* ***Ретроградный метод***  («сверху вниз»).

В этом случае процесс планирования осуществляется исходя из плана предприятия путем детализации его показателей сверху вниз по иерархии. При этом структурные подразделения должны преобразовать поступающие к ним планы вышестоящих уровней в планы своих подразделений.

* ***Круговой метод*** (встречное планирование).

Он представляет собой синтез рассмотренных выше методов. Круговой метод предусматривает разработку плана в два этапа. На первом этапе (сверху вниз) производится текущее по главным целям. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный план по системе детализированных показателей. При этом в планы включаются наиболее удачные решения.¹

**3. Процесс планирования.**

Как целесообразная деятельность людей в процессе планирования имеет свою технологию, представляющую последовательность работ, выполняемых при составлении плана.

Процесс планирования содержит следующие этапы:

1. Определение цели планирования.

Цели планирования являются решающими фактором при выборе форм и методов планирования. Они обусловливают также критерии при принятии плановых решений и контроле за ходом их реализации.

1. Анализ проблемы.

¹ *Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2000 г., 248 с.*

На этом этапе определяется исходная ситуация на момент составления плана и формируется конечная ситуация.

3) Поиск альтернатив.

Этот этап подразумевает поиск подходящих действий среди возможных путей разрешения проблемной ситуации.

4) Прогнозирование.

Формируется представление о развитии планируемой ситуации.

5) Оценка.

Проводятся оптимизирующие расчеты для выбора наилучшей альтернативы.

6) Принятие планового решения.

Выбирается и оформляется единственное плановое решение.

**4.Средства, обеспечивающие процесс планирования.**

Средства, обеспечивающие процесс планирования, позволяют автоматизировать технологический процесс разработки плана предприятия: от сбора информации до принятия и реализации плановых решений. Сюда входит техническое, информационное, программное, организационное и лингвистическое обеспечение.

Комплексное использование этих средств позволяет создать автоматизированную систему плановых расчетов (АСПР).

* 1. Структура плановых органов на предприятии.

Внутрифирменное планирование как составная часть процесса управления предприятием может иметь следующие организационные формы:

- с централизованными функциями планирования

- с децентрализованными функциями планирования.

Соответственно этим формам строится система плановых органов конкретно субъекта хозяйствования.¹

В фирме с ***централизованными функциями*** планирования при высшем руководстве создается специальная служба планирования, называемая отделом планирования и контроля. Она подчиняется непосредственно президенту или вице-президенту, занимается разработкой перспективных и текущих планов и следит за ходом их выполнения.

При централизованной системе планирования легче координировать работу взаимосвязанных предприятий. Однако с расширением масштабов деятельности фирмы, усиление процесса диверсификации и появлением многоотраслевых концернов планировать их работу из одного центра становится невозможным.

При ***децентрализованной системе*** внутрифирменного планирования плановую работу осуществляют по трем уровням. На уровне высшего руководства компанией имеется центральная служба планирования, занимающаяся разработкой только перспективных планов. В каждом производственном отделении имеется свой плановый отдел, составляющий текущий план комплекса своих предприятий.

В этом варианте централизация перспективного планирования и децентрализация текущего способствует повышению инициативы отделений и предприятий в использовании производственных возможностей.

¹ Управление *организацией. / Под редакцией А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, И.А. Соломатина. М.: Инфра-М, 2000 г.*

Основная работа по планирования сосредоточена в производственных звеньях, и строиться с учетом специфики их работы.

Степень децентрализации функций планирования в разных фирмах может быть различной. К примеру, перспективное планирование не всегда может быть сосредоточено только на высшем уровне. В фирмах, где отделения можно сравнить с крупными компаниями, например, в таких как «General Motors», основная работа по перспективному планированию деятельности отделений выполняется в плановых отделах отделений. В этом случае на плановую службу возлагаются функции разработки общей стратегии компании, координации и контроля над работой плановых служб отделений, проверки состояния текущих финансовых расходов отделений и предприятий.¹

Место центральной службы планирования в составе аппарата высшего руководства фирмой может быть различным. Чаще всего она отдалена от основной администрации.

Удаление центральной службы осуществляется для того, чтобы ее сотрудники не использовались для разного рода авральных работ и не испытывали давления со стороны других управлений высшего руководства фирмы. Это позволяет освободить плановиков от выполнения несвойственных им оперативных функций и сконцентрировать внимание на конкретных проблемах планирования.

Различные подходы могут быть и при создании плановых отделов в основном производственном звене – на предприятиях.

В крупных американских фирмах с децентрализованной системой планирования этот отдел носит название отдела производственного планирования и контроля и чаще всего состоит из трех секторов:

1. производственного планирования;

2.производственного контроля;

3. сектор контроля над производственными запасами.

¹ *Внутрифирменное планирование в США. /Под редакцией В.И.Седова. М.: Прогресс, 1999 г., 387 с.*

А так этот отдел выглядит графически:

Отдел производственного планирования и контроля

Сектор контроля

над производственными запасами

Сектор производственного контроля

Сектор

производственного планирования

Группа управления работой складов

Диспетчерское бюро по составлению заказов

Группа производственного бюджета

Группа контроля над уровнем производственных запасов

Центр обеспечения доставки сырья, материалов в производственные цеха

Группа учета производственных запасов, сырья и др. материалов

Группа по планированию внедрения наиболее эффективных методов производства

Группа закупки сырья, материалов, деталей и др.

Группа по выявлению возможностей повышения эффективности труда рабочих (за счет более экономичных движений)

Группа приема отгруженного поставщиками сырья, деталей и др.

Группа по учету загрузки станков и машин

Группа стандартизации и сиплификации

Конструкторское бюро по разработке новых типов инструментов и оснастки и планированию их производства

Транспортная группа

Группа расчета затрат

Бюро по составлению производственных заданий на основе производственного плана

Группа оперативного планирования

*Рис.6 Схема отдела крупного производственного предприятия.*

Каждый из секторов, в свою очередь, состоит из нескольких групп.

Основные функции отдела производственного планирования и контроля могут изменяться в зависимости от масштабов и характера производства.

Теперешняя структура плановых служб принципиально отличается от структуры, распространенной на предприятиях бывшего СССР¹. Отличие заключается в том, что в современной практике все эти функции выполняются в различных функциональных отделах, например, в отделе труда и заработной платы, планово-экономическом отделе и др.

Вообще отечественное планирование носит децентрализованный характер и рассредоточено практически по всем функциональным отделам предприятиям.

¹ *Ильин А.И. Планирование на предприятии. 4-ое издание. Мн.: Новое знание, 2003 г. 625 с.*

**ГЛАВА 3. Типы планирования.**

3.1 Стратегическое планирование.

Теория стратегического планирования получила развитие в 60-е годы XX века. Это явилось началом этапа развития теории управления и планирования.

Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному планированию, отличается от него. *Основное отличие* – в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее можно предсказать, исходя из сложившихся тенденций роста. Руководители организаций обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся. Поэтому при планировании ставятся оптимистические цели.¹

В стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, выясняются тенденции, опасности, возможности, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.

Так же стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия, и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению. ***Его важнейшая задача*** – обеспечить нововведения, необходимые для жизнедеятельности предприятия, а также как можно лучше адаптировать организацию к внешней среде.

***Основной принцип стратегического планирования*** – адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Это реакция организации на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

Планирование стратегии устанавливает общие направления, следования которым обеспечивает рост и устремление позиций организации.

¹ *Ильин А.И. Планирование на предприятии. В 2ч. Ч.1. Стратегическое планирование. Мн.: Новое знание, 2000 г. 296 с.*

Стратегическое планирование имеет смысл только тогда, когда оно реализуется при управлении организацией, когда организация увязывает свои действия со своими планами и выделяет необходимые для их реализации ресурсы. Другими словами, организацией должна быть разработана четкая программа действий и налажен процесс реализации стратегического плана.¹

Графически процесс стратегического планирования выглядит следующим образом:

Управленческое

обследование сильных и слабых

сторон

Оценка и

анализ

внешней

среды

Цели

организации

Миссия

организации

Анализ стратегических

альтернатив.

Выбор стратегии

Реализация

стратегии

Оценка стратегии

*Рис.7 Этапы процесса стратегического планирования.*

Стратегическое планирование имеет так же свою технологию. Процесс такого планирования включает в себя следующие этапы¹:

- ***определение миссии предприятия*** (Процесс установления смысла существования предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике)

- ***формулирование целей и задач функционирования предприятия*** (Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих на фирме)

- ***анализ и оценка внешней среды*** (При анализе внешней среды, прежде всего, обращают внимание на изменения, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые, с одной стороны, могут порождать серьезную опасность для

¹ *Зайцев В.И. Стратегия развития фирмы. М.: ЮНИТИ, 2000 г. 322 с.*

деятельности организации, а с другой стороны, открывать дополнительные возможности для нее)

- ***анализ и оценка внутренней структуры предприятия*** (анализ внутренней среды позволяет определить внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей)

- ***разработку и анализ стратегических альтернатив*** (Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического планирования, поскольку именно здесь принимаются решения о том, как фирма будет достигать свои цели и реализовывать корпоративную миссию. Содержание стратегии зависит от ситуации, в которой находится фирма. При разработке стратегии фирма, как правило, сталкивается с тремя вопросами: какие виды деятельности пре6кратить, какие продолжать, в какой бизнес перейти?)

- ***выбор стратегии***.

Этот пункт мне хотелось бы разобрать подробнее.

Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего уровня должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития фирмы. Поэтому стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического планирования.

При всем разнообразии различных вариантов стратегий можно выделить четыре стратегические альтернативы.

К таким стратегиям относятся:

* *Стратегия концентрирован*ного (ограниченного) роста.

Относятся те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают отрасль, технологию, положение фирмы внутри отрасли (стратегия развития продукта, усиления позиции на рынке, развития рынка).

* *Стратегия интегрированного роста*.

Реализуется путем ежегодного повышения темпов увеличения продаж по сравнению с предшествующим периодом.

Виды:

- стратегия обратной вертикальной интеграции (направлена на рост фирмы за счет приобретения или установления контроля за поставщиками)

- стратегия предшествующей вертикальной интеграции (приобретение, создание или установление контроля за хозяйствующими субъектами, находящимися между фирмой и конечными потребителями ее продукции)

* *Стратегии диверсифицированного роста.*

Реализуются в том случае, если фирмы не могут развиваться на рынке с выпускаемым продуктом в данной отрасли.

* *Стратегия сокращения.*

Оправдана в тех случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада.

Виды стратегий:

- стратегия ликвидации;

- быстрого успеха;

- сокращения расходов.

Хочу отметить то, что предприятие может одновременно применять несколько стратегий. Причем они могут реализовываться как параллельно, так и последовательно.Сочетание различных вариантов стратегий обычно используют фирмы, активно действующие в разных отраслях.

Применение стратегий соответственно влечет за собой и составление стратегических планов.

В отличие от тактического и оперативного планов, стратегический план не имеет жесткой структуры. К выбору его разделов и показателей каждая фирма подходит с собственных позиций.

Так же на основе стратегического плана разрабатываются годичные оперативные планы и проекты.

В завершении определяются предпосылки для формирования новых плановых программ, исходя их того, чего организации удалось добиться при реализации планов, и чего – нет.

3.2. Планирование риска.

Реализация стратегии предприятия всегда связана с определенным риском. Это может касаться как стратегии расширения масштабов хозяйственной деятельности предприятия, так и ее сокращения.

Нередко риск в стратегическом планировании называют *хозяйственным* или *предпринимательским*.

Следует так же учесть, что планирование и реализация стратегии происходят в условиях неопределенности, которая появляется в результате изменчивости внешней среды предприятия. Поэтому в момент составления плана нет ясности и уверенности в том, что выбранная стратегическая альтернатива приведет к успеху, получению ожидаемого результата, и, конечно, присутствует опасность неудачи, непредвиденных потерь.

***Источником риска*** является неопределенность, под которой понимается отсутствие полной и достоверной информации, используемой при составлении и реализации плана.

Планирования в условиях определенности производится при наличии полной и достоверной информации о состоянии внутренней и внешней среды, проблемных ситуациях, отражаемых в стратегическом плане и др.

В рыночной экономике **риск** является **неотъемлемым атрибутом** хозяйствования. С ним постоянно имеет дело любой предприниматель, любое предприятие. Фактор риска здесь служит сильным стимулом и ограничением при принятии плановых решений.¹

Неопределенность в рыночной экономике приводит к тому, что избежать риска становится просто невозможно. Но не следует искать такие решения, в которых заранее известен результат. Необходимо просто научится предвидеть риск, оценивать его размеры, выигрыш, связанный с ним, планировать мероприятия по его предотвращению и не переходить допустимые пределы.

¹ *Ильин А.И. Планирование на предприятии. 4-ое издание. Мн.: Новое знание,2003 г.*

*Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента, 1999 г.*

Хочу отметить то, что в современно экономике методы планирования и оценки риска проработаны явно недостаточно. Отсутствуют практические рекомендации по его оценке и предотвращению при решении различных плановых задач.

Но все - таки разрабатываются некоторые системы мер, направленные на уменьшение риска до минимально возможного уровня. Наиболее часто применяются следующие группы методов:

- технические (противопожарный контроль, охранная сигнализация и т.п.)

-правовые (страхование, залог, неустойка (пени, штраф), поручительство (гарантия), задаток)

- организационно – экономические (запрет на курение в огнеопасных местах, система поглощения риска и т.п.)

Риск еще можно рассматривать, как вероятность ошибки или успеха при выборе той или иной стратегической альтернативы, как образ действий в неопределенной обстановке, а также как один из критериев предпочтений при формировании плановых решений.

Планирование риска представляет собой прогнозную оценку возможных потерь ресурсов при наступлении неблагоприятных обстоятельств и отклонений от намеченной стратегии, а также упущенной выгоды при осуществлении хозяйственных операций. При этом необходимо количественно оценить прогнозные величины потерь.

Потери, связанные с риском, могут быть:

* Материальные
* Трудовые
* Финансовые
* Временные
* Прочие

Полностью избежать риска в хозяйственной деятельности невозможно, но, зная, где и при каких обстоятельствах он может возникнуть, менеджерский персонал может его предотвратить, снизить угрозу потерь, уменьшая действие неблагоприятных факторов. Поэтому очень важно знать, где и при каких условиях могут возникнуть те или иные потери.

Предприятию так же очень важно при формировании стратегии уметь анализировать риск.

Анализ риска позволяет выявить зоны риска для данной стратегии и определить вероятность его наступления и последствия для успеха стратегии.

3.3. Тактическое планирование.

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Стратегическое планирование рассчитано на длительный период (10-15 лет). Однако на многих предприятиях стратегия основана на среднесрочном планировании. Поэтому стратегический план, как правило, охватывает период не более 5 лет, тактический – 1-2 года, оперативный – менее 1 года. Составить тактический план на период более двух лет не представляется возможным, поскольку происходят частые изменения во внешней и внутренней среде предприятия.¹

Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов. Если основная цель стратегического плана заключается в том, чтобы определить, чего хочет добиться предприятие в перспективе, то тактическое планирование должно ответить на вопрос, как предприятие может достичь такого состояния. Эти виды планирования различаются целями и средствами их достижения.

Решения, принимаемые при тактическом планировании, отличаются меньшей субъективностью. Они более конкретны, адресны, всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений предприятия.

Реализация тактического плана сопряжена с меньшим риском, поскольку его решения более детальны, касаются внутренних проблем предприятия и имеют меньший разрыв во времени. Помимо этого тактические решения легче оценить, ранжировать и выбрать оптимальный вариант. В связи с тем, что тактический план представлен системой конкретных количественных показателей, при его разработке могут широко применяться различные методы оптимизации.

¹ *Ильин А.И. Синицына Л.М. Планирование на предприятии В 2ч, Ч.2. Тактическое планирование./Под общей редакцией Ильина А.И. Мн.: Новое знание, 2000 г. 416 с.*

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном рациональном использовании ресурсов. Особое внимание в таком плане должно уделяться показателям эффективности и качества работы: росту производительности труда; снижению себестоимости продукции; экономии материальных ресурсов и др.

Тактический план так же должен предусматривать перспективу по каждому объекту планирования. Должны быть учтены все факторы: состояние экономики предприятия; кредитно-финансовая ситуация: налогово-бюджетная политика и.т.п.

Важно отметить Ито, что тактический план имеет многофункциональное назначение. В целом он выполняет три основные функции: прогнозирование, координация и контроль.

Отличительной чертой тактического плана является и то, что он заставляет руководителей и специалистов всех уровней предприятия направлять свои усилия на поиск целей и задач, реализующих установки стратегического плана. При его составлении необходимо четко определить цели в конкретной форме, а так же средства и методы их достижения. Кроме того, в составлении планов участвуют те, кто потом должен будет их исполнять. Поэтому с расширением объектов планирования становится более активным участие работников предприятия в планировании.

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

Разработка тактического плана обычно проходит в нескольких вариантах, с тем, чтобы выбрать из них наилучший, то есть наиболее соответствующий условиям реализации в зависимости от складывающейся во внешней среде ситуации. Там, где это возможно, вариантные расчеты проводятся с применением экономическо-математических методов и ЭВМ.

3.4. Планирование производственной программы.

Важнейшим разделом тактического плана предприятия является производственная программа.

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. Программа обусловливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально – сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте.¹

Промышленные предприятия формируют производственную программу на основе государственного заказа; заказов потребителей; выявленного в процессе изучения рынка потребительского спроса.

Показатели производственной программы:

- темп роста производства товарной (валовой) продукции

- производство важнейших видов продукции в натуральном выражении (с указанием «в том числе продукции для экспорта»)

- показатель качества продукции

Основой для определения в плане объема продукции стоимостном выражении служит план производства продукции *в натуральном выражении.*

Задания по производству продукции в натуральном выражении устанавливаются в единицах измерения, учитывающих особенности потребления отдельных видов изделий. Такими единицами могут быть тонны, метры, киловатт – час, штуки, комплекты и т.д. Во всех случаях единица измерения должна отражать специфику производства наиболее эффективных материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Установленные в плане единицы измерения продукции обязательны для всех звеньев планирования и управления производством.

¹ *Черныш Е.А. прогнозирование и планирование. М., 2001 г.*

Это необходимо для того, чтобы обеспечить выполнение производственной программы в предусмотренном ассортименте, выполнение плана кооперированных поставок и плана поставок по договорам, а также для увязки производственной программы с показателями качества продукции.

Неотъемлемой частью плана производства продукции в натуральном выражении является *задание по дальнейшему повышению качества продукции*. Качество важнейших видов продукции должно отвечать по своим технико-экономическим показателям высшим достижениям отечественной и зарубежной техники на всех стадиях проектирования и изготовления продукции. Соответственно с этими требованиями предусматривается замена и снятие с производства устаревшей продукции или модернизации устаревших изделий, улучшение основных технических характеристик выпускаемой продукции, соблюдение требований стандартов, технических условий и другой технической документации.

В планах выпуска продукции предприятий предусматриваются задания *по снятию с производства устаревших видов изделий*, т.е. продукции не соответствующей современным требованиям национальной экономики и населения страны, морально устаревшей. Указываются конкретные сроки замены устаревших изделий, а также новые виды изделий (типы, модели), их заменяющие.

***Стоимостными показателями*** производственной программы являются:

- объем реализации

- товарная продукция

- валовая продукция

По *объему реализуемой продукции* оценивается производственно-хозяйственная деятельность отраслей, объединений и предприятий. Объем реализуемой продукции в плане определяется как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде:

а) готовых изделий

б) полуфабрикатов собственного производства

в) реализация продукции

г) выполнение работ для своего капитального строительства и других непромышленных хозяйств, находящихся на балансе предприятия.

Важными показателями плана, позволяющими определить общий объем продукции, ее структуру, темпы роста производительности труда, фондоотдачу и другие экономические показатели, служат ***товарная*** и ***валовая***  продукция.

***Объем товарной продукции*** в плане включает стоимость:

- готовых изделий, предназначенных для реализации на сторону

- полуфабрикатов своей выработки и продукции вспомогательных и подсобных производств, предназначенных к отпуску на сторону и др.

Объем реализуемой продукции так же, как и товарной, определяется:

1. ***В плане*** – в действующих оптовых ценах предприятий;

2. ***В отчете***:

а) в сопоставимых оптовых ценах предприятий на определенную дату (так называемых неизменных ценах), необходимых для определения динамики производства

б) в оптовых ценах предприятий, действующих в отчетном периоде (для использования в расчетах себестоимости)

В целях элиминирования прошлого труда и выявления результатов производственной деятельности, динамики производства продукции и зависящих от предприятий показателей производства ряд производств осуществляют планирование и оценку деятельности *по чистой продукции* вместо объема реализованной продукции.

***Объем чистой продукции*** определяется вычитанием из товарной продукции (в оптовых ценах предприятий) материальных затрат в тех же ценах (т.е. в ценах, принятых при разработке плана), а также суммы амортизации основных фондов. Применение показателя чистой продукции позволяет исключить повторный счет продукции, более точно определить усилия коллективов предприятий по выполнению ряда качественных важнейших показателей производительности труда, фондоотдачи и др.

Для обоснования производственной программы предприятию необходимо иметь расчеты его производственной мощности, а так же уметь согласовывать большое количество факторов.

3.5. Планирование потребности в персонале.

Планирование потребности фирмы в персонале, необходимо для выполнения плана производства и реализации продукции, осуществляется оно в плане по труду и персоналу.

Наглядно структуру плана по труду и персоналу можно изобразить следующим образом:

План по производству и персоналу

*Рис.8 Структура плана по труду и персоналу.*

План по труду

Производитель- ность труда

Трудоемкость изготовления продукции

План по численности работающих

Численность и структура персонала

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

Прием, высвобождение персонала

План по заработной плате

Фонд оплаты труда

Средняя заработная плата

Отношения между заработной платой и производитель-ностью труда

Значение и роль плана по труду и персоналу фирмы определяются такими моментами как:

* Затраты на содержание персонала составляют значительную часть издержек предприятия, определяют цену реализации продукции и ее конкурентоспособность.
* Персонал фирмы является важнейшим фактором производства. Именно от него зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства и предметы труда, насколько успешно работает предприятие в целом.
* В настоящее время возрастает коллективный инвестиционный характер труда. Это выражается в разработке и реализации на предприятии значительного числа различных инновационных проектов, в которых задействовано большое количество работников. Эффективность этих проектов во многом зависит от того, насколько скоординированы усилия исполнителей, что может быть обеспечено только на планомерной основе.

**Целью**  разработки плана по труду и персоналу является определение рациональной (экономически обоснованной) потребности фирмы в персонале и обеспечение эффективного его использования в планируемом периоде времени.¹

**Основными задачами**, которые решаются в процессе планирования труда, являются следующие:

- создание здорового и работоспособного трудового коллектива, способного выполнить намеченные тактическим планом цели;

- формирование оптимальной половозрастной и квалификационной структуры трудового коллектива фирмы;

- совершенствование организации труда;

- стимулирование труда;

- ротация персонала и др.

Процесс планирования персонала чрезвычайно сложный. Потому как каждый член трудового коллектива фирмы имеет свои потенциальные трудовые возможности, черты характера и в этом отношении он неповторим. Из этого можно делать вывод о том, что трудовой коллектив не представляет собой сумму работников фирмы, а характеризуется синергетическим эффектом, оценить который очень трудно.

¹ *Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Ф и С, 2000 г. 248 с.*

3.6. Планирование издержек.

**Издержки** – это совокупность затрат в денежной форме на производство и реализацию продукции, на торговые и посреднические операции, расходов по финансовым операциям и прочим видам внепроизводственной деятельности. Издержки отражают все положительные и отрицательные стороны в работе предприятия. Они органически взаимосвязаны с категориями, определяющими результат деятельности организации а, следовательно, эффективность.¹

Затраты предприятия на производство и реализацию продукции принимают форму себестоимости продукции. Себестоимость характеризует эффективность использования потребляемых трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Она отражает качественные изменения в хозяйственной деятельности предприятия. Любые нововведения в технике и технологии, организации труда и производства, в управлении оказывают влияние на уровень затрат.

***Целью планирования издержек*** (себестоимости) является обеспечение высоких темпов роста прибыли и повышения рентабельности производства на основе рационального использования материальных, трудовых, природных и финансовых ресурсов.

План по издержкам разрабатывается как при стратегическом, так и тактическом планировании на основе прогрессивных норм и нормативов.

Процесс планирования издержек можно изобразить графически:

¹ *Экономика предприятия./ Под редакции В.П. Грузинова. М.: Банки и биржи,1999 г. 535 с.*

Резервы и неиспользованные возможности

Анализ издержек

Фактические издержки

Общая сумма расходов по элементам затрат

Планирование снижения издер

жек по факторам

Плановые показатели

Баланс статей расходов

Расходы по статьям затрат

Нормативы затрат

Расчет плановой себестоимости продукции

Свод затрат на производство

Расчет плановой сметы затрат

Расчет плановых калькуляций

Свод затрат

Элементы затрат, статьи затрат

Нормативы затрат

План производ-

ства, плановые калькуляции

Факторы и исто-чники экономии затрат

*Рис.9 Процесс планирования издержек*

Показателями плана себестоимости является сумма затрат на производство, себестоимость валовой, товарной, реализованной продукции, себестоимость сравнимой товарной продукции и ее снижение, себестоимость единицы продукции, сумма затрат на один рубль товарной продукции и ее снижение.

Вся система показателей плана по себестоимости тесно связана с другими разделами плана предприятия: производственной программой, объемом продаж, планом по труду и персоналу и др.

Разработке плана по издержкам предшествует технико-экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия и его структурных подразделений, главным содержанием которого является выявление путей совершенствования организационно-технического уровня производства, ликвидация потерь от брака, всех непроизводственных расходов и потерь.

Так же при оставлении плана по себестоимости особое внимание необходимо обратить на выявление резервов снижения себестоимости, а также величины и причин возникновения затрат, не обусловленных нормальной организацией производственного процесса: аварий, брака, потерь от простое машин и оборудования, нарушением технологической и трудовой дисциплины и т.д.

3.7. Планирование финансов.

**Финансовый план предприятия** – это документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направления расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период.¹

В современной рыночной экономике усилилась стимулирующая роль финансов в повышении эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Финансовые планы перестали носить директивный характер.

В то же время значительно повысилась ответственность финансовых работников предприятия за качество принятых плановых решений. Увеличился риск при формировании стратегии развития предприятия: работать прибыльно или стать банкротом.

Рыночная концепция управления предприятиями вызвала подлинный интерес руководителей и специалистов к зарубежным моделям финансового планирования. Владение этими моделями, средствами и методами финансового планирования вошло в число основных профессиональных требований, предъявляемых к руководителям и специалистам предприятий и объединений.

Финансовое планирование на предприятии осуществляется планово-экономическим и финансовым отделами.

***Основная цель*** финансового планирования состоит в том, чтобы сбалансировать намеченные расходы предприятия с финансовыми возможностями.

Финансовый план составляется в виде баланса доходов и расходов, а также расчетных форм для определения статей баланса.

Состав показателей такого плана может быть различной степени детализации. Поэтому форму финансового плана следует согласовывать с вышестоящей организацией, а также органами, куда он может представляться.

¹ *Ильин А.И. Управление предприятием. Мн.: высшая школа, 2000 г. , 275 с.*

**ГЛАВА 4. Составление бизнес - плана.**

**Бизнес-план** является составной частью стратегического плана. На практике часто бизнес-план заменяет собой стратегический план.

С помощью бизнес – плана может быть обосновано каждое мероприятие стратегического плана, требующее инвестиционных ресурсов для своей реализации.¹

Имеются также четыре мотива, которые требуют составление бизнес-плана:

1. Такой план способствует предотвращению ошибок и снижает риск.
2. Бизнес-план является официальным документом, который используется для кредитования и финансирования мероприятий стратегического плана.
3. На основе бизнес-плана создается эффективная система управления предприятием.
4. Законченный бизнес-план является важнейшим средством коммуникации в контактах с банкирами, инвесторами, клиентами, покупателями и партнерами.

Оценка целесообразности внедрения того или иного мероприятия тоже делается на основе бизнес-плана. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

В состав бизнес плана чаще всего входят:

- титульный лист (указывают название инвестиционного проекта, предприятия-инициатора проекта, организации – разработчика и др.)

- содержание (указывают названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений и др.)

- текст основных разделов бизнес-плана

- приложения

¹*Бизнес – план: Методологические материалы./Под редакцией Р.Г. Маниловского. М.: Ф и С, 2000 г.*

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

Ориентировочный объем страниц бизнес-плана должен составлять (без приложений): около 40 страниц – при стоимости проекта мене 500 тыс. долларов США и до 80 страниц – при стоимости проекта свыше 500 тыс. долларов США.

Бизнес-план обязательно должен давать полное представление обо всех аспектах проекта и состоять из таких основных разделов:

1. «Резюме»;
2. «Характеристика предприятия и стратегия его развития»;
3. «Описание продукции (услуг)»;
4. «Анализ рынка сбыта. Стратегия маркетинга»;
5. «Производственный план»;
6. «Организационный план»;
7. «План реализации проекта»;
8. «Инвестиционный план»;
9. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
10. «Показатели эффективности проекта»;
11. «Юридический план»;
12. «Информация о разработчике бизнес-плана»;
13. Приложения.

Теперь я кратко охарактеризую основные разделы бизнес-плана.

1. **«Резюме».**

Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам этого плана. Его задача заключается в том, чтобы в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. Обычный объем резюме (кроме таблиц) – 4-7 страниц. Разрабатывается в конце написания бизнес-плана, когда имеется ясность по всем остальным разделам.

1. **«Характеристика предприятия и стратегия его развития».**

В данном разделе даются описание отрасли и характеристика предприятия, его роль и место в отраслевой иерархии и народном хозяйстве.

**3. «Описание продукции (услуг)».**

В данном разделе представляется информация о продукции (услугах), которую будет производить (оказывать) предприятие (фирма).

Может также приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции (услуг) с целью повышения ее конкурентоспособности.

**4. «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».**

В данном разделе излагаются ключевые моменты обоснования объемом продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта и выработке стратегии маркетинга.

**5. «Производственный план».**

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета). Данный раздел должен состоять из следующих подразделов:

- программа производства и реализации продукции;

- производственные мощности;

- материально-техническое обеспечение;

-стоимость (издержки) производства и сбыта продукции (предоставления услуг).

**6. «Организационный план».**

В данном разделе в соответствии с основными этапами реализации проекта дается комплексное обоснование организационных мер и мероприятий. Центральное место отводится обоснованию организационно-штатной структуры предприятия и выбору рациональной системы управления производством (фирмой).

**7. «План реализации проекта».**

Он представляет собой план согласованных во времени мероприятий. Рекомендуется его разрабатывать в виде временной диаграммы или сетевого графика.

**8. «Инвестиционный план».**

Здесь приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду издержек. Общие инвестиционные затраты по проекту приводятся в виде специальной таблицы.

Расчет потребности в чистом капитале также приводится в виде таблицы.

В случае если проект требует дополнительной государственной поддержки, указываются запрашиваемые меры государственной поддержки для реализации проекта.

**9. «Прогнозирование финансово - хозяйственной деятельности».**

К основным таблицам по прогнозированию финансово – хозяйственной деятельности производства (предприятия, фирмы) относятся:

- *расчет чистой прибыли от реализации продукции* (отражается ежегодно образующаяся прибыль и убытки)

- *расчет потока денежных средств* (производится исходя из притоков денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия и их оттоков по годам реализации проекта)

- *проектно-балансовая ведомость* (содержит основные статьи, такие как стоимость основных фондов, акционерного капитала, долгосрочных и краткосрочных обязательств и др.)

**10. «Показатели эффективности проекта».**

Цель данного раздела оценка эффективности проекта и наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе его реализации. Даются классификация и оценка рисков по месту их возникновения, а также намечаются меры по их снижению или предотвращению.

**11. «Юридический план».**

В юридическом плане описывается организационно-правовая форма будущего предприятия, уточняются основные юридические аспекты будущей деятельности предприятия, особенности внешнеэкономической деятельности.

**12. «Информация о разработчике бизнес - плана».**

В данном разделе дается общее описание и характеристика привлеченных к разработке бизнес-плана организаций.

**13. «Приложения».**

Это не регламентируемый по объему раздел, в который включаются все дополняющие основные разделы материалы, а также данные о руководителе предприятия, инвесторах, экспертах, консультантах проекта, рекламных материалах и прочее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Планирование - адаптивный процесс, в результате которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений, постоянный контроль над их выполнением. Для эффективности планирования необходимо ясное представление и сегодняшнем и будущем состоянии внешней и внутренней среды фирмы. Для этого в крупных фирмах создаются информационные системы, данные которых оцениваются с помощью систем анализа.

Планирование – это процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ по определению долгосрочных целей и направлений деятельности предприятий.

Планирование – это то звено, ухватившись за которое можно вытянуть всю цепь предприятий, включая малые предприятия. Главное – использовать его последовательно, сообразуя как с внешними обстоятельствами, так и с внутренней средой, ее особенностями. Но при этом нельзя забывать, что предприятие не существуют вне экономики и в значительной мере определяют ее состояние. В свою очередь и экономика предъявляет к предприятиям все более серьезные требования. Будущее любого предприятия прямо и непосредственно зависит от того, насколько адекватно отвечают его действия потребностям рыночной экономики. Вовремя и правильно ответить на эти запросы и есть главная задача предприятий и, в то же время гарантия их преуспевания, и в этом процессе одну из главных ролей играет планирование.

**Перечень принятых сокращений.**

**АСПР** - автоматизированная система плановых расчетов

**ОС** - организационная структура

**ОСУ -**  организационная структура управления

**ПЭО** - планово-экономический отдел

**ОКП** - оперативно-календарное планирование

**НИОКР** - научный институт опытно-конструкторских разработок

Приложение 1

Бизнес – план салона - парикмахерской «Виолини».

**Адрес**: 606000 Нижегородская область, г. Дзержинск,

пр-т Циолковского, дом 84 а.

**Телефон**: (823) 52 – 75 – 35.

**Краткое описание проекта**: бизнес-план салона - парикмахерской «Виолини».

**Полное наименование проекта**: бизнес-план по созданию частного предприятия салона-парикмахерской «Виолини».

**Руководитель предприятия**: Арефьева Н.И.

**Проект подготовила**: Арефьева Н.И.

**Дата начала реализации проекта:** « » 2004 г.

**Продолжительность проекта**: один год

**Дата составления**: « » 2004 г.

*Содержание*

1. Характеристика предприятия
2. Описание услуг
3. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга.
4. Конкуренция
5. Организационный план
6. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности
7. Показатели эффективности проекта.
8. Резюме
9. **Характеристика предприятия и стратегия его развития.**

*1.1. Местонахождение предприятия.*

В настоящее время салон-парикмахерская «Виолини» находится в арендуемом помещении, общей площадью 20 кв.м., на первом этаже жилого пятиэтажного здания (адрес указан в начале бизнес-плана).

Предприятие собирается заключить договор на аренду помещения и обязуется ежемесячно выплачивать по 3 000 руб. за аренду.

В салоне оборудован зал и помещение для хранения инвентаря. Здание сооружено из кирпича, имеет бетонный пол, покрытый паркетом, есть система кондиционирования и отопления.

Для закупки необходимого для работы оборудования, мебели, а также мелкого инструмента и инвентаря, предприятие собирается использовать средства, взятые в кредит в банке.

У салона находится парковка для стоянки как грузового, так и легкового транспорта. Удобный подъезд для транспорта к салону. По желанию клиенты могут оставлять свои автомобили на платной стоянке, которая находится недалеко от салона. Очень удобное расположение по отношению к автобусным остановкам.

*1.2. Цель деятельности*.

Настоящий бизнес-план призван ознакомить потенциальных партнеров по бизнесу со спецификой развития деятельности салона-парикмахерской «Виолини» и с перспективами его развития.

Индивидуальное частное предприятие «Виолини», оказывает своим клиентам парикмахерские услуги, а также услуги маникюра и педикюра. Салон предполагает привлечь как можно больше клиентов за счет отличной работы мастеров парикмахерского искусства и рекламы. Возможно расширение рынка своих услуг при помощи увеличения территории обслуживания. Для этого в будущем салон намерен открыть сеть новых салонов по всему городу.

*1.3. Описание вида деятельности.*

Салон – парикмахерская «Виолини» оказывает парикмахерские услуги и услуги маникюра и педикюра.

Клиентам салона являются житель города. Цены за услуги в салоне ориентированы на клиентов как со средним достатком. Но в салон приезжают и состоятельные граждане города и области. Салон гарантирует сохранить цены стабильными, при условии, если это будет гарантированно поставщиками расходного инвентаря, с которыми их связывает соглашение, предусматривающее повышение отпускных цен.

Салон – парикмахерская «Виолини» оказывает услуги на высоком уровне: актуальные, престижные, пользующие большим спросом.

Салон работает с 7.00 до 21.00 без выходных.

2. Описание услуг.

Несомненно, что главной услугой салона – парикмахерской «Виолини», да в принципе, как и всех других салонов, является стрижка. Стрижка – одно из самых сложных, но и самых распространенных операций, выполняемых в салонах. От качества стрижки зависит внешний вид прически и ее долговечность. Стрижку еще называют фундаментом прически. Но в последнее время стрижка как самостоятельная операция выполняется все реже. Поэтому мастера этого салона выполняют стрижки, прически, окрашивание волос и другие операции качественно и красиво. Потому как хорошая укладка или стрижка волос придает уверенность в себе и хорошее настроение. Красивые волосы – одно из самых главных украшений, то, чем так щедро одарила человека природа. Поэтому волосы необходимо беречь и правильно за ними ухаживать. Ну а помогут вам в этом мастера салона.

Самый быстрый способ изменить себя и изменить настроение — это окраска волос. Какой краской или оттеночным шампунем воспользоваться, какой цвет выбрать или какой фирме отдать предпочтение — в этом опять помогут разобраться мастера салона. Превращение милой блондинки в жгучую брюнетку — это дело очень серьезное, поэтому если клиенты не готовы к таким изменениям, можно воспользоваться такими услугами, как мелирование или тонирование, а наши мастера помогут акцентировать отдельные пряди по всей прическе.

Если клиенты не хотят кардинально менять свою внешность, они могут просто воспользоваться такой услугой, как мытье головы — это тоже ответственная процедура, потому что нужно правильно уметь подобрать шампунь, а затем правильно высушить волосы.

При помощи фена, бигуди, электрорасчески, электрощипцов, массажной щетки можно сделать укладку.

Чтобы придать более привлекательный вид ногтям следует регулярно делать маникюр. В уходе за руками не мало важную роль играет массаж рук, это не только сохраняет красоту, но и помогает расслаблять напряженно работающие мышцы, сохранить подвижность суставов, эластичность связок.

Летом, когда пользуешься открытой обувью, все недостатки и плохая ухоженность ног сразу бросаются в глаза. В этом случае педикюр просто необходим. Следует обращаться в салон к педикюрше.

3. Анализ рынка сбыта. Стратегия маркетинга.

В какой-то мере проблема сбыта может рассматриваться как функция месторасположения предприятия. Салон-парикмахерская «Виолини» расположен на окраине города, где конкуренция практически отсутствует, т.к. все салоны с подобными услугами находятся в центре города.

Другая сторона проблемы сбыта — насколько хорошо известны клиентам характеристики предоставляемых услуг. Поэтому салон предполагает сделать обширную рекламу своих услуг, для привлечения большего количества клиентов.

Еще один способ стимулирования сбыта — это прием заказов по телефону, т.е. по записи, а также оказание услуг по специальным каталогам, по которым клиент может выбрать себе стрижку или прическу.

4. Конкуренция.

У салона – парикмахерской «Виолини» имеются четыре прямых конкурента. Это салоны «Шарм», «Ксения», «Франт». В принципе они не представляют большой конкуренции для нашего салона, так как у них высокие цены за услуги и ориентированы на узкий круг состоятельных клиентов, придерживающихся элитных стандартов.

Косвенные конкуренты – небольшие парикмахерские. Но из-за недостатка рекламы, конкуренция ля салона «Виолини» с их стороны будет незначительна.

Наглядно, для представления картины на конкурентном рынке в данной отрасли можно увидеть в приведенной ниже таблицы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкуренты | Сильные и слабые стороны конкурентов | Сильные и слабые стороны салона «Виолини» |
| **Салон «Шарм»**  **Салон «Ксения»**  **Салон «Франт»** | **Сильные стороны:**  - высокий уровень обслуживания;  - есть маникюрные услуги;  - работает косметолог.  **Слабые стороны:**  - высокие цены за предоставляемые услуги;  - малая численность специалистов, что не позволяет обслуживать больше клиентов.  **Сильные стороны:**  - высокий уровень обслуживания;  - есть солярий;  - маникюрные услуги;  - косметические услуги;  - хорошее расположение салона;  **Слабые стороны:**  - высокие цены на услуги;  - специалистам не предоставляются условия для повышения квалификации.  **Сильные стороны:**  - высокий уровень обслуживания;  - маникюрные услуги;  - косметические услуги;  **Слабые стороны:**  - высокие цены предоставляемых услуги;  - маленькое помещения;  - размещение салона отдалено от остановок. | **Сильные стороны:**  - высокий уровень обслуживания;  - предоставляются маникюрные услуги;  - приемлемые цены;  - удачное расположение салона;  - специалистам предоставляется возможность повышения квалификации;  - большое количество клиентов;  **Слабые стороны:**  - пока не предоставляется больше никаких дополнительных услуг. |

5. Организационный план.

Наш салон работает с 7.00 до 21.00 без обеда и выходных. В салоне-парикмахерской «Виолини» работают четыре мастера-универсала, уборщица. директор салона исполняет обязанности администратора и бухгалтера..

Мастера в салоне работают посменно: первая смена работает с 7.00 до 13.30, вторая смена—13.30 до 21.00.

Рабочий день уборщицы не нормирован, поэтому по соглашению она имеет право приходить проводить влажную уборку салона во время смены, т.е. в 13.30 и к концу рабочего дня, т.е. 20.00 в. Раз в неделю в ее обязанности входит генеральная уборка.

Рабочий день директора также не нормировал.

Ниже указал график работы мастеров и уборщицы.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Пн. | | Вт. | | Ср. | | Чт | | Птн. | | Сб. | | Вск. | |
| 7.00 – 13.30 | 13.30– 21.00 | 7.00 – 13.30 | 13.30– 21.00 | 7.00 – 13.30 | 13.30– 21.00 | 7.00 – 13.30 | 13.30– 21.00 | 7.00 – 13.30 | 13.30– 21.00 | 7.00 – 13.30 | 13.30– 21.00 | 7.00 – 13.30 | 13.30– 21.00 |
| Мастер-универсал№1 | X |  |  | X |  | X |  | X | X |  | X |  | X |  |
| Мастер-универсал №2 | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  |  | X | X |  |
| Мастер-универсал №3 |  | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  | X |
| Мастер-универсал №4 |  | X | X |  | X |  | X |  |  | X | X |  |  | X |
| Маникюрщица |  | X |  | X |  | X |  |  |  |  | X |  | X | X |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Пн. | | Вт. | | Ср. | | Чт. | | Птн. | | Сб. | | Вск. | |
| 13.30 | 20.00 | 13.30 | 20.00 | 13.30 | 20.00 | 13.30 | 20.00 | 13.30 | 20.00 | 13.30 | 20.00 | 13.30 | 20.00 |
| Уборщица | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Несомненно, предприятие сильно своим персоналом. Грамотные руководители и квалифицированные исполнители могут вывести из прорыва даже самое неэффективно работающее предприятие, а плохие кадры, наоборот, - разорить процветающее.

Поэтому предприятие планирует принять на работу квалифицированных мастеров. Каждые полгода салон будет предоставлять возможность своим работникам повышать квалификацию, отправлять на различные семинары в Москву и другие города. Сумма, которая будет выделяться на это, будет накапливаться в течение б месяцев.

В будущем салон планирует открыть мастер-класс, где будут обучаться профессионализму молодые мастера. Эго принесет дополнительную прибыль предприятию.

Персонал салона-парикмахерской состоит из шести человек:

директора, замещающего обязанности администратора и бухгалтера, четырех мастеров-универсалов и уборщицы.

для получения прогрессивного результата от деятельности салона, мастера должны быть высоко квалифицированными работниками, стаж работы должен быть не менее двух лет в данной отрасли.

Основные требования, предъявляемые директору в данной отрасли:

— директор должен бать грамотным, образованными, желательно знающим основы бухгалтерского учета и юриспруденции;

— человеком, знающим свою работу, готовым помочь сотруднику решить любую производственную проблему;

— быть понимающим, знающим, интересующимся модой;

— быть вежливым и тактичным.

Основные требования, предъявляемые мастерам универсалам:

— быть высоко квалифицированными рабочими;

— вежливыми;

— готовых проконсультировать любого желающего клиента.

Основные требования, предъявляемые уборщице:

— вовремя приходить на работу;

— быстро и добросовестно выполнять свою работу.

Оплата труда мастеров — сдельно-прогрессивная, т.е. выработка работнику в пределах норм оплачивается по установленным расцепкам, а сверх норм по повышенным сдельным расценкам (+20%).

Оплата труда директора и уборщицы — прямая сдельная, т. е. заработная плата устанавливается по заранее установленной расцепке.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работающих | Средний оклад,  в руб. | Районный коэффициент (+ 20%), в руб. | Сумма заработной платы в месяц, в руб. | Сумма заработной платы за год, в руб. |
| Мастер – универсал № 1 | 5000 | 1000 | 6000 | 72000 |
| Мастер – универсал № 2 | 2500 | 500 | 3000 | 36000 |
| Мастер – универсал № 3 | 2500 | 500 | 3000 | 36000 |
| Мастер – универсал № 4 | 2500 | 500 | 3000 | 36000 |
| Маникюрщица | 1500 | 300 | 1800 | 21600 |
| Уборщица | 500 | 100 | 600 | 7200 |
| ИТОГО: | 15500 | 3100 | 20400 | 244800 |

6 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.

*6.1.Аренда помещения.*

Салон-парикмахерская «Виолини» заключила договор на аренду помещения (20 кв.м.) с физическим лицом и ежемесячно выплачивает по 150 рублей за 1 кв.м. Сумма аренды помещения за месяц составляет 3000 руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 месяц | 2 месяц | 3 месяц | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | Всего за год |
| Аренда помещения (20 кв.м.) | 3000 руб. | 3000 руб. | 3000 руб. | 9000 руб. | 9000 руб. | 9000 руб. | 36000 руб. |

*6.2.Себестоимость и цены оборудования.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Оборудование | Кол-во (шт.) | Цена за единицу (руб.) | Сумма |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10.  11.  12.  13.  14. | Контрольно-кассовый аппарат  Сушуар  Машинка для стрижки  Фен  Шкаф-тумбочка с зеркалом  Кресло с гидравликой  Мойка с креслом  Зеркало (1x 2,5)  Компьютерный стол  Журнальный столик  Стол  Мягкая мебель (уголок)  Стул  Набор для гардероба | 1  2  2  2  2  2  2  2  1  1  1  1  4  1 | 5000  3000  550  700  10000  4000  10000  1000  5000  3000  3000  15000  2000  5000 | 5000  6000  1100  1400  20000  8000  20000  2000  5000  3000  3000  15000  8000  5000 |
|  | ИТОГО: |  | 67250 | 102500 |

*6.3.Оборотные средства салона.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Материалы и сырье | Единицы измерения | Кол-во | Цена за единицу (руб.) | Сумма (руб.) |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10.  11.  12. | Расчески разные  Расческа массажная  Ножницы разные  Краска для волос, разная  Шампунь  Средства для химической завивки  Бигуди:  - крупные  - мелкие  - средние  Средства для укладки волос:  - лак  - гель  - воск  - пенка  Полотенце  Покрывало  Мелкий инструмент и инвентарь  Специальные принадлежности для маникюра | Шт.  Шт.  Шт.  Коробочка  Флакон  Набор  Набор  Набор  Набор  Флакон  Флакон  Флакон  Флакон  Шт.  Шт.  Шт.  - | 30  4  16  50  4  10  2  2  2  8  8  4  8  50  4  -  - | 50  40  300  80  62  30  60  40  25  50  40  95  80  50  35  -  - | 1500  160  4800  4000  248  300  120  80  50  400  320  380  640  2500  140  300  5000 |
|  | ИТОГО: |  |  | 1037 | 20938 |

*6.4. Годовая сумма амортизации оборудования.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Оборудование | Сумма в месяц (руб.) | Сумма в год (руб.) |
| 1. | Контрольно-кассовый аппарат | 138,89 | 1666,67 |
| 2. | Сушуар | 166,67 | 2000 |
| 3. | Машинка для стрижки | 30,56 | 366,67 |
| 4. | Фен | 38,89 | 466,67 |
| 5. | Шкаф-тумбочка | 555,56 | 6666,67 |
| 6. | Кресло с гидравликой | 222,23 | 2666,67 |
| 7. | Мойка с креслом | 277,78 | 3333,34 |
| 8. | Зеркало (1 x 2,5) | 27,78 | 333,34 |
| 9. | Компьютерный стол | 138,89 | 1666,67 |
| 10. | Журнальный столик | 83,34 | 1000 |
| 11. | Стол | 83,34 | 1000 |
| 12. | Мягкая мебель | 416,67 | 5000 |
| 13. | Стул | 222,23 | 2666,67 |
| 14. | Набор для гардероба | 138,89 | 1666,67 |
|  | ИТОГО: | 2541,67 | 30500,04 |

\* В среднем срок службы каждого вида оборудования 3 года.

* 1. *Расчет себестоимости каждой услуги.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Год | Месяц | Прически | Стрижка + укладка | Окраска | Химические завивки | Маникюр | Педикюр | Другие услуги. |
| Объем реализации | | 9720 | 810 | 300 | 310 | 50 | 30 | 50 | 30 | 40 |
| Основные средства | | 91500 | 7625 | 2821,3 | 2920,4 | 472,8 | 282,1 | 472,8 | 282,1 | 373,6 |
| Оборотные средства | | 251256 | 20938 | 7747 | 8019,3 | 1298,2 | 774,7 | 1298,2 | 774,7 | 1026 |
| Заработная плата | | 244800 | 20400 | 754,8 | 7813,2 | 1264,8 | 754,8 | 1264,8 | 754,8 | 999,6 |
| Аренда помещения | | 36000 | 3000 | 1110 | 1149 | 186 | 111 | 186 | 111 | 147 |
| Амортизационные отчисления осн. средств | | 30500 | 2541 | 940 | 973 | 157 | 94 | 157 | 94 | 124 |
| Маркетинговые услуги | | 78000 | 6500 | 2405 | 2489 | 403 | 241 | 403 | 241 | 319 |
| Прочие издержки | | 12000 | 1000 | 370 | 383 | 62 | 37 | 62 | 37 | 49 |
| Кредит | | 250500 | 20875 | 7724 | 7995 | 1294 | 772 | 129 | 772 | 1022 |
| ИТОГО | | **994556** | **81979** | **23872** | **31743** | **5138** | **3066** | **5139** | **3066** | **4061** |
| Налоги | | 298366 | 24593 | 7161 | 9522 | 1542 | 919 | 1542 | 919 | 1218 |
| Итого затрат | | **1292922** | **106573** | **31033** | **41265** | **6680** | **3986** | **6680** | **3986** | **5279** |
| Норма прибыли | % | - | - | 23 | 24 | 22 | 20 | 22 | 20 | 21 |
| Сумма | 272211 | 22684 | 7137 | 9903 | 1469 | 797 | 1469 | 797 | 1108 |
| Цена одной услуги | | - | - | **127** | **165** | **134** | **159** | **134** | **159** | **160** |

*6.6.Отчет о прибылях и убытках.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 год деятельности | | | | | | ИТОГО |
| 1 квартал | | | 2  ква-л | 3  кв-л | 4  кв-л |
| 1 месяц | 2 месяц | 3 месяц |
| 1. Выручка от реализации | 118590 | 119610 | 118680 | 355770 | 344510 | 359700 | 1416860 |
| 2. Постоянные издержки: | 66703,17 | 65657,08 | 66208,89 | 194373 | 190752 | 184955 | 765750 |
| - оборудование | 7625 | 7500 | 7650 | 22875 | 23100 | 22650 | 91500 |
| - заработная плата | 20400 | 20400 | 20400 | 61200 | 61200 | 61200 | 244800 |
| - аренда | 3000 | 3000 | 3000 | 9000 | 9000 | 9000 | 36000 |
| - маркетинговые услуги | 6500 | 6000 | 7000 | 19500 | 20000 | 19000 | 75000 |
| - амортизация осн. средств | 2542 | 2600 | 2482 | 7650 | 7625 | 7600 | 30500 |
| - процент по кредиту | 5761 | 5281 | 4801 | 11523 | 7201 | 2880 | 37449 |
| - погашение кредита | 20875 | 20875 | 20875 | 62625 | 62625 | 62625 | 250500 |
| 3. Переменные издержки | 20938 | 21300 | 20576 | 62749 | 62897 | 62814 | 251256 |
| 4.Налоги | 2629 | 26087 | 26035 | 77136 | 76089 | 74330 | 298336 |
| 5. Суммарные калькуляционные издержки (2+3+4) | 90270 | 113044 | 112820 | 334258 | 329720 | 322100 | 1315372 |
| 6. Валовая прибыль (1-5) | 28319,48 | 6565,8 | 5859,64 | 21511,39 | 14789,84 | 37599 | 101487 |
| 7.Кредит и собственный капитал | 23375 | 23375 | 23375 | 70125 | 70125 | 70125 | 280500 |
| 8. Другие расходы | 1000 | 1000 | 1000 | 3000 | 3000 | 3000 | 12000 |
| 9. Балансовая прибыль (6+7-8) | 50694,5 | 28940,8 | 28234,6 | 88636,3 | 81914,8 | 104724 | 369987 |

7.Показатели эффективности проекта.

Рассчитаем рентабельность предприятия по следующей формуле:

R = БП/И

где БП – балансовая прибыль

И – все издержки салона.

Приемлемые значения R колеблются в пределах 50 %

R = 369987, 38 : 1315372,62 = 0,281 или 28,1 %

Этот результат приемлем для салона. Так как 28,1% меньше 50 %, то предприятие не будут интересовать налоговые органы в большей степени, чем это необходимо.

Исходя из показателей рентабельности, производится расчет срока окупаемости проекта.

Т = 1/R

T = 1/0,281 = 3,5 (мес.)

Полученный результат показывает, что проект эффективен, и его можно инвестировать.

8. Резюме.

Салон-парикмахерская «Виолини» основан в 2004 году. Он оказывает услуги: стрижка, окраска, химические завивки, мелирование, тонирование, маникюр, педикюр и др.

Госпожа Арефьева Н.И. является владелицей салона. Для открытия салона она приобрела у физического лица в собственность помещение в 20 кв.м.

Помимо затрат на покупку салона, которое предполагается в будущем, госпожа Арефьева вложила средства в ремонт помещения, его благоустройства и рекламу. Привели в порядок фасад здания.

Салон работает без выходных и обеда. Оказывает качественные и профессиональные услуги.

Репутация салона подтверждается наличием договоренности с городскими властями о получении лицензии на оказываемые услуги.

Библиографический список

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2000 г., 248 с.
2. Бухалков И.М. Внутрифирменное планирование. М.: Инфра – м, 2002 г., 392 с.
3. БляхманЛ.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента. Спб: Издательство Михайлова В.А., 1999 г. 379 с.
4. Внутрифирменное планирование в США./ Под редакцией В.И. Седова. М.: Прогресс, 1999 г., 387 с.
5. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. М.: Инф. – изд. дом «Филинъ», 2001 г.
6. Деловое планирование: Методы, организация, современная практика./Под редакцией В.И. Попова. М.: Ф и С, 2002 г. 366 с.
7. Зайцев В.И. Стратегия развития фирмы. М.: ЮНИТИ, 2000 г., 322 с.
8. Ильин А.И. Управление предприятием. Мн.:Высшая школа, 2000 г., 275 с.
9. Ильин А.И. планирование на предприятии. 4-ое издание. Мн.: Новое знание, 2003 г., 625 с.
10. Ильин А.И., Синицына Л.М. Планирование на предприятии. В2ч. Ч.2. Тактическое планирование. Мн.: новое знание, 2000 г. 416 с.

10.Ильин А.И. Планирование на предприятии. В 2ч. Ч.1. стратегическое планирование. Мн.: Новое знание, 2000 г. 296 с.

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

12. Прогнозирование и планирование в условиях рынка./ Под редакцией Т.Г. Морозовой, А.В.Пулькина. М.: ЮНИТИ – ДИАНА, 20001 г., 318 с.

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

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

15. Шапиро В.Д. управление проектами. Спб: Два, три, 2000 г. 610 с.

16. Экономика предприятия./ Под редакцией В.П. Грузинова. М.: Банки и биржи, 1999 г., 535 с.