**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**

**ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА**

**КАФЕДРА АНТИКРИЗИСНОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

3 курс очного отделения

специальность 0805

«Экономика и управление на предприятии (торговли)»

группа 36 ФУ

# К У Р С О В А Я Р А Б О Т А

**по дисциплине «Менеджмент»**

**на т**ему: . Планирование как функция менеджмента, его значение в процессе управления в современных условиях.

**Исполнитель:** Астахова Т.А.

**Научный руководитель:** доц. Барбашина О.В.

Москва 2010

**Содержание.**

[Введение. 3](#_Toc278924584)

[Глава 1. Понятие процесса планирования. 4](#_Toc278924585)

[§1. Сущность планирования. 4](#_Toc278924586)

[§2. Предмет и метод планирования на предприятии 6](#_Toc278924587)

[Глава 2. Основные составляющие планирования как функции процесса управления. 13](#_Toc278924588)

[§1. Виды и содержание планирования. 13](#_Toc278924589)

[§2. Принципы планирования. 20](#_Toc278924590)

[Глава 3. Бизнес-планирование и бизнес-план. 23](#_Toc278924591)

[§1. Сущность и значение бизнес-планирование в управлении предприятием. Основные требования к бизнес-плану. 23](#_Toc278924592)

[§2. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии. 27](#_Toc278924593)

[Заключение. 34](#_Toc278924594)

[Список литературы: 36](#_Toc278924595)

### Введение.

Предметом исследования курсовой работы является планирование как функция менеджмента, его значение в процессе управления. Актуальность темы заключается в том, что планирование является главной функцией управления и именно с нее начинается создание хозяйственного объекта, а так же его функционирование. П. Друкер написал однажды, что планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха. На самом деле он имел в виду то, что достижение высоких результатов могут обеспечить три различных фактора: удача, талант бизнесмена, планирование. Значение планирования состоит в том, что оно является единственным средством, с помощью которого компания имеет реальную возможность добиться повышения вероятности успеха. Ведь удача и талант сопутствуют, к сожалению не каждому менеджеру. Цель курсовой работы – рассмотреть экономическую сущность функции планирования в организации. На основе цели, возникает ряд задач: рассмотреть содержание и принципы планирования; изучить виды планов; охарактеризовать процесс бизнес-планирования на предприятии.

Поставленные цель и задачи обусловливают структуру курсовой работы, которая состоит из введения, 3 разделов, заключения и списка использованной литературы. Первый раздел посвящен раскрытию сущности функции планирования в организации. Второй раздел посвящен изучению видов планов, а так же принципам планирования. Третий раздел посвящен рассмотрению вопроса об экономическом содержании бизнес-плана и правилам его составления. В заключении приводятся выводы, которые были получены в результате написания курсовой работы. В завершении работы приведен список использованной литературы.

Информационной базой послужили учебные пособия по основам менеджмента, стратегическому менеджменту, бизнес-планам, периодические издания.

### Глава 1. Понятие процесса планирования.

### §1. Сущность планирования.

Планирование - это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения операций, это своего рода инструмент принятия управленческих решений. Плановые решения могут быть связаны с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде. В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком, планированием является составление специальных документов - планов, определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей.

До середины ХХ столетия фирмы действовали преимущественно в условиях стабильного превышения спроса над предложением, неизменности внешней среды. Это позволяло им работать на основе текущих планов, составляемых исходя из поступающих заказов.

В 1950-е гг. темп изменений во внешней среде стал нарастать, но они еще оставались предсказуемыми. Здесь уже, наряду с текущим приходилось заниматься среднесрочным и долгосрочным планированием, составлять перспективные целевые программы.

В 1960-1970-е гг. общий темп развития ускорился, а изменения в среде стали неожиданными. Это обусловило превращение долгосрочного планирования в стратегическое, которое исходило из будущих возможностей. Планирование стало осуществляться от будущего к настоящему на основе мнений экспертов и сложных математических моделей.

С начала 1970-х гг. изменения во внешней среде стали протекать столь стремительно и непредсказуемо, что перспективные стратегические планы перестали соответствовать потребностям хозяйственной практики. В дополнение к ним стали составляться стратегические программы, позволяющие оперативно учитывать эти изменения в текущих решениях. [8]

В планах отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Сам процесс планирования начинается с анализа настоящего и будущего состояния предприятия и среды. На этой основе ставятся цели, вырабатываются стратегии и определяется комбинация инструментов, позволяющих наиболее эффективно их реализовывать.

В некоторых крупных организациях планирование осуществляет плановый комитет, членами которого обычно бывают руководители подразделений, а также плановый отдел и его структуры на местах. Деятельность плановых органов координируется первым лицом либо его заместителем.

В задачу плановых органов входит определение того, какие подразделения будут участвовать в реализации тех или иных организационных целей, в какой форме это будет происходить, как обеспечиваться ресурсами.

Если организация многоуровневая, планирование осуществляется одновременно на всех уровнях. Причина состоит в том, что ни одно плановое решение не является независимым от других, и требуется понимание проблем всех связанных между собой звеньев управленческой цепочки.

С учетом степени централизации управления организацией процесс планирования может осуществляться тремя способами:

- если она высока, плановые органы единолично принимают большинство решений, относящихся не только к организации в целом, но и к отдельным подразделениям.

- при среднем уровне ими принимаются только основополагающие решения, которые впоследствии в подразделениях детализируются.

- в децентрализованных организациях «сверху» определяют цели, лимиты ресурсов, а также единую форму планов, а планы уже составляют сами подразделения. В этом случае центральные плановые органы их координируют, увязывают и сводят в общий план организации.

В зависимости от экономических возможностей организации, могут использоваться три подхода к составлению планов. Если ее ресурсы ограничены, и появление новых в будущем не предвидится, то цели ставятся, в первую очередь исходя именно их них. В дальнейшем планы не пересматриваются, даже если и появляются какие-то благоприятные возможности. Ибо на их реализацию может просто не хватить средств. Такой удовлетворенческий подход используется преимущественно небольшими фирмами, главная цель которых - выживание.

Более богатые организации могут позволить себе изменять планы, подстраиваясь под новые возможности и, привлекая для их использования дополнительные средства, излишками которых они располагают. Таким образом, составленные однажды планы в зависимости от ситуации могут корректироваться. Такой подход к планированию получил название адаптационного.

И, наконец, предприятия, располагающие значительными ресурсами, могут использовать оптимизационный подход к планированию, исходящий из целей, поэтому, если проект ожидает быть прибыльным, средств на него не жалеют.[1,стр. 5]

### §2. Предмет и метод планирования на предприятии

Планирование служит началом всякой целенаправленной экономической деятельности человека как коллективной, или корпоративной, в процесс производства и потребления, материальных благ, так и личной, или индивидуальной, в ходе ведения своего домашнего хозяйства и собственного бизнеса. *Планирование на предприятии* являетсяважнейшей составной частью современной экономической науки, исследующей проблемы эффективного использования ограниченных производственных ресурсов или управление ими с целью достижения максимального удовлетворения материальных потребностей человека.

Планирование – это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления матери­альных и духовных ценностей. Рыночное планирование внутрифир­менной, или производственной, деятельности изучаетзаконы, принципы, положения и методы научно обоснованного выбора и рационального использования экономических ресурсов на различ­ных предприятиях, фирмах и организациях.

Современное внутрихозяйственное планирование заключается в *определении* будущего желаемого состояния всего предприятия, от­дельных производственных систем, экономических показателей или иных конечных результатов и тех целесообразных решений, которые необходимо осуществить, чтобы вывести объект или фирму из суще­ствующего положения в новое предполагаемое или планируемое. Механизм планирования основывается на взаимодействии процессов *микроэкономического* исследования настоящего состояния предприя­тия. И *моделирования* прогнозируемого уровня его развития в будущем. Поэтому в сам процесс планирования входят выбор целей и установ­ление требуемых путей их достижения. Сначала на основе анализа фактических или исходных данных определяется желаемое состояние планируемого объекта или системы, выраженное в качественных или количественных показателях и характеристиках уровня его дальней­шего развития. На этой базе затем осуществляется проектирование или непосредственное планирование комплекса технических, орга­низационных, экономических и других мероприятий, с помощью которых в дальнейшем будет обеспечиваться их выполнение на пред­приятии (фирме).

*Процесс планирования* проходит обычно несколько стадий, или эта­пов. В европейском бизнесе принято выделять четыре основных эта­па, или уровня, планирования: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль над их выполнением. Планирование всегда опи­рается на фактические, нормативные данные настоящего или даже прошлого периода, но стремится установить и контролировать про­цесс развития предприятия в будущем и настоящем времени.[1, стр. 10-16]

Степень обоснованности любых планов во многом зависит от достоверности исходных показателей, характеризующих достигнутый уровень развития отдельной фирмы.

Поскольку каждое предприятие является лишь небольшой частью общей рыночной или экономики страны в целом, то для планирования его деятельности необходимо иметь как можно больше точных микроэкономических и макроэкономических показателей.

Сложность рыночного планирования состоит в том, некоторые макроэкономические процессы, например кризисы, забастовки, вообще не поддаются точному планированию, а также многие микроэкономические показатели, характеризующие рынок в целом, деятельность конкурентов, объемы спроса и другие, не обладают вы­сокой степенью достоверности и тонности. Отсюда вытекает, что любое планирование в условиях рыночной экономики базируется на неполных данных. Это предполагает не только необходимость кон­троля за выполнением планов, но и возможность корректировки тех или иных плановых показателей.

В современном отечественном производстве планирование внут­рихозяйственной деятельности предприятий служит основой таких важнейших функций менеджмента, как целеполагание, организация, учет, контроль, регулирование и стимулирование. Очевидно, что дан­ные функции определяют не только основной *предмет* планово-экономической деятельности фирм и других предприятий, но и, главным образом, объект внутрихозяйственного планирования. Ос­новными *объектами* изучения в курсе планирования выступают все существующие в нашей стране хозяйствующие субъекты, коммер­ческие организации и юридические лица, главной целью которых является извлечение прибыли из своей производственной деятельности.

В соответствии с действующим в настоящее время Гражданским кодексом РФ в зависимости от принятой формы собственности и степени участия работников в управление производством можно выделить следующие организационно-правовые формы предприятий: хозяйственные товарищества и общества, акционерные общества, дочерние и зависимые общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия. В каждом из них существуют не только общий предмет и единая методология планирования, но и применяются своя собственная система планово-экономических показателей и методика их разработки. *Методология* рыночного планирования охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принци­пов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов. *Ме­тодика* планирования характеризует состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конк­ретных плановых показателей, а также содержание, форм, структу­ру и порядок разработки внутрифирменного плана. Процесс разра­ботки комплексного плана социально-экономического развития яв­ляется для каждого предприятия весьма сложным и трудоемким *предметом деятельности* и поэтому должен осуществляться в соот­ветствии с принятой *технологией* планирования. Она регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое со­держание, требуемую последовательность процедур составления раз­личных разделов плана и обоснования его показателей, а также ре­гулирует механизм взаимодействия производственных подразделе­ний, функциональных органов и плановых служб в совместной повседневной деятельности. Методология, методика и технология выполнения плановой деятельности на различных предприятиях и фирмах в наиболее полной мере определяют в целом и *предмет* пла­нирования.[5]

Общим, или *итоговым,* предметом всякой плановой деятельности на предприятиях всех форм собственности служат *проекты планов.* Они имеют различные названия: комплексный план социально-эко­номического развития, заказ-наряд, техпромфинплан, бизнес-план, стандарт-план и ряд других, которые характеризуют не только свой собственный предмет, но и определенный объект, и систему конкрет­ных показателей его дальнейшего развития. В рыночной экономике в качестве конкретного предмета завершающей плановой деятельности на тех или иных предприятиях обычно применяются разнообразные подсистемы планов, содержащие показатели по таким основным сферам или функциям, как маркетинг, проектирование, закупки, про­изводство, труд, продажа, финансы и т.д. Конечным *результатом* пла­нирования является ожидаемый экономический эффект, определяю­щий в общем виде степень достижения заданных плановых показате­лей, социально-экономических или иных целей. Сравнение планируемого и фактического эффекта служит надежным основанием для оценки не только достоверности конечных практических результатов, но и степени научной разработанности применяемых методов планирования, а также уровня развития всей современной экономической теории в целом и, в частности, науки микроэкономики, важнейшим представителем выступает внутрифирменное планирование. Микроэкономика позволяет на основе исследования множества факторов объяснить экономическое поведение отдельных людей или фирм, когда они планируют свой выбор вида деятельности либо ограниченных ресурсов для ее осуществления.

Во *внутрифирменном планировании,* как и в микроэкономике, обоснование принимаемых решений и прогноз ожидаемых резуль­татов опираются на теоретические положения и *принципы,* а также практические данные и *факты.* Они используются для объяснения наблюдаемых экономических явлений с точки зрения совокупности научных положений и требований. Например, теоретический ана­лиз экономической деятельности фирмы начинается с простого предположения, что она будет стремиться к повышению совокупной прибыли. Теория планирования использует данное предположение, чтобы обосновать планы предприятия по выбору вида выпускаемой продукции, набору требуемой рабочей силы, закупкам материальных ресурсов для организации производства определенного количества товаров и получения максимального объема прибыли. Внутрифирменное рыночное планирование объясняет, каким образом фирмы обосновывают планы своего производства в зависимости от величины действующих цен на основные экономические ресурсы – рабочую силу, капитал и сырье, а также от ожидаемых цен на будущую продукцию.

В изучение экономического поведения производителей и потребителей находят свое применение два взаимосвязанных метода научных исследований. Первый называется *индуктивный* и предполагает создание экономических теорий и принципов на основе сбора и анализа факторов. Второй – *дедуктивный*, или гипотетический, он означает формирование новых экономических принципов, положений, начиная с уровня теории, которая затем с помощью фактов подтверж­дается или опровергается. Индуктивный метод изучения экономических процессов идет от фактов к теории, от частного явле­ния к общему положению. Дедуктивный, наоборот, идет от общего к частному, от теории к фактам. В рыночном планировании дедукция и индукция - не противостоящие, а взаимодополняющие методы эко­номических исследований. Сформулированные дедуктивным спосо­бом научные гипотезы служат экономистам-менеджерам ориентиром при сборе и систематизации эмпирических данных. В свою очередь научное обобщение фактов, правильное представление о реальном мире является предпосылкой для формулирования новых содержа­тельных экономических положений и принципов.[1, стр.10-16]

Плановая научная и практическая деятельность на отечественных предприятиях тесно связана с широкими экономическими целями и действиями и, естественно, со многими учебными дисциплинами как общепрофессионального, так и специального цикла подготовки со­временных экономистов-менеджеров. Это прежде всего такие основные предметы учебного плана, как маркетинг, менеджмент, экономика предприятия, организация производства, нормирование труда технология отрасли, управление затратами, бухгалтерский учет, статистика и другие, формирующие уровень квалификации молодых специалистов. Между ними и планированием существует тесная мно­госторонняя зависимость. В свободных рыночных отношениях внутрифирменное планиро­вание все теснее увязывается с маркетингом и менеджментом. Буду­щее, по прогнозам высших руководителей американских фирм, ско­рее всего, принадлежит маркетингу и попыткам захватить большую долю ограниченного рынка. Плановики вынуждены, как считают представители современной школы маркетинга, «сходить со своих пье­десталов в траншеи практики». На мой взгляд, этот прогноз пока не относится к российским предприятиям, крайне нуждающимся в высококвалифицированных отечественных специалистах в области маркетинга, планирования и управления производством будущего.

### Глава 2. Основные составляющие планирования как функции процесса управления.

### §1. Виды и содержание планирования.

Внутрихозяйственное, или внутрифирменное (корпоративное), планирование занимает коренное положение в свободной рыноч­ной экономике. Оно позволяет соединять в общей экономической системе взаимные интересы государства, отдельных предприятий, корпораций или фирм и домашних хозяйств. В странах с развиты­ми рыночными отношениями основной задачей государственного регулирования является Поддержание равновесного состояния эко­номики, обеспечение экономического роста и повышение качества жизни людей. Планирование также направлено на развитие произ­водства материальных благ, удовлетворение различных потребнос­тей людей и получение прибыли (дохода). В рыночной экономике государство и предприятие являются основными независимыми субъектами планово-регулируемой производственно-хозяйственной деятельности.

*Между внутрихозяйственным* планированием государственным регулированием существует механизм экономического взаимодействия, основанный на свободных рыночных отношениях, равновесия спроса и предложения. В рыночной экономике», как известно, как известно, спрос определяет величину предложения, которая в свою очередь продолжает соответствующий объем собственного спроса. На взаимодействии спроса и предложения построена не только система рыночного саморегулирования, но и теория планирования экономического развития, в том числе и на уровне предприятий (фирм).

Таким образом, планирование на предприятии: является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором. Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики.

В настоящее время все производители и потребители, исходя из рыночного спроса на товары, работы и услуги, рационального использования имеющихся экономических ресурсов, получение максимальной прибыли, повышения личных доходов и качества жизни работников, самостоятельно планируют свою предстоящую производственно-хозяйственную деятельность, определяют перспективы расширения производства продукции и развития предприятия. В зависимости от выбранной цели, применяемых методов, разрабатываемых показателей, уровня принимаемых решений и многих иных факторов принято различать несколько систем или видов рыночного планирования.

Существуют системы государственного или федеративного регулирования, муниципальное или местное планирование, внутрипроизводственное или корпоративное планирование, а также отраслевое, территориальное, республиканское и другие виды планирования. В хозяйственной практике всегда было общепризнанным выделять два основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

*Технико-экономическое* планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимосвязи, как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

*Оперативно-производственное планирование* представляет собойпоследующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства и т.п.[1, стр.23]

Всякое планирование предусматривает обеспечение необходимого развития тех или иных производственных объектов, экономически: систем или предприятия телом. В развивающейся рыночной экономике, поэтому значительно возрастай роль внутрихозяйственного планирования на всех отечественных предприятиях. Высокая степень экономической свободы в плановой деятельности предполагает не только расширение практической работы на всех фирмах и предприятиях, но и развитие научных знаний, и совершенствование самой теории внутрихозяйственного планирования. В частности, требует расширение существующей классификации систем, видов и методов планирования. Все виды планирования на предприятии могут быть систематизированы по основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

1) Поддержанию планов следует выделять, кроме рассмотренного технико-экономического и оперативно-производственного, такие виды внутрихозяйственного планирования, как организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное, бизнес-планирование и др. Каждый из них предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т.д.

2) Поуровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды внутрихозяйственного планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов, относящиеся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. На среднем уровне уп­равления применяется, как правило, цеховая система планирования на нижнем — производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования.

3) По методам обоснования в современном производстве находят применение следующие системы внутрифирменного планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизован­ное. На предприятиях с государственной, федеральной, муниципаль­ной и другими формами общественной собственности преобладает централизованная, или административная, система планирования. В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на дру­гих предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. Рыночное самопланирование основано на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги. Ели величина спроса на данный товар превышает предложение, то соответствующим образом увеличивается и цена на товар, и, следовательно, планируется расширение его производства. Индикативное планирование – это по существу государственное регулирование цен и тарифов, действующих видов и ставок налогов, банковских процентных ставок, минимального уровня заработной платы и т.д. централизованное, или директивное, планирование предусматривает установление вышестоящих органов управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов. Эти три системы внутрифирменного планирования не противоречат одна другой и могут применяться одновременно в той мере, в какой требуется.

4) По времени действия внутрифирменного планирования бывает: краткосрочным, или текущим; среднесрочным, или годовым; долгосрочным, или перспективным долгосрочное планирование обычно осуществляется на период от 3 до 10 лет, среднесрочное – в пределах от 1 до 3 лет, а краткосрочное – в течение одного планового года, квартала, месяца, декады или недели.

5) По сфере применения внутрипроизводственного планирования разделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное, их объектом служит соответствующая производственная система или подразделение предприятия

6) По стадиям разработки внутрипроизводственное планирование бывает предварительное и окончательное. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают затем силу законов.

7) По степени точности планирование может быть укрупненным и уточненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также, главным образом, от уровня профессиональной подготовки и произ­водственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-ис­полнителей.

8) По типам целей, учитываемым в планировании, оно может быть определено как оперативное, тактическое, стратегическое или нор­мативное. В процессе планирования преследуется три основных типа целей: *задачи,* которые необходимо достичь в пределах планируемого периода; *цели,* или вехи, к которым предполагается приблизиться в рамках планируемого периода или которые могут быть достигнуты позднее; *идеалы,* которые не считаются достижимыми, но к которым предусматривается приближение в планируемом периоде или за его пределами.

*Оперативное* планирование представляет собой выбор средств ре­шения задач, которые поставлены, даны или установлены вышесто­ящим руководством, а также являются традиционными для предпри­ятия, например распределение выпуска продукции по объему, номен­клатуре и срокам, установленным вышестоящим руководством. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач.

*Тактическое,* планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей. Например, тактическая цель завоевать лидерство на рынке в ближайшие пять лет может быть задана отделу маркетинга руководством предприятия.

*Стратегическое* планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. В качестве стратегических идеалов предприятие может выбрать экономический рост, непрерывное развитие человеческого потенциала, периодическое обновление, выпуска продукции, выход на мировой рынок и т.п. Такое планирование правило, бывает долгосрочным.

*Нормативное* планирование требует открытого и обоснованно выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы.[6]

Рассмотренные четыре вида планирования по типам целей имеют весьма широкое распространение, как на отечественных предприяти­ях, так и на зарубежных фирмах. Оперативное планирование осуществляется в основных подразделениях предприятия самостоятельно. Тактическое - охватывает взаимосвязи, сложившиеся внутри подсистемы или цехов, а также между подразделениями и предприятиями в целом. Стратегическое учитывает существующие взаимодействия не только внутри предприятия, но и различные отношения между организацией как целой системы и ее внешними деловыми партнерами. Нормативное планирование распространяется на все внутренние и внешние взаимоотношения, включая связи между предприятием и его фоновым окружением.

В зарубежной науке и практике планирования будущего корпораций принято также выделять четыре основных вида временной *ориентации* или типологии составления планов. По классификации Р.Л. Акоффа, планирование бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным. У одних плановиков преобладает ориентация на прошлое (реактивная), у других – на настоящее (инактивная), у третьих – на будущее (преактивная). Четыре виды ориентации предполагает взаимодействие прошлого, настоящего и будущего как различных, но не разделимых видов планирования.

Всякое планирование как процесс практической деятельности включает обычно несколько этапов, или стадий, основное назначение которых состоит в следующем:

*формулирование* состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;

*обоснование* выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

*планирование* основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

*определение* потребности ресурсов, планирование объемов и струк­туры необходимых ресурсов и сроков их поступления;

*проектирование* внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Приведенный порядок планирования широко распространен на американских фирмах. На отечественных предприятиях также применяется подобная технология планирования, содержащая три основных этапа практической деятельности:

1. составление планов, принятие решений о будущих целях орга­низации и способах их достижения;
2. ориентация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятия;
3. контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствования деятельности предприятия.

Планируемый выбор вида, содержания и технологии внутрифирменного планирования на отечественных предприятиях имеет существенное значение не только для обоснования целей и планов, но и повышения эффективности производства и качества производимых товаров и услуг.

### §2. Принципы планирования.

Эффективность функции планирования зависит от того, какими принципами руководствуются менеджеры при составлении планов.

Планирование базируется на следующих принципах:

1) Участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Как правило, люди скорее и охотнее выполняют те задачи, которые сами себе поставили, чем «спущенные сверху», поскольку они им ближе и понятнее.

2) Непрерывность*,* обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности фирмы. В соответствии с ним планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс, в рамках которого все текущие планы разрабатываются с учетом выполнения прошлых и того, что они послужат основой составления планов в будущем.

3) Гибкость,предполагающая возможность корректировки или пересмотра в любой момент ранее принятых решений в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «окна», дающие в определенных пределах свободу маневра.

4) Единство и взаимосвязанность отдельных частей организации требует соблюдения такого принципа как согласование планов*.* Он реализуется путем их координации и интеграции. Координацияосуществляется «по горизонтали», то есть между подразделениями одного уровня, аинтеграция - «по вертикали», между выше- и нижестоящими.

5) Важным принципом планирования является экономичность, предполагающая, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением.

6) Создание необходимых условий для выполнения плана - организационных, ресурсных, идеологических и т.п.

7) Полнота планирования, - т.е. при осуществлении планирования должны учитываться все ситуации и события.

8) Точность планирования *-* для ее достижения используются все современные методы, средства и процедуры прогнозирования.

9)Ясность планирования*, -* т.е. поставленные цели должны быть простыми, легкими, доступными всем членам организации.[8]

10) принцип комплексности – необходимо, чтобы применяемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающие учет изменений, как в отдельных объектах, так и конечных результатов всего предприятия.

11) принцип эффективности – требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.

12) принцип оптимальности - подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех этапах планирования из нескольких возможных или альтернативных. Критерием оптимальности различных планов может быть минимальная трудоемкость, материалоемкости или себестоимость продукции при существующих условиях производства и ограничениях ресурсов, а также максимальная прибыль и другие конечные результаты.

13) принцип холизма состоит из двух частей: координации и интеграции.

Принцип *координации* устанавливает, что деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если ее выпол­нять независимо от остальных объектов данного уровня. Отсюда вы­текает, что деятельность подразделений одного уровня следует пла­нировать не только одновременно, но и во взаимозависимости с дру­гими. Не важно, где возникают проблемы, решать их следует совместно с остальными.

Принцип *интеграции* определяет, что планирование, осуществля­емое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффек­тивным без взаимоувязки планов на всех уровнях. Стратегия или так­тика, сформулированная на одном уровне предприятия, часто созда­ет новые проблемы для других уровней. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма.

Перечисленные выше принципы являются *универсальными*, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом из них могут применяться также свои *специфические* принципы.

Например, при планировании на уровне цеха важную роль играет принцип *узкого места*, в соответствии, с которым выпуск продукции нужно определять исходя из возможностей единицы оборудования, обладающей самой низкой производительностью. В то же время, на уровне предприятия он обычно не применяется, зато важнейшую роль здесь играет *научность* планирования.[1, стр.32]

### Глава 3. Бизнес-планирование и бизнес-план.

### §1. Сущность и значение бизнес-планирование в управлении предприятием. Основные требования к бизнес-плану.

Бизнес-планирование (деловое планирование) — самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством. «Бизнесом» называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг). В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состо­янии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурен­тов и т. д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусмо­треть источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ре­сурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнения заданий и планов, поступавших «сверху».

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеют официально принятых пла­нов; нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, норма­тивов и т. д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на неболь­ших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства «на глазок», хотя практика часто ставит и таких руководителей в тупик.[3, стр.31]

Принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирование, которое, по сравнению с принятием решений, представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка.

Таким образом, бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившийся ситуацией хозяйствования.

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, примеры которых в зависимости от участников процесса бизнес-планирования представлены в табл. 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сотрудники предприятия** | **Внешний менеджмент** | **Инвесторы и партнеры** |
| Информирование сотрудников предприятия о целях, задачах и методах их решения | Организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия | Определение намеченного источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов |
| Координация действий всех подразделений предприятия при достижении целей бизнес-плана | Выявление потенциальных возможностей предприятия, анализ сильных и слабых сторон деятельности | Выявление и оценка рисков, которые могут помешать выполнению бизнес-плана |
| Мотивация сотрудников на выполнение задач бизнес-плана | Формирование инвестиционных целей на планируемый период | Расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности |
| Обоснование общих и специфических деталей функционирования предприятия в условиях рынка | Выработка стратегии и тактики конкуренции |  |
|  | Оценка финансовых, трудовых, материальных ресурсов, необходимых для достижения целей |  |

*Таблица 1. Примеры задач бизнес-планирования*

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- заставляет руководителей мыслить перспективно;

- обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;

- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информации;

- способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;

- ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;

- позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Важность планирования не следует недооценивать. Критический взгляд на свое предприятие поможет выявить его слабые и сильные стороны, точно определить, что вам потребуется, не упустить чего-либо из вида, оценить открывающиеся перспективы и преступить к выработке плана конкретных действий, направленных на достижение поставленной цели, заранее предвидеть возможные трудности, не дать им перерасти в серьезную проблему, выявить причины затруднений, а значит, найти пути их устранения.

Если затеваемое дела находится на грани банкротства, бизнес-план объяснит, почему дешевле отказаться от сомнительной затеи, чем на собственном опыте учиться тому, чему бизнес-план научил бы в течение нескольких часов сосредоточенной работы по его составлению. [2, стр.6]

Существует общий макет бизнес плана:

- титульный лист: название фирмы, Ф.И.О. или главы фирмы, адрес, номер телефона и факс фирмы;

- резюме: краткое содержание бизнес-плана;

- местонахождение фирмы;

- цель бизнеса;

- отрасль и создаваемая фирма;

- описание вида деятельности;

- продукт и вид услуг;

- анализ рынка;

- конкуренция и конкурентное преимущество;

- организация и практика внешнеэкономических связей;

- стратегия маркетинга;

- прогнозирование продаж;

- переменная составляющая затрат на продажи;

- план производства;

- управление и персонал;

- планируемая прибыль;

- оценка риска;

- финансовый план;

- стратегия финансирования;

- деловое расписание;

- наиболее актуальные приложения к бизнес-плану.

Деловой план должен быть выполнен на высоком полиграфическом уровне. Общий объем документа составляет 50-60 страниц.

При составлении бизнес-плана следует пользоваться статистической информацией, подтверждая ее ссылкой на первоисточник, известных экспертов. Все предложения в бизнес-плане должны быть четко обозначены. При необходимости используют фотографии, таблицы и рисунки. Чтобы инвестору - потенциальному партнеру - легко было найти интересующий его раздел, бизнес-план должен иметь оглавление, а каждый раздел - свой шмуцтитул.[4, стр.92]

### §2. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии.

Процесс бизнес-планирования

Аналитический блок

Программно-технологический блок

Методология бизнес-планирования

Методика бизнес-планирования

Технические средства

Программное обеспечение

Информационный блок

Организационный блок

Экономическая информация

Информация финансовых и кредитных организациях

Учетная информация

Бухгалтерский и финансовый учет

Информация рынков: торговых; фондовых; валютных.

Управленческий учет

Политическая информация

Организационная система управления

Система управления

Функция структурных подразделений

Регламент взаимодействия

Система ответственности

*Табл. 2. Инфраструктура бизнес-планирования в коммерческой организации.*

Для успешной организации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования коммерческой организации (табл. 2).

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей методологией и методикой базовой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированны, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация.

Основой информационного блока процесса бизнес-планирования является:

- экономическая информация – прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т.д.;

- учетная информация – информация бухгалтерского учета и управленческого учета;

- сообщения финансовых органов, информация товарных, бюджетных бирж и прочая финансовая информация;

- политическая информация и т.д.

Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся: законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответству­ющие организационную структуру и систему управления, составляющие органи­зационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя: количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят раз­работка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации; совокуп­ность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-техни­ческие средства, используемые в процессе финансового планирования и конт­роля, составляют программно-технический блок системы финансового плани­рования.

Бизнес-планирование — это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей биз­нес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализа­цией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

1) подготовительная стадия;

2) стадия разработки бизнес-плана;

3) стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственно­сти;

4) стадия реализации бизнес-плана.

Ключевым моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей могут быть;

— отзыв потребителей;

— продукция, выпускаемая конкурентами;

— мнение работников отдела маркетинга;

Убедившись в перспективной бизнес-идеи, приступают непосредственно к *разработке* бизнес-проекта и принимают решение о подготовке бизнес-плана. Начальным этапом является презентация бизнес-плана.

Презентация бизнес-плана – это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам высылают заранее, чтобы они имели, возможно, прочесть его до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал (образцы продукции, фотографии, графики, схемы т. д.). Презентация должна проходить в форме диалога, а не лекции. [2, стр.8]

Процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами проводится по опреде­ленной схеме, включающей, как правило, шесть этапов:

1. Оценка характеристик компании-заявителя, анализ отрасли его деятельности;
2. Анализ условий инвестиционного соглашения: форма заимствования и возврата кредита, залог, гарантия возврата кредитных средств;
3. Анализ последнего баланса: определение степени финансовой устойчивости и ликвидности, оценка активов и обязательств;
4. Оценка руководящей команды компании-заявителя;
5. Выявление особенностей проекта;
6. Общий анализ бизнес-плана.

Только после завершения работы по пяти первым этапам и получения вывода о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта переходят к шестому этапу - общему глубокому изучению бизнес-плана. Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об ин­вестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Реализовать бизнес-план — значит выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

— определение типа рабочих задач в фирме и вне ее;

— определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

— подготовка графика реализации задач;

— определение ресурсов для решения задач;

— подготовка бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;

— документирование всех данных реализации бизнес-проекта.

Таким образом, план реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии реализации бизнес-плана:

— финансовое планирование;

— организационное оформление;

— приобретение и передачу технологий;

— подготовку заявочных документов;

— представление предложений;

— переговоры и заключение контрактов;

— приобретение земли;

— строительные работы;

— установку оборудования;

— закупку материалов и сырья;

— предпроизводственный маркетинг;

— обучение и назначение на должность;

— запуск и начало производства;

— поддержание и развитие производства.

Главные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются шаговому анализу, когда одна стадия следует за другой.

Этап реализации бизнас-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство. Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию. Планирование реализации бизнес-проекта и составления бюджета включает следующие основные задачи:

— определение типа рабочих задач в фирме и вне ее;

— определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

— подготовка графика реализации задач;

— определение ресурсов для решения задач;

— подготовка бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финан­сирование бизнес-плана;

— документирование всех данных реализации бизнес-проекта.

Завершается реа­лизация бизнес-плана оценкой и анализом соответствия поставленных и достигну­тых в процессе бизнес-планирования целей.

Выполнение отдельных работ, относящихся к различным стадиям бизнес-плани­рования, во времени носит параллельно-последовательный характер.

Работы по подготов­ке бизнес-плана могут проводиться параллельно с завершающими стадиями разра­ботки бизнес-проекта. Стадия продвижения бизнес-плана начинается практически с самого начала работы над бизнес-проектом. Уже после утверждения бизнес-идеи могут проводиться предварительные переговоры и консультации с будущими партнерами и инвесторами.

### Заключение.

В соответствии с поставленной темой были решены следующие задачи: рассмотрено содержание планирования и его принципы; изучены виды планов; дана характеристика процесс бизнес-планирования на предприятии.

В итоге можно сделать следующие выводы:

1. Сам процесс планирования начинается с анализа настоящего и будущего состояния предприятия и среды. На этой основе ставятся цели, вырабатываются стратегии и определяется комбинация инструментов, позволяющих наиболее эффективно их реализовывать. В планах отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

2. Планирование на предприятии является важнейшей составной частью современной экономической науки, исследующей проблемы эффективного использования ограниченных производственных ресурсов или управление ими с целью достижения максимального удовлетворения материальных потребностей человека. Общим предметом всякой плановой деятельности на предприятиях всех форм собственности служат проекты планов.

3. В хозяйственной практике всегда было общепризнанным выделять два основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное. Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимосвязи. Оперативно-производственное планирование представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия. Все виды планирования на предприятии могут быть систематизированы по основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

4. Бизнес-планирование (деловое планирование) является самостоятельным видом плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством. Бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившийся ситуацией хозяйствования.

5. Бизнес-план – это основополагающий документ коммерческого предприятия, который описывает все основные аспекты ее будущего или конкретной новой деятельности (бизнеса). Он содержит анализ системы внутренних и внешних факторов, влияющих на прибыльность проекта, проблем, с которыми фирма может столкнуться при реализации бизнеса, а также способы решения этих проблем, механизм генерирования доходов. В нем также дается заключение об эффективности вложений при различных уровнях доходности. В состав бизнес плана входят титульный лист, резюме, описание предприятия и отрасли, существо предлагаемого проекта, описание продукции, работ, услуг, стратегия маркетинга, инвестиционный, производственный, организационный и финансовый планы, стратегия (схема) финансирования, оценка, анализ рисков и страхование, выводы и приложения.

### Список литературы:

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник. – 3-е изд., испр.- М.: ИНФРА-М, 2008.
2. Бакетова О.Н., Найденков В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Про», 2006.
3. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»- 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2010.
4. Попов В.М., Л.П. Кураков. Деловое планирование ( Методы, Организация. Современная практика ): Учеб. пособие/ Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997.
5. http://cde.osu.ru/demoversion/course167/glava%201.html
6. http://www.aup.ru/books/m26/
7. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
8. http://revolutionmanagement/00097547\_0.html