# **Содержание**

# Введение

# 1. Сущность планирования

# 1.1 Принципы планирования

# 1.2 Методы планирования

# 2. Виды планирования

# 2.1 Перспективные и стратегические планы

# 2.2 Тактическое и оперативное планирование

# 3. Бизнес-план организации

# Заключение

# Литература

# **Введение**

Функция планирования как одна из основных функций управления в настоящее время приобрела качественно новые черты и особенности; планирование получило принципиально новое содержание, поскольку потребность в нем обусловлена масштабами обобществления производства. Расширение горизонтов планирования означает, что оно выполняет не только оперативные задачи, но и задачи перспективного развития, что является новым моментом планирования. Его назначение как функции управления состоит в стремлении по возможности заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия.

Планирование – это попытка заглянуть в будущее, оно помогает оценить масштабы организации, определить конкурентов, найти свою нишу на рынке, определить пути и цели стратегических достижений организации. В планах отражается вся производственно-хозяйственная деятельность предприятия. Менеджеры на основе планов определяют сильные и слабые стороны организации, анализируют их и разрабатывают тактику своих действий, оценивают положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах. Образно говоря, речь здесь идет об определении «где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

Развитие хозяйственной системы – это не простое наращивание ее производственных мощностей, а движение к определенной цели. В процессе развития требуется единство действий отдельных элементов системы – вот это и можно обеспечить планированием всей деятельности предприятия. Планирование – это не только активное и сознательное стремление к будущему, но одновременно и концепция целенаправленного поведения.

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.

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.

1. если она высока, плановые органы единолично принимают большинство решений, относящихся не только к организации в целом, но и к отдельным подразделениям.
2. при среднем уровне ими принимаются только основополагающие решения, которые впоследствии в подразделениях детализируются.
3. 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 подходак 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 удовлетворенческийподход 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 оптимизационныйподход к планированию, исходящий из целей, поэтому, если проект ожидает быть прибыльным, средств на него не жалеют.

**1.1 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. *Координация* осуществляется «по горизонтали», то есть между подразделениями одного уровня, а *интеграция* – «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.

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.

**1.2 Методы планирования**

Основная цель планирования состоит в том, чтобы, насколько возможно при данных условиях, найти оптимальный вариант решения задач, стоящих перед организацией. Это не всегда возможно, но стремиться к нему необходимо.

Поиск такого варианта осуществляется путем итераций**,** то есть последовательного перехода от одного планового решения к другому, чем-то улучшающему предыдущее. В настоящее время сложилось несколько способов составления планов, или методов планирования: бюджетные, балансовые, нормативные, математико-статистические, графические и пр.

Бюджетный метод. Он основывается на составлении бюджетов**,** то есть таблиц, отражающих состояние или распределение на производственные и иные нужды имеющиеся у организации ресурсов в соответствии с ее целями. Такие бюджеты могут быть отчетными и плановыми. В последующем плановые бюджеты координируются, уточняются, корректируются.

В организации могут составляться несколько видов бюджетов.

Основной (общий) бюджет(отражает движение денежных средств, состояние активов и пассивов, прибыли и убытки).

Оперативные бюджеты:

– производства, продаж;

– рабочей силы;

– запасов готовой продукции;

– распределения прибыли.

Бюджетный метод планирования (бюджетирование) обеспечивает:

1) повышение эффективности работы организации за счет децентрализации управления, быстрого обнаружения и корректировки отклонений.

2) оптимизацию распределения и экономность расходования ресурсов.

3) предупреждение бесхозяйственности.

4) надежный контроль и оценку состояния запасов, сбыта, закупок, плановых и фактических издержек, денежных средств и финансов, рентабельности.

Но бюджетный метод сложен, громоздок, требует перестройки структуры управления, индивидуализации ответственности за расходы, больших затрат.

Балансовый метод основывается на взаимной увязке двух бюджетов: ресурсов, которыми будет располагать организация, и распределения их в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации.

Балансовый метод реализуется через составление системы **балансов.**

По содержанию они бывают материально-вещественными, стоимостными и трудовыми; по временному горизонту – отчетными, плановыми, прогнозными, а по целям – аналитическими и рабочими.

Нормативныйметод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому. Он предполагает, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (сырья, материалов, оборудования, рабочего времени, денежных средств и т.п.) на единицу продукции. Например, план по материально-техническому снабжению будет рассчитываться путем перемножения норм расхода сырья, материалов, энергии и т.п. на величину производственного заказа.

Выделяют следующие виды норм: *норма выработки; норма обслуживания; норма времени; нормы численности.*

Чаще всего нормы бывают индивидуализированными применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам. Однако встречаются и групповые, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях.

По особо важным ресурсам могут разрабатываться перспективные нормы их использования, но наиболее распространенными являются годовые, составляющие основу соответствующих планов и балансов материальных ресурсов. Если же условия деятельности организации постоянно меняются, используются текущие нормы, пересмотр которых происходит регулярно по мере необходимости.

С помощью нормативного метода формируется, например, нормированное задание,то есть установленный объем работы, который работник или группа работников должны выполнять за данный период с соблюдением определенных требований к качеству.

К графическим необходимо, прежде всего, отнести метод сетевого планирования. Он был разработан в конце 50-х годов и предназначался для прогнозирования сроков, оценки затрат, разработки, управления реализацией и контроля крупномасштабных проектов.

Исходным моментом применения указанного метода является определение продолжительности действий (работ), связанных с достижением поставленной цели. Все события и работы объединяются в календарный сетевой график,имеющий вид цепной диаграммы.

Сетевой график облегчает управление создания сложных технических и хозяйственных систем, позволяет сконцентрировать внимание на выполнении в их рамках критических работ, наглядно демонстрирует их взаимосвязь. Сетевой график дает возможность составить наиболее рациональный план осуществления каких-либо мероприятий, к которому привязываются все остальные процессы: диспетчеризация, выдача заданий на выполнение определенных работ, наблюдение и контроль за их осуществлением. Высокая степень формализации графика позволяет при этом широко применять компьютерные технологии.

К графическим относится и метод планирования Паттерн. Суть метода состоит в том, что на основе прогноза развития объекта планирования строится «дерево» целей и подцелей. Для каждой их них эксперты устанавливают «вес», коэффициенты относительной важности (значимости).

Математическиеметоды планирования сводятся к расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся **статистические.** Наиболее широкое распространение они находят в финансовом планировании. Например, они позволяют определять будущие доходы, основываясь на текущих вложениях и заданных процентных ставках.

Методы **линейного программирования** применяются там, где речь идет об оптимизации расходования тех или иных ресурсов. Они помогают:

– выбрать технологии, позволяющие получить необходимый объем продукции при наименьшем расходе сырья и материалов;

– загрузить оборудование, выполняющее несколько видов работ, так, чтобы при этом достигалась наибольшая выработка;

– составить маршруты движения транспорта, позволяющие, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны сделать это при минимальных затратах и пр.

Возможности применения различных методов планирования имеют свои границы. Эти границы, во-первых, определяются современной НТР, которая вызывает столь стремительные изменения в организации и среде, что поспеть за ними планирование попросту не успевает. Во-вторых, нехваткой времени, связанной с тем, что плановые расчеты весьма длительны и трудоемки. В-третьих, бюрократизмом и инерционностью самих сотрудников, их боязнью новшества.

Полностью перечисленные ограничения устранить нельзя, но можно их существенно ослабить путем уменьшения жесткости и схематичности составления планов, их ориентацией на ключевые цели и задачи, конкретизацией и приближением к нуждам практики.

1. **Виды планирования**

В зависимости *от уровня управления* различается:

* стратегическое и перспективное планирование – это высший уровень;
* тактическое (или текущее) планирование – это средний уровень;

– оперативное планирование – это нижний уровень.

В зависимости от *назначения* различают три основных типа планов:

1) планы-цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. Эти цели согласовываются и ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются при больших сроках либо принципиальной непредсказуемости конкретных событий;

2) планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях, например, железнодорожное расписание. Обычно в них предусматриваются «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств и необходимости осуществления коррекции;

3) планы для неповторяющихся действий, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь вид программы, бюджета поступления и распределения ресурсов и пр.

*По срокам выполнения* планы принято делить на *долгосрочные* (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; *среднесрочные* (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ; *краткосрочные* (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок одной смены до одного месяца.

* 1. **Перспективные и стратегические планы**

**Перспективные планы.** Обычно перспективные планы в организации разрабатываются на период свыше одного года. Как правило, речь идет о *среднесрочных* планах, рассчитанных на период до 5 лет.

Перспективные планы могут иметь форму набора целей; целевых комплексных программ; и т.п.

В рамках перспективного планирования создаются планы: разработки новых продуктов; снижения издержек; инноваций; приобретений; маркетинга; производства; инвестиций; материально-технического снабжения; развития системы управления; социальных мероприятий; план по труду; финансовый план и пр.

Посредством такого рода планов происходит определение *шагов, которые необходимо предпринять в будущем* для достижения целей организации, прежде всего получения заданного объема продукции, прибыли и т.п. Их разработка начинается с выбора перспективных целей. Затем на основе оценки имеющихся ресурсов происходит определение политики организации, выбор правил и процедур, разработка альтернатив, выбор наиболее приемлемой из них, ее детализация в бюджетах, графиках, стандартных решениях.

**Стратегические планы.** В качестве предпосылок появления стратегического планирования можно назвать:

стремительные изменения во внешней среде организации, вызванные к жизни современным этапом НТР и проявляющиеся в безграничном росте возможностей производства, резком усилении конкуренции за ресурсы и рынки сбыта;

широкую доступность научно-технической и экономической информации и стремительное нарастание ее объема;

принципиальное изменение роли человека в производстве и связанное с этим пробуждение его творческих возможностей и активности.

Эти и другие обстоятельства обусловливают непредсказуемость путей развития организации и ее окружения и неопределенность даже сравнительно близкого будущего. Способом частичного ослабления или преодоления этой неопределенности и является составление стратегических планов.

Стратегические планы отражают *сегодняшние шаги* фирмы, направленные на формирование ее будущего потенциала и обеспечение перспективного выживания. В процессе их составления формулируются цели организации, соответствующие стратегии и распределяются необходимые ресурсы.

Стратегии, составляющие основу таких планов, определяются, прежде всего, исходя из угроз и возможностей (которые имеются или могут появиться во внешнем окружении организации), а не поиска и мобилизации внутренних ресурсов, что характерно для обычного перспективного планирования. Содержательным результатом их осуществления должны быть крупные перемены в организации. Таким образом, если фирма хочет выжить в современных нестабильных условиях, переход к стратегическому планированию неизбежен, но он должен быть постепенным, без разрушения традиционной системы планирования.

**2.2 Тактическое и оперативное планирование**

Тактическое или текущее планирование представлено в основном краткосрочными планами, в которых предусматриваются действия, необходимые для достижения стратегических целей. По своей сути текущее планирование является *производственным* и обладает рядом особенностей:

* объектами такого планирования могут быть заказ, группа продукции, показатели;
* при осуществлении планирования учитывается связь уровней управления; оно может происходить сверху вниз (детализация), снизу вверх (спущенные сверху указания обогащаются внизу);
* при составлении производственных планов происходит либо четкая привязка к календарю, либо допускается свободное планирование.

**Краткосрочные планы.** Они охватывают годовой период и в них конкретизируются задания перспективных планов на соответствующий год с распределением по кварталам.

Годовые планы разрабатываются на основе изучения рыночной ситуации (конъюнктура, цены, характер конкуренции) и прогноза сбыта, исходящего из поступивших заказов, сведений о величине продаж за истекший период, результатов маркетинговых исследований.

Элементами годового плана обычно являются:

*производственная программа* – она разрабатывается на срок от нескольких недель до года для предприятия в целом и его отдельных подразделений, с учетом имеющихся у них производственных мощностей и содержит, например, решения о том, как обеспечить производство необходимой продукции и услуг исходя из минимальных затрат;

*план развития предприятия* – он содержит решения о внедрении новой техники, изменении технологии, снятии с производства отдельных видов продукции и т.д.;

*план маркетинга и сбыта* – он является основой других планов предприятия и составляется на основе прогнозов сбыта, информации о требованиях заказчика по ассортименту и качеству продукции, заключенных договоров, цен, частоты заказов, каналов сбыта и т.п. Данный план детализируется по месяцам и неделям;

*план по себестоимости и рентабельности* – в нем отражаются: постоянные издержки, балансовая и чистая прибыль, расчетная рентабельность, себестоимость и др.;

*финансовый план –* включает такие показатели, как баланс доходов и расходов, издержки производства и обращения, использование собственных и заемных средств, срок выплаты и величина дивидендов;

*план по материально-техническому снабжению;*

*план по труду и кадрам.*

Предприятие на основе производственной программы (а подразделения – на основе касающейся их части) осуществляет процесс *оперативного планирования* своей деятельности.

**Оперативные планы.** Они посвящены решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде, например, отражают движение материальных потоков. Такие планы имеют узкую направленность и всегда детализированы, их цель состоит в создании условий для слаженной работы всех цехов, участков, служб, подразделений.

Оперативное планирование предполагает: составление ежемесячных и внутрисменных заданий, календарных планов выпуска продукции, маршрутных карт и контроль над их выполнением.

*Оперативно-календарный план* в зависимости от характера выпускаемой продукции определяет последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий и их партий по дням недели – маршрутизацию, находящую воплощение в маршрутной технологической карте, загрузку технологических линий и отдельных единиц оборудования, потребность в инструментах и т.п. Степень детализации оперативно-календарного плана зависит от типа производства.

Оперативно-календарный план используется часто как основной документ для разработки *сменно-суточных заданий.* В них перечисляются конкретная номенклатура и количество изделий, необходимая для нормального осуществления производственного процесса в данном цехе и смежных с ним. Сменно-суточные задания могут дополняться *планом-графиком* движения изделий и их отдельных частей в рамках технологического процесса.

Таким образом, в рамках реализации оперативных планов изыскиваются дополнительные возможности по привлечению ресурсов, и определяется наиболее целесообразное распределение работ по времени.

**3. Бизнес-план организации**

Все перечисленные выше планы составляют своего рода общую систему, которая называется генеральным, общим планом или бизнес-планом организации. Бизнес-план – это специфическая форма планов организации. Обычно он составляется или при ее создании, или в переломные моменты существования, например при расширении масштабов деятельности, эмиссии ценных бумаг, привлечении крупных займов и т.п. Часто эти мероприятия осуществляются накануне серьезных изменений во внешней ситуации и имеют цель предварить их.

Хотя многие позиции бизнес-плана скрупулезно просчитываются на срок до пяти лет, они имеют в значительной мере вероятностный характер, и успех в деле его реализации далеко не очевиден.

Цель бизнес-плана состоит в том, чтобы сориентировать хозяйственную деятельность фирмы в соответствии с потребностями рынка и возможностями получить ресурсы; определить конкретные ее виды, рынки; оценить финансовое положение; предусмотреть трудности и подводные камни.

По сравнению с другими видами планов бизнес-план обладает двумя специфическими особенностями. Во-первых, для доказательства выгодности того или иного проекта он должен быть привлекательным, наглядно демонстрировать всем заинтересованным лицам преимущества, которые могут получить, приняв участие в его реализации.

Во-вторых, бизнес-план составляется в нескольких вариантах.

Главный и наиболее полный предназначен для внутреннего пользования, а на основании его уже разрабатываются варианты с учетом различных видов пользователей. Это вполне понятно, ибо каждого из них интересуют только те моменты, которые создают гарантии их собственных интересов.

Для банков, страховых компаний и инвесторов это – финансовая устойчивость организации; для сбытовых фирм – качество, новизна, стоимость продукции; для поставщиков – объем потребности в сырье, материалах, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, услугах; для профсоюзов – социальные моменты.

Структура бизнес-плана является свободной, но тем не менее в нем должен присутствовать определенный набор разделов и показателей, характеризующих как саму организацию, так и будущий проект, ради которого данный документ составляется.

Любой бизнес-план открывается введением,которое помогает сразу же определить целесообразность дальнейшего знакомства с документом.

Во введении раскрывается роль избранного организацией вида деятельности в настоящий момент, тенденции и перспективы его развития; приводятся ориентировочные сроки работы в данном направлении; рассчитываются ожидаемая прибыльность и период окупаемости вложений; приводятся гарантии их сохранности.

В основных разделах бизнес-плана может содержаться следующая информация:

– **о целях предпринимательской деятельности,** главной и функциональных стратегиях;

– **о потенциале организации,** его развитии на предстоящий период и связанных с этим затратах;

– **об имидже** – традициях, репутации в деловых кругах, у потребителей и общественности. Благоприятный имидж много значит для решения вопроса о доверии к фирме со стороны потенциальных партнеров;

– **о персонале,** принципах его подбора, оценки, продвижения; системе управления и путях ее развития; внедрения новых методов руководства; формах взаимоотношений с профсоюзной организацией;

– **о будущей производственной деятельности и ее необходимых условиях:** планируемых к внедрению технологиях и оборудовании; источниках и способах обеспечения потребностей в сырье, материалах, энергии, комплектующих изделиях, необходимых затратах; путях повышения производительности труда и эффективности производства, способах контроля процессов и качества продукции;

– **о продукте или услуге,** их техническом уровне, качественных параметрах, уникальных свойствах, недостатках; наличии у продукции сертификатов, защищенности патентами, лицензиями, товарными знаками; о возможностях использования отходов;

– **о стратегии маркетинга.** Обычно этот раздел начинается с характеристики рынков сбыта для планируемой к производству продукции;

– **о конкурентоспособности продукции,** путях борьбы с основными потенциальными и реальными конкурентами, завоевания рыночной ниши. В разделе приводятся сведения о конкурентах, их доле на рынке; перечисляются основные параметры, по которым может вестись конкурентная борьба (технические показатели, надежность, эстетичность, экологичность, эргономичность, безопасность, качество, унифицированность, упаковка, сервис и пр. На основе всестороннего анализа этих моментов определяются параметры, по которым можно превзойти соперников;

– **о плане маркетинга,** включающем описание маркетинговой ситуации (величины рынка, главные виды присутствующей на нем продукции, основные конкуренты, каналы распределения); перечень задач; программу действий по их реализации; способы контроля над ними; необходимые затраты;

– об основных направлениях **внешнеэкономической деятельности.** Здесь, в частности, рассматривается порядок регистрации фирмы как ее участницы, сроки открытия валютного счета; особенности расчетов с зарубежными партнерами, предположительные объекты экспорта и импорта; возможные контрагенты;

– **о себестоимости, цене, прибыльности** производства, их критической величине, ниже которой деятельность фирмы является убыточной.

– **о рисках и способах их страхования.** Риски, возникающие в процессе хозяйственной деятельности, могут быть связаны с уничтожением, порчей или хищением имущества, стихийными бедствиями и политическими конфликтами, препятствующими нормальному ходу работы; финансовыми и коммерческими неудачами. В разделе дается примерная оценка рисков и перечисляются основные мероприятия, направленные на их снижение (профилактика оборудования, меры противопожарной безопасности, оснащение сигнализацией;

– **о финансовой стратегии** организации при осуществлении нового вида деятельности. Здесь определяются источники формирования финансовых ресурсов (выпуск акций, облигаций, банковские ссуды, накопленная прибыль), требования к эффективности их использования, соотношению собственных и заемных средств, общей прибыльности и т.п.;

**Итоговый** раздел обычно посвящается финансовому плану организации, который концентрированно представляет в денежном выражении все предыдущие разделы. В рамках финансового плана с учетом прогноза объемов реализации составляется ряд важнейших документов: план доходов и расходов, прогнозный баланс, план получения целевых средств от вышестоящих организаций или заказчиков для осуществления целевых программ, план движения денежных средств на счетах в банке и в кассе, план прибылей и убытков,

Помимо основных разделов, бизнес-план может содержать приложения в виде наглядных различных материалов – графиков, схем, диаграмм, таблиц, облегчающих восприятие материала, а также график основных мероприятий с указанием ответственных лиц.

По сравнению со стратегическим планом бизнес-план характеризуется следующими особенностями:

– включает только одну цель, связанную с развитием определенного бизнеса;

– имеет четко очерченные временные рамки, не пролонгируется, не уточняется;

– обладает высокой функциональной направленностью.

**Заключение**

Планирование является одним из наиболее сложных видов умственной деятельности, доступных человеку, ведь при составлении планов нужно столь много предугадать, предвидеть, увязать воедино, что эту деятельность с полным правом можно считать граничащей с искусством.

Планирование охватывает все стороны хозяйственной жизни, и, сегодня без него не может обойтись ни одно предприятие. В то же время планы нельзя абсолютизировать, ибо они сковывают инициативу, что в условиях стремительно меняющейся экономики недопустимо. Поэтому планирование всегда должно сопровождаться предоставлением подразделениям максимально возможной самостоятельности, права принятия решений с учетом складывающегося положения дел, если такие решения оказываются более эффективными, чем заложенные в плане.

На некоторых предприятиях к планированию еще до сих пор зачастую подходят по старинке. Составленные планы спускают для безоговорочного выполнения, но это порочный подход. Сегодня планирование может быть только живым творчеством всех работников и только тогда оно окажется успешным.

Планирование предполагает принятие конкретных решений о функционировании и развитии производственной системы, их увязку с точки зрения оптимизации конечного результата. Это позволяет обеспечить ее эффективное функционирование и развитие в будущем. Любое хозяйственное решение, принимаемое в условиях риска, требует тщательного технико-экономического обоснования, прогнозирования как будущего результата, так и условий его реализации, что можно осуществить только с помощью средств и методов планирования. Поэтому изучение его теории и практики занимает важное место в подготовке специалистов управленческого профиля.

**Литература**

1. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Высш. Школа, 2001. – 367 с.

2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.

3. Драчева Е.П., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Мастерство, 2002. – 288 с.

4. Егорова Т.И. Основы менеджмента. – Ижевск: НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2002. – 136 с.

5. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2002. – 440 с.

6. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. Мн.: «Новое знание», 2001. – 635 с.

7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Минск: «Новое знание», 2000. – 336 с

8. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. – 528 с.

9. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.

10. Уткин Э.А. Менеджмент: Учебник. – М.: ТЕИС, 2003. – 447 с.