**Понятие планирования**

Практически вся система хозяйственного управления и регулирования деятельности предприятия или организации строится на методах планирования. Завершение одного этапа работы предприятия служит началом другого, и связать их без методики планирования практически невозможно. Поэтому планирование занимает центральное место в механизме хозяйственного управления как способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственных операций. Это необходимое условие для своевременной подготовки сырья, материалов, комплектующих изделий, инструментов, оборудования для изготовления конечной продукции или услуги, а также создания запасов.

В современных условиях необходимой предпосылкой для обеспечения высоких темпов развития экономики становится управление, а главным элементом управления является процесс выработки и принятия решений. Принятие решений при этом, должно базироваться на анализе ситуаций, выявлении противоречий в развитии экономики и формулировании на этой основе проблем и целей их развития. При решении вопроса о выборе направлений развития сферы сервиса первоначально субъект планирования сталкивается с неопределенным множеством решений. Разработка прогноза уменьшает неопределенность и позволяет сформулировать ограниченное множество решений. То есть, важнейшим условием повышения эффективности управления в сфере сервиса является увеличение горизонта и оптимизация принимаемых решений с учетом их ближайших и долговременных последствий. Тесная органическая связь прогнозирования, планирования и принятия решений обеспечивает оптимальность принимаемой стратегии развития сферы сервиса, значительно ускоряет темпы развития.

Элементы управления взаимосвязаны и взаимообусловлены и представляют собой единый процесс, единую систему управления. Первичным элементом является планирование, определяющее цели развития сферы сервиса. Под установленные цели формируются организационные структуры и процедуры, в рамках определенных структур и процедур в интересах достижения целей осуществляется регулирование развития сферы сервиса. По мере развития производственных сил, ускорения темпов научно-технического прогресса роль управления возрастает, усложняется и совершенствуется система управления. Особое значение приобретает планирование производства, в первую очередь перспективное планирование и прогнозирование. Планирование как элемент управления является информационным процессом. Особенность этого процесса – наличие временного сдвига информации выхода по отношению к информации входа

**Основной целью планирования** является достижение желаемого результата финансово-хозяйственной деятельности путем тщательного анализа и прогнозирования, основанного на внутренней и внешней информации. В зависимости от назначения результатом может быть устойчивое экономическое развитие отрасли в целом, обеспечений темпов роста и структуры отрасли, привлечение инвестиций, производство новых видов услуг, финансовое оздоровление организации, составление бизнес-плана ее реконструкции и развития и т.д. **Цель составления планов** должна быть четко определена, результаты, получаемые при достижении цели должны быть измеримыми, а заданные ограничения и требования должны быть реальны для их выполнения. То есть, цели должны находиться в «области допустимых решений» проекта.

**Процесс планирования представляет собой** разработку и корректировку совокупных планов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, включающую предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую перспективу и отдаленный период. В технологическом отношении финансовое планирование, как процесс научной и практической деятельности в виде **последовательности взаимосвязанных действий, проходит в несколько взаимосвязанных этапов**:

1. Определение целей планирования;
2. Анализ проблем;
3. Поиск альтернатив;
4. Определение способов достижения целей и потребностей в ресурсах;
5. Оценка;
6. Оформление плана.

Все процессы и этапы планирования на предприятии взаимосвязаны и зависят друг от друга. В совокупности они составляют определенную систему планирования. **Структуру планов предприятия классифицируют** следующим образом:

1. По степени определенности условий планирования: детерминированные и стохастические;
2. По времени планирования: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные;
3. По типу целей: стратегические, текущие, оперативные, календарные;
4. По временной ориентации: инактивные, реактивные, упреждающие, интерактивные;
5. По уровню управления: общецеховые, цеховые, производственные.

Организация планово-экономической работы предприятия зависит от его размера и типа. На практике обычно применяются **три системы организации работ** по составлению планов:

* + Линейная система планирования (планирование «снизу вверх»);
  + Иерархическая система планирования (планирование «сверху вниз»);
  + Система встречного планирования (круговое планирование).

В практике финансовое планирование как важнейшая функция управления выступает в форме деятельности людей по обоснованию предстоящих действий и определению наиболее эффективных способов достижения поставленных целей в сфере бизнеса. Сам процесс финансового планирования состоит из поиска, анализа, синтеза, сравнения и выбора информации. В процессе планирования предприятию необходимо предусматривать перспективу до мелочей по каждому этапу, начиная с разработки проекта. При этом, должны учитываться позиции предприятия на рынке, кредитная ситуация и прочие внешние условия. Планирование, административное управление и контроль за деятельностью предприятия являются важнейшими неразрывными и взаимосвязанными процессами, непрерывно протекающими в рамках функционирования хозяйствующего субъекта.

При финансовом планировании входными являются в основном потоки информации о прошлом (ретроспективная информация), выходными – потоки информации о будущем (перспективная информация).

В общем виде процесс финансового планирования и прогнозирования представляет собой разработку и корректировку совокупных планов, включающую предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности объекта на ближайшую перспективу и отдаленный период.

**Основными принципами планирования** в настоящее время являются следующие:

* Оптимальность плановых решений в соответствии с избранными критериями;
* Сбалансированность и пропорциональность показателей в ресурсном, отраслевом, территориальном, общеотраслевом, межотраслевом, внутриотраслевом, внешнеэкономическом разрезах;
* Выделение приоритетов, ведущих звеньев;
* Непрерывность, то есть сочетание перспективных и текущих планов, преемственность, корректировка показателей при изменении условий;
* Обоснование резервных вариантов планов, предназначенных для выполнения при самых неблагоприятных обстоятельствах.

Система финансового планирования приносит наибольшую отдачу и выгоду предприятию сервиса, если она **отвечает следующим требованиям**:

* Строгая обоснованность каждого элемента и каждого этапа плана;
* Точное исполнение плановых заданий всеми его участниками;
* Наличие сплошного непрерывного учета, контроля и корректировки исполнения плана;
* Восприимчивость к изменениям внутренней и внешней среды и способность вовремя перестроить работу предприятия в соответствии с изменившимися условиями (гибкость).

Методы планирования основываются на решениях об утверждении планов. Планы являются результатами управленческих решений, которые принимаются на основе возможных плановых альтернатив. Принятие управленческого решения осуществляется по ряду критериев, использование которых позволяет оценить альтернативы с точки зрения достижения целей. То есть, **методы планирования** – это методы подготовки плановых альтернатив, или, по меньшей мере, одного варианта плана для утверждения лицом или органом, принимающим решение. Методы подготовки одного или нескольких вариантов планов различают по используемым методам составления этих планов, методам и срокам возможной реализации планов, объектам планирования. К основным методам финансового планирования относят следующие:

* Нормативный метод;
* Расчетно-аналитический метод;
* Балансовый метод;
* Метод математического моделирования;
* Метод оптимизации;
* Метод прямого счета;

Стратегическое финансовое планирование представляет собой комплекс решений и действий по разработке стратегий, необходимых для достижения целей предприятия. Современное стратегическое планирование является инструментом управления, помогающим высшему управленческому персоналу предприятия принимать основополагающие решения. Главная задача стратегического планирования состоит в обеспечении гибкости и нововведений в деятельности предприятия, необходимых для достижения целей в изменяющейся среде. Стратегическое планирование – один из инструментов воспроизведения предприятием предпринимательского поведения.

В рамках стратегического финансового планирования решаются четыре основные задачи:

* Распределение экономических ресурсов;
* Адаптация предприятия сферы сервиса к изменяющейся внешней среде;
* Внутренняя координация деятельности предприятия;
* Формирование стратегической организационной культуры.

Текущее финансовое планирование осуществляется на предприятиях с целью принятия управленческих решений в рамках осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ближайшем будущем. Текущее финансовое планирование обычно осуществляется на предстоящий финансовый год. В ходе данной деятельности вырабатываются предложения по отдельным альтернативам хозяйственной деятельности, составляются бюджеты по видам деятельности, плановые балансы и отчеты по финансовым результатам, определяется перечень и количество позиций номенклатуры услуг, величина расходов ресурсов по видам деятельности.

Показатели, содержащиеся в текущих планах являются более точными и развернутыми по числу описываемых параметров, чем показатели стратегических планов. То есть, текущие планы предприятия сервиса обычно содержат более детальную разбивку и корректировку основных стратегических показателей на ближайшую перспективу.

Оперативное (оперативно-календарное) планирование на предприятиях осуществляется с целью определения последовательности принятия управленческих решений в рамках регулирования деятельности предприятия в кратчайшие промежутки времени (до месяца). В рамках оперативного планирования определяются календари необходимых платежей, налоговые календари, подетальные перечни предоставляемых услуг, нормы расходования экономических ресурсов, краткосрочные программы предоставления услуг и т.д. Оно является развернутым продолжением текущего планирования и включает:

* Детализацию текущих планов предприятия сферы сервиса и доведение заданий до каждого структурного подразделения предприятия и его работника. При этом планы и графики составляются на месяц, декаду, неделю, сутки, смену;
* Планирование организации обеспечения рабочих мест материалами, инструментами, необходимыми для оказания услуг или выполнения работ;
* Обеспечение сплошного контроля за ходом процесса оказания услуг, организацию контроля за их качеством, оперативное устранение неполадок и сбоев в работе.

Посредством планирования связывается в единый целостный комплекс весь механизм управления предприятием.

Процесс планирования базируется на системе экономической информации, которая лежит в основе принятия оптимальных управленческих решений. Информационное обеспечение процесса планирования включает сбор, систематизацию и анализ исходных данных, служащих основой для выработки его главных положений. Состав и содержание исходной информации, источники ее получения определяются заданием на разработку плана.

Создание рационального потока информации должно опираться на определенные принципы. Таковыми являются: выявление информационных потребностей и способов наиболее эффективного их удовлетворения; объективность отражения процессов производства, обращения, распределения и потребления, использования природных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов; единство информации, поступающей из различных источников (бухгалтерского, статистического и оперативного учета), а также плановых данных, устранение дублирования в первичной информации; оперативность информации, обеспечивающаяся применение новейших средств связи и внедрением методов дистанционной передачи первичных данных непосредственно на воспринимающие устройства ЭВМ;всесторонняя разработка первичной информации на ЭВМ с выведением на ее основе необходимых производных показателей; возможное ограничения объема первичной информации и повышение коэффициента ее использования; кодирование первичных данных с целью эффективного использования каналов связи и преобразующих устройств; разработка программ использования и анализа первичной информации для целей планирования и управления.

Финансовое планирование основывается на информации, которая может быть получена с использованием первичных и вторичных данных, или первичной и вторичной информации. Первичные данные получают в результате исследований, специально проведенных для решения конкретной проблемы. Их сбор осуществляется путем наблюдений, измерений, опросов, экспериментальных исследований. Вторичные данные, применяемые при проведении исследований, включают данные, собранные ранее из внутренних и внешних источников для целей, отличных от целей данного исследования. Вторичная информация из внешней среды обширна, и, как правило, рассеяна во множестве источников, которые полностью невозможно перечислить. Многие международные и российские организации регулярно публикуют экономические данные, полезные при анализе и прогнозировании.

Разработка плановых документов осуществляется на основе системы технико-экономических показателей, норм и нормативов. Показатель – это качественно определенная переменная величина, которой может соответствовать множество количественных значений. Он состоит из одного или нескольких признаков, отражающих сущность и качественную сторону явлений или процессов одного основания, то есть количественной характеристики: размера, относительной или абсолютной величины. Основания применяются для расчета необходимых величин, а признаки – для поиска нужных единиц выборки и т.п. Используемые в планировании показатели должны обладать:

1. Достоверностью;
2. Свойствами меры;
3. Достаточностью;
4. Однозначностью;
5. Сопоставимостью;
6. Гибкостью, адаптивностью;
7. Оперативностью;
8. Информативностью;
9. Экономичностью.

В зависимости от содержания плановые показатели подразделяются на следующие основные группы:

* + Количественные показатели;
  + Качественные показатели;
  + Абсолютные показатели;
  + Относительные показатели;
  + Натуральные показатели;
  + Стоимостные показатели.

Важное значение в планировании имеют технико-экономические нормы и нормативы. Норма – это мера затрат ресурса в абсолютном измерении на производство единицы продукции (услуги) при заданных нормальных средних условиях. Норматив – это относительный показатель степени использования ресурсов при современной технике, прогрессивной организации труда и высокой квалификации кадров. В практике финансового планирования применяются следующие основные группы норм и нормативов:

* Удельные нормы материальных затрат;
* Нормативы использования машин и оборудования;
* Организационные нормы и нормативы;
* Нормы качества продукции (услуги);
* Нормы труда;
* Нормы окупаемости затрат и прибыльности работы предприятия.

Применяемые нормы и нормативы должны быть обоснованы технически и экономически. Техническая обоснованность норм состоит в учете влияния различных факторов на продолжительность выполнения работ при среднем уровне умения работника и интенсивности труда. Экономическая обоснованность состоит в обеспечении равной и оптимальной напряженности норм.

В процессе планирования применяются два основных метода установления норм:

1. Аналитический способ установления норм, состоящий из исследовательского метода и расчетного метода;
2. Суммарный способ установления норм, состоящий из опытного метода, статистического метода и сравнительного метода.

Пользователями информации выступают, как непосредственно, так и опосредованно, заинтересованные в деятельности предприятия контрагенты:

**1.** К первой группе пользователей относятся собственники средств предприятия, заимодавцы (банки и др.), поставщики, клиенты (покупатели), налоговые органы, персонал предприятия и руководство. Каждый субъект анализа изучает информацию исходя из своих интересов. Так, собственникам необходимо определить увеличение или уменьшение доли собственного капитала и оценить эффективность использования ресурсов администрацией предприятия; кредиторам и поставщикам – целесообразность продления кредита, условия кредитования, гарантии возврата кредита; потенциальным собственникам и кредиторам – выгодность помещения в предприятие своих капиталов и т.д. Следует отметить, что только руководство (администрация) предприятия может углубить анализ отчетности, используя данные производственного учета в рамках управленческого анализа, проводимого для целей управления.

**2.** Вторая группа пользователей финансовой отчетности – это субъекты анализа, которые хотя непосредственно и не заинтересованы в деятельности предприятия, но должны по договору защищать первой группы пользователей отчетности. Это аудиторские фирмы, консультанты, биржи юристы, пресса, ассоциации, профсоюзы.

По объему, полноте изложения фактов, документально подтвержденных и научно обоснованных аргументов, бизнес план может включать информацию двух видов: достаточную (открытую) и полную (закрытую). Полная информация содержит все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы, процесс получения тех или иных результатов. Такой бизнес-план (с вариантами и поисковыми рассуждениями) должен храниться у руководителя фирмы и предъявляться ограниченному числу заинтересованных лиц – самым серьезным участникам бизнеса, например инвесторам, банку. Достаточная информация представляет собой данные, характеризующие основные моменты деятельности предприятият.е., представляющие собой краткие выводы по каждому направлению деятельности, без обоснования и расчетов (может быть приложением к деловому предложению). Такой бизнес-план, содержащий от одной до четырех страниц текста «с ответами без решений», имеет значение некоей «визитной карточки» или даже рекламы самого предприятия либо разрабатываемой продукции (проекта, программы, услуги).

В процессе составления плана важное значение имеет экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, на базе данных которого в дальнейшем принимается большинство управленческих решений. Координация и регулирование работ (функция управления), единоначалие и коллегиальность (принципы управления) в той или иной степени предполагают использование форм и методов экономического анализа. Обоснование разделов финансового плана невозможно осуществить соответствующим образом без использования почти всего разнообразия аналитических способов и приемов, в том числе и математических.

**Стратегическое, текущее и оперативно-календарное планирование на предприятии**

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются прежде всего правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциальные экономические ресурсы. Практически стратегия должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг.

Планирование как элемент управления является информационным процессом. Особенность этого процесса – наличие временного сдвига информации выхода по отношению к информации входа.

При планировании входными являются в основном потоки информации о прошлом (ретроспективная информация), выходными – потоки информации о будущем (перспективная информация).

В зависимости от времени упреждения различают четыре этапа планирования в сфере сервиса:

* Оперативно-календарное планирование (время упреждения до месяца);
* Текущее технико-экономическое планирование (до 1 года);
* Перспективное и долгосрочное планирование (до 15 лет);
* Прогнозирование.

В общем виде процесс планирования и прогнозирования представляет собой разработку и корректировку совокупных планов, включающую предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности объекта на ближайшую перспективу и отдаленный период. В технологическом отношении планирование, как процесс научной и практической деятельности в виде последовательности взаимосвязанных действий, проходит в несколько взаимосвязанных этапов:

1. Определение целей планирования;
2. Анализ проблем;
3. Поиск альтернатив;
4. Определение способов достижения целей и потребностей в ресурсах;
5. Оценка;
6. Оформление плана.

Прогнозирование является основной стадией планирования, остальные перечисленные этапы составляют стадию разработки плана.

Стратегическое планирование является инструментом с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия. Его важнейшая задача состоит в обеспечении нововведений, необходимых для жизнедеятельности предприятия.

Стратегическое планирование является важнейшей функцией стратегического управления, которое включает также реализацию стратегии, оценку и контроль реализации стратегии. Стратегическое планирование выполняет следующие функции:

* распределение ресурсов;
* адаптация к внешней среде;
* координация и регулирование хозяйственных процессов;
* организационные изменения.

Основными этапами стратегического планирования являются:

1. Определение миссии предприятия. миссия характеризует направление в бизнесе, на которое предприятие ориентируется, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ и барьеров.
2. Формулировка целей и задач функционирования предприятия. Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность предприятия деятельность предприятия, а также создать мотивацию работников предприятии. существует ряд направлений, в рамках которых предприятия устанавливают свои цели:
   * доходы предприятия (величина дохода, прибыль, доход на акцию и т.д.);
   * эффективность (издержки, себестоимость, рентабельность, производительность и т.д.);
   * положение на рынке (доля рынка, объем продаж, относительная доля рынка, доля отдельных продуктов и т.д.);
   * ресурсы предприятия, включая финансовые, материальные, трудовые (структура и величина основного и оборотного капитала, активы предприятия, кредиторская и дебиторская задолженность и т.д.);
   * производственная мощность предприятия;
   * продукция (номенклатура, ассортимент, показатели качества, конкурентоспособность, величина затрат на НИОКР, сроки разработки и освоения и т.п.);
   * организационные изменения (касающиеся штатного расписания, производственной структуры, функциональных обязанностей работников и т.д.);
   * качество работы с покупателями (скорость обслуживания, число жалоб, количество претензий и рекламаций и т.д.);
   * социальная ответственность предприятия (благотворительная деятельность, защита окружающей среды и т.п.);
   * потребности сотрудников (оплата труда, условия труда и отдыха, социальное развитие коллектива);
   * развитие предприятия (темпы роста хозяйственной деятельности).
3. Анализ и оценка внешней среды. Предполагает исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружений. Анализ макроокружения включает изучение влияния на деятельность предприятия экономики, правового регулирования, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технологического уровня, инфраструктуры и т.д.

Непосредственное окружение анализируется по следующим факторам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, финансово-кредитные организации и т.д.

1. Анализ и оценка внутренней структуры предприятия. Позволяет определить внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям: исследования и разработки, производство, маркетинг, ресурсы, продвижение товара.

Проводимый в стратегическом планирован анализ направлен на выявление угроз и возможностей которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к предприятию, сильных и слабых сторон, которыми обладает предприятие.

1. Разработка и анализ альтернатив. Этот процесс по праву считается основой стратегического планирования, поскольку именно на этом этапе принимаются решения о том, как предприятие будет достигать свои цели и реализовывать корпоративную миссию. Содержание стратегии зависит от ситуации, в которой находится предприятие.
2. Выбор стратегии. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего уровня должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития предприятия. На этом этапе из всех рассмотренных стратегий должна быть выбрана одна, в наибольшей степени удовлетворяющая потребностям предприятия. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: склонность высшего руководства к риску; опыт применения стратегий в прошлом, наличие ресурсов, фактор времени и т.п. Выбранная стратегия служит основой для разработка стратегического плана предприятия.

Стратегическое планирование осуществляется с целью выработки:

* общей стратегии роста предприятия;
* стратегии маркетинга;
* стратегии ценообразования
* производственной стратегии;
* финансовой стратегии;
* инвестиционной и инновационной стратегий.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического планирования. При всем разнообразии вариантов стратегий можно выделить четыре стратегические альтернативы. К этим типам стратегий относятся: стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста; стратегия сокращения.

К стратегиям концентрированного (ограниченного) роста относятся те стратегии, которые связаны с изменением продукта и(или) рынка и не затрагивают отрасль, технологию, положение предприятия внутри отрасли (например, стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка).

Стратегия интегрированного роста реализуется путем ежегодного значительного повышения темпов увеличения продаж по сравнению с предшествующим периодом. Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции и стратегия предшествующей вертикальной интеграции. Первая направлена на рост предприятия за счет приобретения или установления контроля за поставщиками. Вторая выражается в приобретении, создании или установлении контроля за хозяйствующими субъектами, находящимися между предприятием и конечными потребителями.

Стратегия диверсифицированного роста реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться на рынке с выпускаемой продукцией или оказываемыми услугами в данной отрасли или на данной территории. Основными стратегия данной группы являются:

* стратегия концентрической диверсификации – производство новых продуктов на базе существующего бизнеса;
* стратегия горизонтальной диверсификации – рост на существующем рынке за счет освоения новой продукции требующей технологии, отличной от используемой;
* стратегия конгломератной диверсификации – предприятие расширяется с за счет производства и реализации на новых рынках изделий, технологически не связанных с традиционно выпускаемыми продуктами.
* стратегия сокращения оправдана в случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада.

Предприятие может применять несколько стратегий одновременно, причем они могут реализовываться как параллельно, так и последовательно.

Процесс разработки стратегического плана обычно включает следующие этапы:

оценка текущей стратегии;

* анализ портфеля продукции или услуг;
* оценка выбранной стратегии;
* разработка стратегического плана;
* разработка системы бизнес-планов.

Средством реализации стратегических планов является тактическое планирование. Если основная цель стратегического плана состоит в определении того, 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, менее субъективны, чем при стратегическом, потому что базируются на объективной и полной информации. Реализация тактического плана сопряжена с меньшим риском, поскольку его решения детальны, касаются внутренних проблем предприятия и имеют меньший лаг. Кроме того, 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.

Решения при тактическом текущем планировании более конкретны, адресны, всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений предприятия. Поэтому легче проконтролировать их выполнение. Если стратегическое планирование является обязанностью высшего управленческого персонала, то тактическое планирование входит в функции среднего звена.

Текущий тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. Особое внимание в текущих тактических планах уделяется показателям эффективности и качества работы предприятия: росту производительности труда, снижению себестоимости продукции, экономии материальных ресурсов, повышению качества и конкурентоспособности продукции, соблюдению договорных и бюджетных обязательств и т.д.

Текущее тактическое планирование выполняет следующие основные функции:

* функцию прогнозирования;
* функцию координации;
* функцию регулирования;
* функцию контроля.

Для выполнения перечисленных функций текущие планы должны соответствовать следующим основным требованиям:

* гибкость плана;
* полнота планирования;
* комплексность планирования;
* ответственность за разработку и выполнение планов;
* приоритет текущих решений;
* точность, ясность, лаконичность формулировки плана
* участие исполнителей в разработке плана.

Состав разделов и показателей (структура) текущего тактического плана зависит от специфики и отраслевой принадлежности предприятия, сложившихся методов управления, рыночной конъюнктуры и т.д. В расширенном варианте текущий тактический план содержит следующие основные разделы:

* экономическая эффективность производства;
* нормы и нормативы;
* производство и реализация продукции, работ, услуг;
* материально-техническое обеспечение производственного процесса;
* персонал и оплата труда;
* издержки производства и реализации
* инновации (техническое и организационное развитие предприятия);
* инвестиции и капитальное строительство;
* рациональное использование экономических и природных ресурсов;
* финансовый план.

Текущее тактическое планирование на предприятии является непосредственным продолжением стратегического планирования и составляет с ним единое целое, поэтому разработка текущего тактического плана осуществляется в рамках общей системы организации внутрифирменного планирования. В процессе составления тактического плана проводятся следующие работы:

* анализ выполнения плана за предшествующий плановому год;
* сбор предложений работников предприятия по реализации стратегии предприятия, повышению эффективности работы;
* изучение мероприятий и обоснование плановых решений по всем разделам тактического плана.

Оперативно-календарное планирование тесно связано с тактическим планированием и является его продолжением. Основными целями оперативно-календарного планирования выступают конкретизация заданий текущих планов, доведение их до исполнителей и организация стабильной ритмичной работы предприятия. то есть основное назначение оперативно-календарного планирования состоит в организации контроля за выполнением плановых заданий в деятельности предприятия.

Особенностью оперативно-календарного планирования является то, что разработка плановых показателей и доведение их до подразделений сочетается с организацией их выполнения.

Оперативно-календарное планирование выполняет две основные функции:

* производственное календарное планирование;
* оперативное управление ходом производства.

Оперативное (оперативно-календарное) планирование на предприятиях осуществляется с целью определения последовательности принятия управленческих решений в рамках регулирования деятельности предприятия в кратчайшие промежутки времени (до месяца). В рамках оперативного планирования определяются календари необходимых платежей, налоговые календари, подетальные перечни предоставляемых услуг, нормы расходования экономических ресурсов, краткосрочные программы предоставления услуг и т.д. Оно является развернутым продолжением текущего планирования и включает:

* Детализацию текущих планов предприятия сферы сервиса и доведение заданий до каждого структурного подразделения предприятия и его работника. При этом планы и графики составляются на месяц, декаду, неделю, сутки, смену;
* Планирование организации обеспечения рабочих мест материалами, инструментами, необходимыми для оказания услуг или выполнения работ;
* Обеспечение сплошного контроля за ходом процесса оказания услуг, организацию контроля за их качеством, оперативное устранение неполадок и сбоев в работе.

Посредством планирования связывается в единый целостный комплекс весь механизм управления предприятием.

Оперативное планирование финансовой, коммерческой и других видов экономической деятельности выполняется в системе бюджетного планирования.

Оперативно-календарные планы обычно затрагивают период квартал, месяц, декаду, неделю и т.д. Такие планы содержат детальную конкретизацию целей, задач, стоящих перед предприятием, а также включают конкретную программу мероприятий по деятельности структурных подразделений предприятия на текущий промежуток времени. Оперативно-календарные планы составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использования, кредитного и налогового календарей и т.д.

**Бизнес-планирование деятельности предприятия**

Бизнес-план предприятия представляет собой документ внутрифирменного планирования, который описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия, анализирует все проблемы, с которыми предприятие может столкнуться, определяет способы решения этих проблем. Именно на основании данного документа партнеры и инвесторы предоставляют денежные средства. В условиях рыночной экономики бизнес-план выступает необходимым инструментом технического, экономического, финансового и управленческого обоснования деятельности, включая взаимоотношения с банками, инвестиционными, страховыми, сбытовыми и другими организациями, посредниками, потребителями.

Бизнес-план в процессе разработки имеет два принципиальных направления:

1. Внутреннее, то есть бизнес-план позволяет подготовить полное информационное досье о своем предприятии, его перспективах и возможностях, программу реализации проектного предложения с оценкой результатов на каждом этапе;
2. Внешнее, то есть бизнес-план дает информацию о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и прочих преимуществах, а также о рисках и проблемах внешнему инвестору и другим заинтересованным организациям, муниципальным органам, коммерческим банкам и т.д.

Разработка конкретного бизнес-плана в большинстве случаев основывается на учете не только общих закономерностей развития отраслей, предприятий, продукции, но и специфических условий опыта работы конкретного предприятия. В зависимости от реальных обстоятельств подготовка бизнес-плана может быть организована различным образом:

* + Самим руководителем организации, имеющим соответствующий опыт, либо его командой, которая будет в дальнейшем реализовывать проект;
  + Специализированной организацией, с привлечением в случае необходимости консалтинговых фирм и экспертов.

Обычно разработка бизнес-плана осуществляется с привлечением экспертов и консультантов, но с обязательным личным участием руководителей предприятия. для объективной оценки подготовленного документа проводится его проверка специализированной аудиторской организацией.

Составлению бизнес-плана предшествуют следующие работы:

* анализ и оценка текущего состояния предприятия;
* анализ возможностей и проблем рынка (потребители, посредники, конкуренты, поставщики, положение предприятия на рынке);
* анализ влияния на предпринимательскую деятельность состояния отрасли (подотрасли), к которой принадлежит предприятие, и факторов макросреды (экономических, политических, демографических, научно-технических, природных, культурных);
* определение направлений и формулировка количественно обоснованных целей деятельности предприятия на планируемый период;
* разработка планов действий, предпринимаемых для достижения целей, и определение необходимых ресурсов.

При составлении бизнес-плана используется статистическая, бухгалтерская и другая информация, которая должна подтверждаться ссылкой на первоисточник.

Бизнес-план составляется, как правило, на несколько лет вперед, а затем может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости, но не реже чем раз в год.

Бизнес-план разрабатывается в соответствии с заданием на его составление, выдаваемым заказчиком (или по его поручению – проектной организацией, автором проектного предложения) с учетом результатов маркетинговых исследований, проводимых разработчиком. По согласованию с заказчиком могут подготавливаться два или более альтернативных варианта проектного предложения с варьированием состава, структуры, функционального назначения отдельных элементов территории, уровней, объема и сноса соответствующего строительного фонда и т.д.

В этом случае в бизнес-плане следует приводить сравнительную характеристику вариантов. Содержание бизнес-плана должно отражать результаты единственного варианта, выбранного заказчиком для реализации.

Бизнес-план в целом разрабатывается в три этапа:

1. На первом осуществляется сбор и анализ исходной информации, формируется стратегия маркетинга, а также прорабатываются альтернативные варианты проектных решений;
2. На втором формируется инвестиционная программа, в составе которой производятся расчеты единовременных и текущих затрат и доходов с распределением их по формам собственности, очередям и годам строительства с последующим дисконтированием.
3. На третьем рассматриваются показатели эффективности проектного предложения с учетом собранной информации.

Материалы содержательной части, а также приложения бизнес – плана оформляются в текстовом, табличном и графическом виде.

Заказчиками бизнес-плана являются физические или юридические лица, осуществляющие, например, строительно-инвестиционную деятельность, условия и результаты которой прогнозируются в бизнес-плане. Заказчик должен опираться на предварительный пакет документов, определяющий направления, условия и ограничения при формировании концепции проектного предложения. При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

* заказчика (клиента) бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором и использующего привлеченный капитал путем акционирования, займа, выпуска облигаций и др.;
* муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты в строительстве объектов в соответствии с концепцией развития территории, отрасли, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы, планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за строительством и т.д.;
* подрядных фирм, детализирующих концепцию бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор и т.д.;
* потребителей, использующих продукцию или услугу предприятия;
* инвесторов, партнеров, реализующих хозяйственные связи организации;

При разработке бизнес-плана даже специалисты могут недоучесть все возможные ситуации и допустить ошибки, которые затем трудно будет исправить. Типичными являются следующие ситуации:

* Недостаточно глубокий анализ существующего состояния и слабое обоснование требований к проекту, недооценка возможных рисков, что не позволяет четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решений;
* Нечетко определенные цели проекта могут унести разработчиков с нужного направления, и большая часть работы, например исследования рынка или поиск информации, будет сделана напрасно;
* На практике довольно часто вместо объективного поиска альтернатив разработчики отдают предпочтение излюбленному варианту, который не всегда бывает оптимальным;
* Ответственность в проекте может распределяться недостаточно четко и согласованно, команда планирования и управления проектом бывает недостаточно укомплектована квалифицированным персоналом и т.д.

Можно избежать типичных ошибок в процессе бизнес-планирования, если четко представлять, какие вопросы будут задавать инвесторы относительно нового проекта и заранее подготовить соответствующую информацию и нужные документы.

Состав, структура и детализация бизнес-плана определяются функциональной спецификой и размером предприятия или организации, активностью рынка сбыта, уровнем развития конкурентов, перспективами роста предприятия, а также стратегической целью и локальными задачами конкретного бизнеса.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (для обоснования инвестиций, для привлечения партнеров, для привлечения кредита и т.д.) его разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации.

Укрупненная схема структуры бизнес-плана представлена на рисунке 2.

Бизнес-план обычно начинается с титульного листа, на котором указываются следующие данные:

* Наименование проекта;
* Авторы проекта, название и юридический адрес предприятия, контактные телефоны;
* Имена и адреса учредителей;
* Назначение бизнес-плана и его пользователи.

После титульного листа следует оглавление – формулировка разделов планов с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Структура бизнес-плана обычно включает следующие разделы:

1. Резюме;
2. Описание отрасли, предприятия и его продукции;
3. Маркетинговый раздел;
4. Производственный раздел;
5. Организационно-юридический раздел;
6. Оценка риска;
7. Финансовый раздел;
8. Приложения.

Приложениями к бизнес-плану обычно являются финансовая информация (балансы, отчетность, финансовые планы, стратегии инвестиций, копии договоров страхования, копии хозяйственных договоров, учредительные документы, контракты, лицензии и т.д.).

Структура инвестиционных, инновационных и других видов бизнес-планов может отличаться от указанной стандартной структуры, так как в зависимости от вида и назначения бизнес-плана данного документа перечисленные разделы могут разрабатываться более подробно или более сжато. Трудно сказать, какие из разделов бизнес-плана являются главными, так как без любого из них указанный документ будет неполным, а сделанные выводы могут оказаться недостоверными.

**Планирование и управление рисками на предприятии**

Основной целью планирования и управления рисками на предприятии является анализ рисков по источникам и причинам возникновения различными методами, а также поиск механизмов предотвращения риска, форм и условий его возникновения. План по рискам обычно является одним из основных разделов бизнес-планов предприятия, инвестиционных и инновационных проектов, ряда финансовых и производственных планов. Он содержит обычно следующую информацию:

* Типы рисков, условия их возникновения, возможный ущерб;
* Список возможных критических внешних и внутренних факторов, способствующих реализации рисковой ситуации;
* Оперирование с риском: вероятный план действий с наиболее выраженным риском;
* Меры профилактики рисков;
* Стратегия управления рисками;
* Программа внешнего и внутреннего страхования наиболее вероятных рисков.

При составлении планов по риску следует разделять понятия «риска» и «неопределенности». Неопределенность – это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе о затратах и результатах. Неопределенность существует, когда вероятности последствий могут оцениваться субъективно, так как отсутствуют данные предшествующего периода. Риск – это неопределенность, связанная с возможностью возникновения неблагоприятных ситуаций и последствий в ходе реализации проекта. Риск присутствует, когда вероятности, связанные с различными последствиями, могут оцениваться на основе данных предшествующего периода.

Решения могут приниматься в различных условиях:

* + - в условиях определенности, когда все последствия принимаемого решения могут быть оценены;
    - в условиях риска, когда последствия принимаемых решений могут быть оценены с определенной степенью вероятности;
    - в условиях полной неопределенности, когда нет никаких исходных данных для оценки последствий принимаемых решений.

В расчетах эффективности в рамках бизнес-проекта предполагается учет факторов риска и неопределенности, величина и действие которых различны. Наиболее существенными представляются следующие их виды:

* Нестабильность экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
* Неопределенность политической ситуации, вероятность неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе;
* Неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
* Колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.д.;
* Неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;
* Опасные производственно-технические ситуации – аварии, отказы оборудования, производственный брак и т.п.;
* Неопределенность целей, интересов, поведения участников бизнес-проекта;
* Неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эффективности проекта используется по возможности вся имеющаяся информация об условиях его реализации. При этом применяются следующие три метода:

* 1. проверка устойчивости;
  2. корректировка параметров проекта и экономических нормативов;
  3. формализованное описание неопределенности.

Проект считается устойчивым и эффективным, если во всех рассмотренных ситуациях интересы участников соблюдаются, а возможные неблагоприятные последствия устраняются за счет создания запасов и резервов или возмещаются страховыми выплатами.

Возможность риска присутствует всегда. Для снижения потерь от возможных просчетов предусматриваются специальные процедуры, помогающие учесть неопределенности и риски на всех этапах реализации проекта. Перед экспертом стоят следующие задачи:

* выявление рисков;
* определение их потенциальной опасности;
* определение способа снижения риска на каждом этапе осуществления проекта;
* организация работы по управлению рисками.

При предварительном технико-экономическом обосновании проекта необходимо представлять, с какими рисками предстоит иметь дело, т.е. квалифицировать их.

* 1. Внешние непредсказуемые риски: неожиданные государственные меры регулирования экономики, природные катастрофы, преступления, внешние экологические и социальные эффекты и др.
  2. Внешние предсказуемые риски: рыночные риски (трудности с получением сырья, повышение стоимости, изменение требований потребителей), действия конкурентов, операционные риски, недопустимые экологические воздействия, отрицательные социальные последствия, изменение валютных курсов, уровня инфляции, уровня налогообложения и т.д.
  3. Внутренние нетехнические риски: срыв планов из-за организационно-технических помех и ошибок в планировании и управлении, перерасход средств и т.д.
  4. Технические риски: изменение технологий, ухудшение качества и т.д.
  5. Предпринимательские риски: финансовые риски, кредитные риски, процентные риски, риск упущенной выгоды и т.д.
  6. Правовые риски: лицензии, патентное право, невыполнение контрактов, и др.

Исходя из классификации факторов, определяющих финансовые риски, принято выделять систематический и несистематический риски. Систематический риск обусловлен действием многообразных, общих для всех хозяйствующих субъектов, факторов: снижение деловой активности в национальной экономике, регионе, отрасли деятельности, инфляция, сопровождающаяся неуклонным ростом цен и снижением покупательной способности денег, изменение банковских процентов, налоговых и таможенных ставок, введение квот, ограничений на хозяйственные операции и т.п. Несистематический риск обусловлен действием факторов, полностью зависящих от деятельности самого хозяйствующего субъекта: потеря рынков сбыта товаров, продукции, работ, услуг вследствие ухудшения их качества, неэффективной ценовой политики, низкого уровня маркетингового анализа, снижение доходности продаж и рентабёльности капитала, ведущее к потере источников финансирования, к неплатежеспособности, снижение ликвидности активов и баланса, рост дебиторской задолженности, иммобилизация оборотных средств и другие факторы.

Уровень систематического риска относительно одинаков для различных хозяйствующих субъектов, тогда как уровень несистематического риска сильно колеблется даже у организаций, сопоставимых по масштабу и сфере деятельности и другим общим признакам.

Для идентификации рисков применительно к конкретному проекту эксперты-аналитики качественно оценивают важность определенных рисков, ожидаемых с наибольшей вероятностью. Для этого определяют: полный перечень возможных рисков по стадиям реализации проекта; вероятность каждого риска; опасность данного риска в баллах; важность риска. Т. е. проводится анализ риска с целью – дать партнерам необходимые сведения для принятия решений о целесообразности участия в проекте. Выполняется такой анализ всеми участниками проекта: заказчиком, подрядчиком, банком, страховой компанией для обоснования условий в рамках их функционирования.

Анализ риска подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный анализ, главной задачей которого является определение факторов риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, т.е. установление потенциальных зон риска и их идентификация, и количественный анализ, т.е. численное определение размера отдельных рисков и риска проекта в целом и вероятность их наступления. Результаты анализа рисков деятельности предприятия, в бизнес-плане представляются в конкретных показателях как в текстовой, так и в табличной формах.

С точки зрения своевременности принятия решения по упреждению возможных потерь различают следующие формы управления рисками:

1. Активная форма управления факторами риска означает максимальное использование имеющейся информации и средств управления для минимизации рисков. При этой форме управления управляющие воздействия определяют факторы и события хозяйственной жизни.
2. Адаптивная форма управления факторами риска строится на принципе адаптации к сложившейся обстановке. При этой форме управления управляющие воздействия осуществляются в процессе хозяйственной операции. В этом случае предотвращается лишь часть ущерба
3. Консервативная форма управления факторами риска означает, что управляющие воздействия запаздывают. Рисковое событие наступило, ущерб от него неотвратим и поглощается хозяйствующим субъектом. В данном случае управление направлено на локализацию ущерба, нейтрализацию его влияния на другие события.

Исходя из принципа перманентности бизнеса, можно определить следующие общие критерии для классификации финансовых рисков по величине возможных потерь:

1. Допустимый уровень финансового риска определяется величиной недополученной прибыли. Потеря прибыли от одной, двух или нескольких операций вполне допустима, потому что может быть покрыта положительным результатом от других операций. Данное правило применяется при оценке рисков в пространственном и временном разрезе.
2. Критический уровень финансового риска определяется размером сокращения выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг Последствия этого события более существенны. Организация сокращает масштабы своей деятельности, теряет оборотные средства, вынуждена привлекать заемные ресурсы и т.д. В данном случае, если нет альтернативы, финансовое положение фирмы становится критическим.
3. Катастрофический уровень финансового рынка определяется величиной сокращения активов и собственного капитала организации. Оборотные средства отсутствуют или представляют собой сомнительную задолженность, учредители выходят из общества, курс акций падает, требования кредиторов ужесточаются, возможное банкротство становится реальностью.

Основными способами снижения рисков являются

* повышение уровня информационного обеспечения хозяйственной деятельности;
* нормирование (лимитирование) финансовых расходов;
* страхование рисков;
* диверсификация вложений капитала и расширение различных в деятельности;
* создание эффективной системы экономического и правового управления рисками.