

**Раздел 2 Функции и технология менеджмента**  
**Тема 2.1 Планирование как общая функция менеджмента**

**ЛЕКЦИЯ 5**

1. Сущность и виды планирования
2. Общая характеристика бизнес-планирования
3. Метод организационного планирования «последовательное описание действий»

*Вопросы для самоконтроля*

**1. Сущность и виды планирования**

Планирование является начальным элементом в цикле управленческой деятельности. Оно определяет цели организации и способы их достижения, т.е. отражает уровень осмысленности деятельности организации. Назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий.

*Планирование – это вид управленческой деятельности, связанной с разработкой комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения целей предприятия с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятием.*

Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры.

*План – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.*

На основе разработанной системы планов осуществляется организация работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения достижения плановых показателей и их оценка с точки зрения достижения плановых показателей. Но планирование – это не одноразовое действие, а непрерывный процесс, обусловленный реакцией организации на изменения внешней среды, определением новых или уточнением старых целей, что требует внесения в планы корректив. Работники, берущие участие в процессе планирования, не просто выполняют надлежащие функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действий, если этого требуют обстоятельства.

Планирование включает:

- ☐ установление целей и задач;
- ☐ разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- ☐ определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- ☐ доведение планов до исполнителей.

Результат планирования представляет собой набор ориентиров и заданий.

Задания – это планы, имеющие четкие, однозначные, конкретно выраженные цели. Их нельзя толковать двояко.

Ориентиры – это планы, носящие характер направления действий. Их использование целесообразно при условии неопределенности среды, большой вероятности непредвиденных изменений, требующих гибкости управления. Они определяют курс действий, но не привязывают управление к жестким конкретным целям, т.е. они предоставляют свободу для маневров.

Функция планирования реализуется через подфункции: целеполагание, прогнозирование, моделирование, программирование.

**Планирование базируется** на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

Выделяют следующие **ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**:

**1. В зависимости от длительности (сроков) планового периода:**

- *Долгосрочное планирование* (перспективное, стратегическое, прогнозирование) - планирование сроком от 5 лет и более;

Долгосрочный план (10-15 лет). В нем формулируются задачи, связанные по времени и ресурсам, а также общая стратегия поставленных целей. Долгосрочные планы включают укрупненные показатели деятельности предприятия, которые разрабатываются на основе предварительно проведенных исследований и составление прогнозов развития предприятия. Этот вид планов еще можно назвать перспективным планированием.

- *Среднесрочное планирование* – сроком от года до пяти.

Среднесрочный план – это детализированный стратегический план, в котором сочетаются все направления деятельности предприятия на текущий финансовый год.

- *Краткосрочное планирование:*

- текущее (годовое, полугодовое, квартальное, планирование на месяц);
- оперативное (на декаду, неделю, сутки, смену, час).

Краткосрочный план предназначен для решения конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Имеет узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуется большим разнообразием приемов и методов.

**2. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности:** планирование производства; план сбыта; план материально-технического снабжения; финансовое планирование.

**3. С точки зрения организационной структуры предприятия:** общее планирование деятельности фирмы; планирование деятельности отдельных подразделений; планирование деятельности дочерних предприятий и филиалов.

**4. В зависимости от направленности и характера решаемых задач:** стратегическое или перспективное планирование; среднесрочное планирование; тактическое (текущее или бюджетное).

## **2. Общая характеристика бизнес-планирования**

**Бизнес-планирование** — это разработка *бизнес-плана*, то есть процедура по сбору, обработки информации, принятия системы взаимосвязанных управленческих решений с целью получения ожидаемого результата

*Бизнес-план* — это план, программа осуществления бизнес-операций, действий предприятия, содержащая сведения о предприятии, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

*Бизнес-план* представляет собой документ, вырабатываемый предприятием, в котором систематизируются основные аспекты намеченного коммерческого мероприятия. Он составляется в целях описания этапов и путей проведения предпринимательской операции, её выгоды и используется для убеждения партнёров (кредиторов) в целесообразности предстоящей сделки, операции.

То есть *бизнес-план* — это результат сводного систематического планирования деятельности предприятия; это документ стратегического плана создания/развития бизнеса предприятия, отражающий текущее состояние, цели и стратегию достижения ожидаемых потребностей и развития предприятия.

*Бизнес-план* может быть и результатом единовременного планирования проекта для решения конкретной стратегической задачи; это основной документ инвестиционного проекта, в котором излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

**Бизнес-планирование имеет следующие отличия от планирования:**

- ✓ *Бизнес-планирование* включает лишь одну из важнейших задач планирования нового вида деятельности или бизнес-проекта, а не весь комплекс деятельности предприятия. Бизнес-план разрабатывает лишь новую стратегию или тактику развития предприятия, а план может включать различные виды совместной текущей и перспективной деятельности.
- ✓ Бизнес-планы разрабатываются в основном на инновационные проекты, и они ограничены чёткими сроками их выполнения, по истечении которых работа над данным бизнес-проектом завершается. Планирование производится непрерывно по всем видам деятельности предприятия: по мере выполнения одного годового плана предприятие переходит к осуществлению следующего плана и т.д.
- ✓ Бизнес-план в основном состоит в открытии нового дела/проекта и получения под него необходимых ресурсов (в т.ч. денежных средств). К

бизнес-плану предъявляются повышенные требования к наиболее тщательного обоснования финансовых показателей с учетом существующей степени риска. Планы необходимы в основном для собственного пользования, а бизнес-планы — для внешних пользователей.

- ✓ Бизнес-планы разрабатываются под руководством первых лиц или собственником предприятия. Планирование, как правило, осуществляется экономистами-плановиками функциональных подразделений предприятия.

Бизнес-план служит двум основным **целям**:

- Он даёт инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект.
- Служит источником информации для лиц, непосредственно реализующих проект.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие **основные задачи**:

- определить конкретные направления деятельности фирмы,
- целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения.
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии; выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям.
- оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей; предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Бизнес-план помогает дать ответы предпринимателю на следующие **вопросы**:

- какой вид продукции или какое новое дело выбрать для выхода на рынок;
- каков будет рыночный спрос на предлагаемые товары и услуги и как он будет изменяться;
- какие ресурсы и в каких количествах потребуются для организации бизнес-проекта;
- сколько будут стоить необходимые ресурсы и где найти надёжных поставщиков;
- каковы будут издержки на организацию производства и реализацию продукции и услуг на соответствующих рынках;
- какой может быть рыночная цена на данную продукцию и как на неё повлияют конкуренты;
- какими могут быть общие доходы и как их следует распределять между всеми участниками бизнес-проекта;

- каковы будут показатели эффективности производства и как их можно повысить.

На практике имеется ряд стандартных требований оформления бизнес-плана: чёткость и простота изложения плана; надёжность, достаточность и достоверность информации; объективность и обоснованность; достижимость поставленных целей; перспективность; комплектность; гибкость и оптимальность.

Наиболее известной считается следующая **структура бизнес-плана**:

- 1) резюме (основное содержание проекта);
- 2) характеристика предприятия и стратегия его развития;
- 3) описание продукции (услуг);
- 4) анализ рынков сбыта (отраслевого, регионального, международного), стратегия маркетинга;
- 5) производственный план;
- 6) организационный план;
- 7) инвестиционный план (план капитальных вложений);
- 8) финансовый план;
- 9) оценка эффективности инвестиционного проекта;
- 10) оценка риска;
- 11) юридический план;
- 12) приложения.

Также в бизнес-плане необходимо оформить титульный лист, который включает в себя заголовок бизнес-плана, дату его подготовки, краткую информацию об организации, о разработчике бизнес-плана (название фирмы, адрес и т.д.).

### ***3. Метод организационного планирования «последовательное описание действий»***

Одним из наиболее распространенных методов организационного планирования является последовательное описание действий (операций).

**Последовательное описание операций** – метод, который представляет собой составление плана последовательности выполнения работ

При этом каждая работа описывается с необходимой для понимания исполнителями степенью детализации. Оформляется такой план в виде перечня операций, таблицы или схемы (например, см.рис. 1).

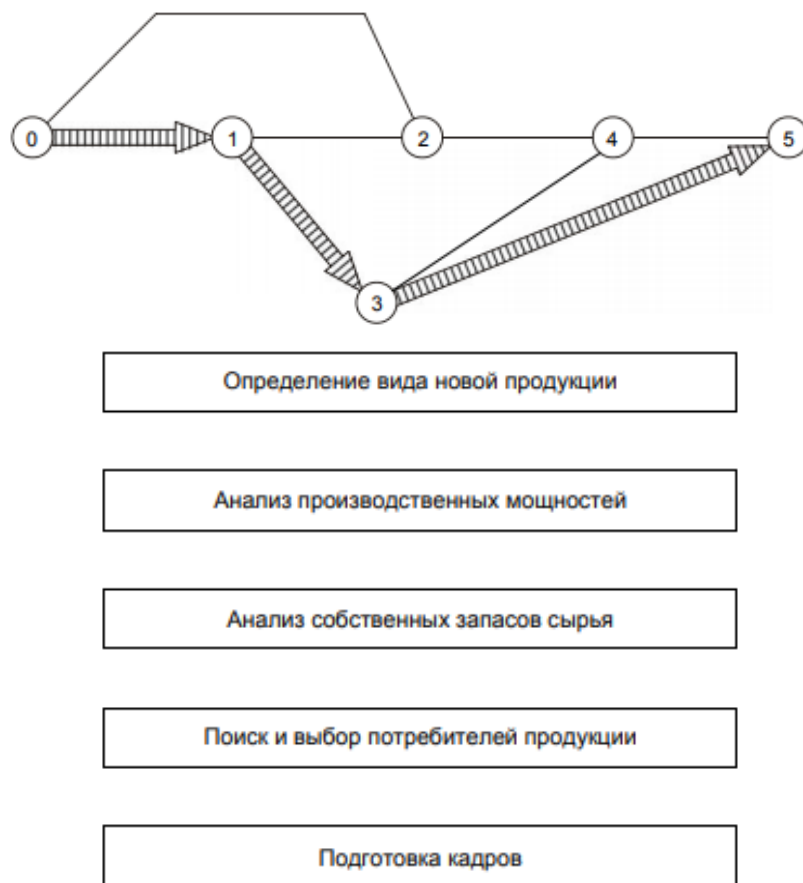


Рис.1. План последовательности выполнения работ

Приведем пример использования метода последовательного описания операций по созданию совместного предприятия (СП) для выпуска продукции с иностранным партнером. (Например, см. рис. 2).



Рис.2. План последовательности действий по созданию СП

***Вопросы для самоконтроля***

1. Что представляет собой планирование?
2. Каково назначение планирования как функции менеджмента?
3. Что такое план?
4. Какие элементы включает в себя планирование?
5. На каких данных базируется планирование?
6. Какие выделяют виды планирования?
7. В чем состоит сущность бизнес-планирования?
8. Что представляет собой бизнес-план?
9. Какова наиболее известная структура бизнес-плана?
10. В чем заключается метод последовательного описания операций?