

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

ЛЕКЦИЯ 5,6

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).

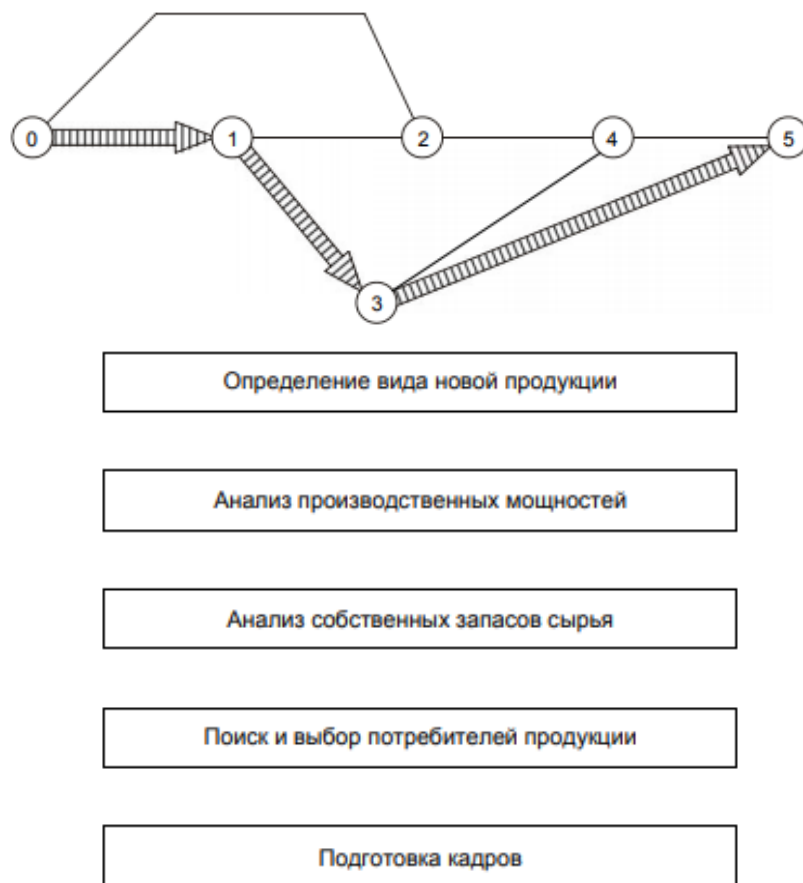


Рис.1. План последовательности выполнения работ

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?