

ЛЕКЦИЯ 14. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

1. Сущность, цели и задачи планирования деятельности организации (предприятия)
2. Принципы и методы планирования
3. Виды планов организации (предприятия)
4. Бизнес-план: понятие, виды, структура

Вопрос 1. Сущность, цели и задачи планирования деятельности организации (предприятия)

Представим несколько точек зрения на сущность данной категории

- **Планирование** представляет собой процесс разработки, обоснование, организацию выполнения и контроль за выполнением планов (**Русак Е. С.**);
- **Планирование** представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку стратегии и тактики ведения производственно-хозяйственной деятельности, а также определение путей достижения стратегических и тактических целей организации (**Ильин А. И.**);
- **Планирование** представляет собой проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения (**Анискин Ю. П.**)

Все цели, способствующие успешному функционированию и развитию организации (предприятия), можно сгруппировать по трем направлениям.

1. **Материальные цели** – это выпуск конкурентоспособной продукции, пользующейся спросом на рынке.

2. **Стоимостные (монетарные) цели** – это ожидаемые в будущем финансовые результаты (чистая текущая стоимость, прибыль, рентабельность собственного капитала, увеличение рыночной стоимости предприятия).

3. **Социальные цели** – обуславливают модель поведения по отношению к персоналу и обществу в подсистемах самого предприятия и внешней среде. Они могут иметь денежное и не денежное выражение: уровень доходов персонала; интересная работа; культура производства; имидж организации (предприятия); защита окружающей среды.

Основные задачи планирования:

- предвидение перспектив развития хозяйственной системы на определенный период;
- обеспечение рационального и эффективного использования ресурсов;
- достижение и поддержание конкурентоспособности выпускаемой продукции и субъектов хозяйствования;
- улучшение финансового положения и повышение устойчивости функционирования хозяйственной системы.

Вопрос 2. Принципы и методы планирования

Принцип единства (системности) предполагает, что планирование должно носить системный характер.

Принцип непрерывности определяет процесс планирования как непрерывный процесс в рамках установленного цикла, когда разработанные планы приходят на смену друг другу.

Принцип гибкости заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Принцип точности требует обоснованности, детализации и конкретизации планов в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия.

Принцип участия означает, что в разработку планов должны включаться все специалисты объекта хозяйствования, а при необходимости – специалисты извне и партнеры.

В отечественной практике применяются различные методы планирования в организации.

Балансовый метод является основным, его экономическая сущность состоит во взаимосвязанном определении в плане наличия ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) и установленной потребности в этих ресурсах.

Опытно-статистический метод планирования характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования является очень простым, но он имеет

существенный недостаток: плановый показатель, рассчитанный таким образом, отражает сложившийся уровень работы с его недоиспользованными резервами и погрешностями в прошлом.

Нормативный метод планирования заключается в том, что при планировании применяется целая система перспективных норм и нормативов использования ресурсов организации (нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы численности, нормативы использования машин и оборудования, нормативы организации производственного процесса, длительность производственного цикла, запасы сырья, материалов и топлива, незавершенного производства и т.д.).

Сущность *экономико-математических методов* планирования состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях, например, оптимальную зависимость между партией поставки товаров и издержками на их транспортировку и хранение; объемом деятельности и издержками с учетом необходимой прибыли; объемом капиталовложений и прибылью. Применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и обязательной экспертной оценки полученных данных.

Вопрос 3. Виды планов организации (предприятия)

1. *С точки зрения обязательности плановых заданий* – директивное и индикативное планирование. *Директивное планирование* представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. *Индикативное планирование* не носит обязательный для исполнения характер. Оно носит направляющий и рекомендательный характер.

2. *В зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов* принято различать долгосрочное (перспективное), среднесрочное и краткосрочное (текущее) планирование. Перспективное планирование охватывает период более 5 лет. Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет. Текущее планирование охватывает период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное.

3. *По содержанию плановых решений* выделяют стратегическое, тактическое, оперативно-календарное и бизнес-планирование.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта.

В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период. Тактическое планирование, как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, а стратегическое эффективно в долгосрочном и среднесрочном периодах.

Оперативно-производственное планирование (ОПП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Основная задача ОПП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы организации (предприятия) и ее структурных подразделений.

Бизнес-планирование предназначено для оценки целесообразности проведения того или иного инновационного мероприятия, особенно – требующего для своей реализации крупных инвестиций.

Вопрос 4. Бизнес-план: понятие, виды, структура

Бизнес-планом называется документ, содержащий экономическое обоснование развития организации (предприятия), выпуска новой продукции или реализации других коммерческих идей. Бизнес-план сочетает в себе черты стратегических и текущих планов. Он составляется при создании организации (предприятия) или в переломные моменты ее существования, например, при расширении масштабов деятельности, привлечении потенциальных инвесторов, эмиссии ценных бумаг и т.д. Разработка бизнес-плана позволяет прогнозировать

различные варианты развития бизнеса и выявить проблемы, с которыми может столкнуться организация.

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: бизнес-план организации (предприятия), бизнес-план инвестиционного проекта по выпуску новых видов продукции (работ, услуг, технического решения).

Бизнес-план организации (предприятия) – это программа эффективного управления организацией (предприятием), направленная на обеспечение конкурентоспособности организации (предприятия) и устойчивого финансового положения организации (предприятия).

Бизнес-план инвестиционного проекта – это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций. Он предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для их реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта.

Наиболее общая **цель** бизнес-плана – прогноз хозяйственной деятельности организации-инициатора проекта на определенный период времени в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых финансовых ресурсов, в том числе в форме иностранного кредита.

В мировой практике бизнес-план разрабатывается на основе стандартных требований к его оформлению: простота и четкость изложения плана; достаточность, надежность и достоверность информации; обоснованность и объективность; достижимость поставленных целей; комплектность; перспективность; гибкость и оптимальность.

Содержание конкретного бизнес-плана зависит от отраслевой принадлежности организации (предприятия), размера организации (предприятия), стратегии организации (предприятия) (расширение, создание), условий финансирования.