

## **Виды планирования на предприятии, методы, бизнес-планирование на предприятии**

Прядко Кристина Андреевна, Государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского, г. Иркутск, Россия.

**Аннотация.** В данной статье проводится анализ планирования, метод и бизнес-планирование на предприятии. В ходе написания данной работы была выявлена актуальность рассматриваемого вопроса, изучены определения планирования различных авторов, определено основное предназначение бизнес-планирования, исследованы их методы, проанализированы виды.

**Ключевые слова.** Виды планирования, методы, бизнес-планирование.

### **Types of planning at the enterprise, methods, business planning in the enterprise**

**Annotation.** This article analyzes planning, method and business planning in the enterprise. In the course of writing this work, the relevance of the issue was identified, the definitions of planning for various authors were studied, the main purpose of business planning was determined, their methods were analyzed, and species were analyzed.

**Keywords.** Types of planning, methods, business planning.

Планирование — это одна из важнейших функций и составных частей управления производством, предприятием. Планирование представляет собой процесс разработки, построения плана, способа будущих действий, определения траектории развития объекта хозяйствования. В ходе составления плана отрабатывается содержание и последовательность шагов, ведущих к намеченной цели, устанавливаются намечаемые конечные результаты. План отличается от прогноза тем, что он не гипотеза, не предположение, а четкая схема, задание, образ поведения. Хозяйственные планы обычно содержат набор показателей,

которые должны быть достигнуты в результате их осуществления, выполнения [7].

Стратегическое планирование — это существенный компонент менеджмента. Это непрерывный процесс анализа и прогнозирования производственной деятельности любой, даже самой малюсенькой фирмы. Это система пяти взаимообусловленных стадий: а) постановка целей; б) оценка текущего состояния организации; в) определение стратегии; г) разработка долгосрочного плана; д) коррекция плана [1].

Сбалансированный внутрифирменный план представляет фирме вполне ощутимые блага: четкую мгновенную программу производственной деятельности, эффективную обратную связь, апробированную стратегию совершенствования производства, всеобщую устремленность персонала фирмы к инновациям, сокращение издержек производства [1].

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития

хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей деятельности предприятия и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке

Процесс планирования включает 4 этапа: а) разработка общих целей развития фирмы; б) определение конкретных тотальных целей на заданный сравнительно короткий срок (период времени); в) определение путей и средств их достижения; г) контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими .

Основные принципы общего планирования включают:

1. Нацеленность на достижения конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности; эффективную реализацию товара на рынке в плановых количествах, что означает овладение определенной долей рынка в соответствии с долговременной целью, намеченной предприятием.
2. Направленность предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы, что требует особого внимания к стратегическому планированию.
3. Планирование тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей [3].

Крупные корпорации составляют и более длительные планы (25 и более лет), Естественно, что удлинение горизонта планирования (вернее, это уже прогнозирование) снижает точность планов, их надежность. Надежность планов зависит также и от масштабов фирмы. Чем крупнее фирма, тем эффективнее деятельность ее плановых подразделений. Чем острее внутриотраслевая конкуренция, тем ниже степень точности планов (сказывается большое влияние неопределенности действий конкурентов).

Функция краткосрочного планирования — разработка тактики фирмы на рынке. Составляются такие планы на год и менее. Они значительно детальнее

средне- и долгосрочных, в них подробно отражается номенклатура товаров, объем их производства, цены, издержки, методы интенсификации сбыта товаров, формы послепродажного обслуживания покупателей и т. д. Эти планы служат основой внутрифирменного управления.

Выбор горизонта планирования при разработке маркетинговых планов определяется как особенностью деятельности фирмы, так и традициями и «вкусами» руководителей. Большинство фирм разрабатывают только годовой план или годовой план плюс краткие указания на последующие годы. Маркетинговые планы длительностью менее одного года обычно разрабатывают фирмы, испытывающие сезонные колебания объема продаж. При большой зависимости товара от изменений моды планы разрабатываются и на один квартал. В зависимости от круга охватываемых задач планы подразделяют на обычные и целевые. Обычные планы предусматривают решение вопросов по всем функциям производственно-сбытовой деятельности фирмы. Целевые же планы направлены на реализацию отдельно выделенной особой задачи, например, проведение рекламной кампании нового товара.

Третьим классификационным признаком является объект плана, например, планы по продукту содержат комплекс производственно-хозяйственных и организационно-управленческих мероприятий с целью обеспечения высокой эффективности производства и продаж данного товара. Планы по производственному подразделению основываются на планах по продукту, но разрабатываются с целью координации производственно-сбытовых действий всех организационных единиц.

По методам составления планы можно разделить на децентрализованные, централизованные и смешанные. При децентрализованном методе составления цели, бюджеты, прогнозы, сроки и другие элементы плана устанавливаются на основе информации продавцов, управляющих по продуктам, сотрудников отдела рекламы и других служб маркетинга, то есть планы разрабатываются снизу. Такие планы реалистичны и хорошо влияют на психологический климат фирмы. Однако

впоследствии могут возникнуть трудности при координации и сведении планов, разработанных снизу, в единый интегрированный план. Такой метод планирования характерен для новых рынков с большой степенью риска, а также в случае выбора стратегии дифференцированного маркетинга. Подобных трудностей не возникает при разработке планов централизованным методом. Однако здесь уменьшается вовлеченность в процесс планирования руководителей и специалистов более низких уровней, которые лучше осведомлены об особенностях производственно-сбытовой деятельности своих подразделений. Такой метод планирования характерен для зрелых рынков и при ориентации фирмы на стратегию низких издержек производства, то есть на массовый маркетинг. В смешанном методе планирования сочетаются оба подхода, при этом высшее руководство устанавливает общие цели и направления, а низовые звенья разрабатывают планы реализации поставленных задач.

В последнее время (с конца 80-х годов) в практике внутрифирменного планирования широко используется принцип «скользящего планирования», задачей которого является степень повышения адаптации фирмы к изменению конъюнктуры. Так, компания «Джон Дир» (США, производство сельскохозяйственной техники) осуществляет разработку краткосрочного плана маркетинга каждые 3 месяца на последующие 12 месяцев и долгосрочного плана — каждый год на последующие 5 лет.

Способом повышения адаптации фирм к возможным изменениям является также разработка ситуационных планов, появившихся сравнительно недавно. При разработке подобных планов используется принцип многовариантности. Назначение такого плана — предусмотреть действия, которые организации следует предпринять в том случае, когда некоторые существенные предположения и прогнозы не оправдаются или окажутся недостаточно точными. Ситуационный план призван дать ответ на вопросы: что произойдет, если события будут развиваться не так, как ожидалось? До какой степени потребуется в этом случае изменить цели и стратегии? Что можно предпринять, чтобы реализовать

такой план? Каковы «критические моменты», при которых придется приступить к осуществлению ситуационного плана и измененных стратегий?

Обобщая вышеизложенное, можно выделить несколько принципов, которые следует использовать при планировании деятельности.

1. Системный подход к планированию. План фирмы — это система, которая объединяет ряд взаимосвязанных планов, одним из которых является план маркетинга. Системность предполагает также учет многоуровневой структуры управления фирмой.
2. Разнообразие видов предприятий, их мощности, выпускаемой продукции (услуг) порождает разнообразие подходов к организации планирования маркетинговой деятельности.
3. Многовариантный ситуационный характер планирования. Необходимо рассматривать несколько вариантов возможных альтернатив достижения поставленной цели.
4. Динамичный, непрерывный характер планирования, немедленное внесение в планы всех изменений, влияющих на деятельность предприятия, учет фактора времени.
5. Наличие понимаемой всеми принимающими участие в планировании маркетинга концепции его планирования; каждый сотрудник, реализующий планы маркетинга, должен принять участие в их разработке.
6. Уровень компетенции в планировании должен соответствовать уровню компетенции в отношении распоряжения ресурсами фирмы.
7. Комплексность планирования — необходимость учета последствий деятельности фирмы не только для ее внутренней, но и для внешней микросреды.
8. Учет ограниченности ресурсов для их наиболее рационального расходования.

9. Оптимальность планирования должна реализовываться в определении наиболее эффективного из всех альтернативных вариантов.

Бизнес-план составляется в целях обоснования и принятия решений по восстановлению в полном объеме платежеспособности организации, ее финансовой устойчивости и эффективной деятельности в долгосрочном периоде времени.

Бизнес-план как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Таким образом, бизнес-план помогает предпринимателю оценивать прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Другие цели разработки плана бизнеса могут быть различными, например: уяснить степень реальности достижения намеченных результатов; доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой; убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и др.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции. Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция — планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства — ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий, а также, для получения финансирования.



### **Список использованной литературы:**

1. Грузинов В.П. Экономика предприятия.–М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Журавлева Г.П. Экономика: учебник. –М.: Юрист, 2007.
3. Зайцев Н.Л. Экономика организации: учебник.–М.: Экзамен, 2005.
4. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет.–М.: ИНФРА-М, 2008.
5. Лебединский И.Л. Основные производственные фонды промышленности. –М.: Высшая школа, 2005.
6. Магомедов А.М. Экономика предприятия. – М.: Экзамен, 2005.
7. Максютлов А.А. Экономика предприятия. –М.: Альфа-Пресс, 2006.
8. Раицкий К.А. Экономика предприятия. М., 2004
9. Сергеев И.В. Экономика предприятия. –М.: Финансы и статистика, 2007.