

**Дисциплина «Планирование в организации»**

*24 ч лекций,  
30 ч лабораторных занятий,  
экзамен*

*Преподаватель  
Ведерникова Вера Иосифовна*

**Кафедра организации предпринимательства  
и маркетинга**

**(лаборантская - ауд.400,  
преподавательская - ауд.432)**

## *Рекомендуемая литература*

- Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. – М.: Юрайт, 2013.
- Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник / Р.В. Савкина. – М.: Дашков и К, 2013.-234 с.
- Головань С.И. Бизнес-планирование и инвестирование: учебник/ С.И. Головань, М.А. Спиридонов. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 363 с.
- Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник/ И.А. Дубровин.- М.: Дашков и К, 2011.-432 с.
- Личко К.П. Прогнозирование и планирование аграрно-промышленного комплекса: учебник / К.П. Личко. – М.: КолосС, 2007. – 286 с.
- Маховикова Г.А. Планирование на предприятии: краткий курс лекций/ Г.А. Маховикова, Е.Л.Кантор, И.И.Дрогомирецкий. – М.: Издательство Юрайт, 2010. – 140с.
- Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика/ Н.А.Савельева, И.Ю. Бринк. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 384 с.
- Терновых К.С.Бизнес-планирование на предприятии АПК. Практикум/ К.С. Терновых, Н.А.Звягин, А.В.Шалаев. - М.: КолосС, 2008. – 205 с.
- Черняк В.З. Бизнес-план: теория и практика/ В.З. Черняк. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 464 с.

# **Тема 1**

## **Методология планирования в организации**

# Вопросы

- Роль и значение планирования в экономике
- Принципы планирования в организации
- Методы планирования

«Чтобы выполнить большой и важный труд,  
необходимы две вещи: ясный план и  
ограниченное время» (Афоризм).

# 1 вопрос

**РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ В  
ЭКОНОМИКЕ**

**Планирование** как общее понятие - это процесс моделирования вариантов развития объекта (явления) на определенный период времени, оценки, сравнения, выбора и разработки промежуточных и конечных показателей реализации плана.

Профессор Токийского университета Сабуро Окито - автор плана удвоения национального дохода Японии - отмечает: *«...любое крупное преобразование должно быть тщательно подготовлено, т.е. ему должна предшествовать разработка плана или программы преобразований»*. Это положение можно отнести к любому уровню управления народным хозяйством - к национальной экономике в целом, отрасли, предприятию, фирме, организации.



# Экономическое планирование в организации

*это способ моделирования развития предприятия, показателей среды его деятельности: производства и поставок продукции, потребления и использования ресурсов, рынка продукции и цен, затрат и результатов, денежных потоков и эффективности функционирования.*

**Результат планирования** - оформленный и утвержденный руководством предприятия план.

**План** - это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

*Планирование в организации подчинено целевым установкам (ориентирам), которые, кроме цели максимальной прибыли, включают цели:*

- увеличение объема и улучшение структуры продаж;
- повышение эффективности выпускаемой продукции, ее номенклатуры и ассортимента;
- повышение технического уровня производственных фондов и технологических процессов;
- снижение негативного влияния предприятия на окружающую среду и ликвидация его последствий;
- улучшение структуры капитала;
- улучшение оплаты труда и повышение его эффективности;
- повышение эффективности использования природных и материальных ресурсов.

Процесс планирования проходит обычно несколько стадий (этапов):

- разработка общих целей;
- определение конкретных задач;
- выбор основных путей и средств их достижения;
- контроль за их исполнением.

О важности функции планирования в фирмах в западной литературе по бизнесу приводится такое утверждение: «Планирование - не самое главное, планирование - это все».

## Вывод

- *Сущность планирования заключается в научном обосновании экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности; выборе наилучших способов их осуществления на основе выявления требуемых видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ, оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых качественных и количественных результатов.*

2 вопрос

**ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В  
ОРГАНИЗАЦИИ**

При разработке планов необходимо соблюдение основополагающих принципов планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде.

В теории и практике планирования учитывают до **16-17 принципов**. Кроме базовых принципов, в процессе планирования обычно учитываются и общеэкономические принципы научности, приоритетности, динамичности, директивности, эффективности, комплектности и др.



# Основные принципы внутрифирменного планирования

Принципы планирования	Содержание
Необходимость	<p>Обязательное применение планов в любой сфере деятельности является рациональным поведением людей</p> <p>1. Прежде чем действовать, каждый должен знать, что он хочет и может</p>
Непрерывность	<p>Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов;</li><li>б) скользящего планирования - по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования,</li></ul> <p>а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением не предусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей и ориентации фирмы</p>
Эластичность и гибкость	<p>Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) введения плановых резервов по основным показателям;</li><li>б) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных;</li><li>в) использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды;</li><li>г) использования альтернативных планов</li></ul>

<p>Единство и полнота (системность)</p>	<p>Системность достигается тремя основными способами:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования</li> <li>2. Все сопряженные частичные планы структурных единиц фирмы и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план ее социально-экономического развития .</li> <li>3. Включением в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия решений</li> </ol>
<p>Точность и детализация</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели</li> <li>2. По мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно могут уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития фирмы</li> </ol>
<p>Экономичность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расходы на планирование должны соизмеряться с получаемыми от него выгодами</li> <li>2. Вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений</li> </ol>
<p>Оптимальность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений</li> <li>2. Выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей фирмы и минимизации затратных, при прогнозируемых ограничениях</li> </ol>
<p>Связь уровней управления</p>	<p>Достигается четырьмя способами:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) детализацией планов «сверху-вниз»;</li> <li>2) укрупнением планов «снизу-вверх»;</li> <li>3) частичным делегированием полномочий;</li> <li>4) корректировкой планов</li> </ol>
<p>Участие</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию поведения</li> <li>2. Планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других</li> </ol>
<p>Холизм (сочетание координации и интеграции)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости</li> <li>2. Планирование на низших уровнях управления предприятия способствует более</li> </ol>

<p>Ранжирование объектов планирования</p>	<p>Осуществляется путем рационального распределения ресурсов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. При одинаковой конкурентоспособности планов — в первую очередь на те из них, которые дают наибольший объем продаж</li> <li>2. В наиболее доходные товары (отрасли)</li> </ol>
<p>Адекватность</p>	<p>Соответствие плановых показателей реальной обстановке достигается:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличением числа учитываемых факторов</li> <li>2. Повышением точности прогнозирования и самооценки в процессе планирования</li> <li>3. Достаточно точным моделированием реальных процессов</li> </ol>
<p>Согласованность с внешней средой</p>	<p>Достигается с помощью:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализа динамики факторов внешней среды предприятия</li> <li>2. Выявления степени влияния внешних факторов на плановые показатели</li> </ol>
<p>Социальная ориентация</p>	<p>Предусматривает:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение требования экономичности, безопасности и эргономичности выпускаемой продукции</li> <li>2. Социальное развитие коллектива, повышение доходов персонала предприятия</li> </ol>
<p>Сбалансированность</p>	<p>Объемы инвестиций должны быть увязаны и сбалансированы с финансовыми и материальными ресурсами с учетом норм продолжительности строительства объектов</p>

Стабильность	Утвержденные обоснованные планы капитального строительства в общем должны быть неизменными на весь период строительства, иначе возникают потери и дополнительные затраты
Итеративность	Предусматривает неоднократную проработку (итерацию) уже составленных разделов плана и творческий характер самого процесса планирования

# Базовые (основные) принципы планирования

## *Принцип единства*

предопределяет системность планирования, означающую существование совокупности структурных элементов объекта планирования, находящихся во взаимосвязи и подчиненных единому направлению их развития, ориентированного на общие цели. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов предприятия становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции.

## *Принцип непрерывности*

планирования основывается на использовании взаимосвязи элементов и одновременности внесения изменений плана по горизонтали и вертикали управления. Данный принцип касается прежде всего планов различного периода: краткосрочный план является частью среднесрочного, а среднесрочный - долгосрочного.

*Регулирование и координация* в управлении процессами планирования основываются на общих аксиоматических правилах:

- нельзя планировать эффективно, если на данном уровне управления планирование не связано с планированием функциональных служб (управлений, отделов, секторов);
- любые изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других по линиям (каналам) взаимосвязей.



На каждом уровне управления осуществляется интеграция плановой деятельности, и каждый план вышестоящего уровня управления является интегрированным и более расширенным (но менее детализированным), чем план нижестоящего уровня. План функционального подразделения на одном уровне управления является составной частью общего плана данного уровня.

## Предпосылками непрерывности планирования являются:

- неопределенность и изменчивость внешних факторов производственной, хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
- изменчивость внутренних факторов производства, стратегических целей, ценностей и возможностей предприятия.

## *Принцип гибкости*

- связан с возможностью внесения изменений. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями;
- каждый план должен составляться с заданной степенью точности, соответствующей неопределенности внешней среды. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют условия деятельности предприятия.

## *Принцип точности планирования*

- связан как с определением общего и локальных периодов разработки плана предприятия, так и с требованиями к детализации планов и качеству исполнителей - разработчиков плана;
- обоснованность плана в числовом значении означает его соответствие имеющимся ресурсам, в том числе нормальным способностям и трудозатратам исполнителей. Так называемый напряженный план, превышающий эту норму, не оставляет резервов на случай ухудшения обстоятельств, а так называемый заниженный план создает условия для необоснованного поощрения работников без должных усилий с их стороны. Необходимость детализации и конкретизации плана в долгосрочной перспективе выражена менее ярко, чем в краткосрочном периоде.

## *Принцип участия*

- означает, что каждый работник предприятия в определенной мере становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. В ходе такого участия специалисты вносят свои идеи, предлагают свое видение решений проблем, что обогащает и уточняет содержание плана, позволяя создать действительно нужный и реальный документ, объединяющий в себе ракурс позиций структурных подразделений фирмы;
- планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

## **Вывод**

**Основные принципы планирования в  
практике планирования должны быть  
соблюдены.**

**3 вопрос**

**МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Методология планирования** представляет собой совокупность методов и методик планирования.

**Метод планирования** - совокупность приемов и способов планирования. Каждый включает десятки, а то и сотни разновидностей, приемов и способов расчетов.



## Методы планирования:

- балансовый;
- экономического анализа;
- нормативный;
- экономико-математического моделирования, в том числе сетевое планирование;
- технико-экономического обоснования;
- деловое планирование (бизнес-планирование).

**Балансовый метод** является главным в планировании и представляет собой совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей с целью получения равновесия (баланса).

Балансы на уровне предприятия позволяют судить о наличных производственных мощностях, их динамике и использовании; об обеспеченности ресурсами и т.д. В планировании часто применяются следующие балансы:

- натуральный (материальный);
- стоимостной;
- трудовой;
- межотраслевой и др.

Так, план товарооборота фирмы обязательно требует расчета плана его товарного обеспечения, что осуществляется посредством балансового метода.

**Метод экономического анализа** заключается в применении сопоставлений затрат и результатов в сравниваемых периодах, выявлении степени и динамики влияния внешних и внутренних факторов на результаты производства, в разложении процессов на составные части и определении ведущих звеньев и на этой основе - «узких мест» и ключевых проблем развития и др. При реализации системного подхода экономический анализ преобразуется в комплексный метод анализа и синтеза проблем планирования.

**Нормативный метод** базируется на системе норм (расхода материальных ресурсов, использования мощностей и рабочего времени, амортизационных отчислений и т.п.) и нормативов (влияния на окружающую среду, трудоемкости и др.), используемых в технико-экономических расчетах.

**Метод экономико-математического моделирования** представляет собой совокупность экономико-математических приемов и методов, используемых в планировании: методы линейного, динамического, нелинейного и стохастического программирования; модели сетевого планирования, оценки эффективности бизнес-планов и инвестиционных проектов и др.

**Метод технико-экономического обоснования** применяется для разработки обоснований мероприятий, включаемых в планы, и показателей плана.

Применение каждого из методов осуществляется на основе специально разработанных методик.

**Методика планирования** – рекомендации по конкретному применению и процедурам реализации метода планирования.



В экономической теории и практике постоянно ведутся исследования и совершенствуется инструментарий планирования по следующим направлениям:

- совершенствование методологии планирования;
- улучшение организации планирования;
- повышение качества методик планирования;
- повышение достоверности информации и планов;
- повышение точности плановых проверок;
- улучшение выявления и учета влияния и тенденций развития факторов.

# Вывод

Следовательно, инструменты планирования постоянно совершенствуются.