

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	Обязательное применение планов в любой сфере деятельности является рациональным поведением людей 1. Прежде чем действовать, каждый должен знать, что он хочет и может
Непрерывность	Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем: а) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов; б) скользящего планирования - по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением не предусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей и ориентации фирмы
Эластичность и гибкость	Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем: а) введения плановых резервов по основным показателям; б) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных; в) использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды; г) использования альтернативных планов

Единство и полнота (системность)	Системность достигается тремя основными способами: 1. Наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования 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 . 3. Включением в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия решений
Точность и детализация	1. Любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели 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
Экономичность	1. Расходы на планирование должны соизмеряться с получаемыми от него выгодами 2. Вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений
Оптимальность	1. На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений 2. Выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей фирмы и минимизации затратных, при прогнозируемых ограничениях
Связь уровней управления	Достигается четырьмя способами: 1) детализацией планов «сверху-вниз»; 2) укрупнением планов «снизу-вверх»; 3) частичным делегированием полномочий; 4) корректировкой планов
Участие	1. Активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию поведения 2. Планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других
Холизм (сочетание координации и интеграции)	1. Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости 2. Планирование на низших структурных единицах предприятия не должно быть

Ранжирование объектов планирования	Осуществляется путем рационального распределения ресурсов: 1. При одинаковой конкурентоспособности планов — в первую очередь на те из них, которые дают наибольший объем продаж 2. В наиболее доходные товары (отрасли)
Адекватность	Соответствие плановых показателей реальной обстановке достигается: 1. Увеличением числа учитываемых факторов 2. Повышением точности прогнозирования и самооценки в процессе планирования 3. Достаточно точным моделированием реальных процессов
Согласованность с внешней средой	Достигается с помощью: 1. Анализа динамики факторов внешней среды предприятия 2. Выявления степени влияния внешних факторов на плановые показатели
Социальная ориентация	Предусматривает: 1. Обеспечение требования экономичности, безопасности и эргономичности выпускаемой продукции 2. Социальное развитие коллектива, повышение доходов персонала предприятия
Сбалансированность	Объемы инвестиций должны быть увязаны и сбалансированы с финансовыми и материальными ресурсами с учетом норм продолжительности строительства объектов

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.