

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**Игнатосян Рустам Аркадьевич**

студент, Сочинский государственный университет. РФ, г. Сочи

Аннотация. В данной статье изучается методология основ планирования и составления бизнес-плана.

Ключевые слова: планирование, организация, рынок, потребности, цели, эффективность.

Планирование является одним из этапов процесса управления, на котором определяются цели любой структуры, а также методы их достижения. Планирование не представляет собой какое-то одноразовое действие. Это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности фирмы за счет выявленных возможностей, условий и факторов.

На сегодняшний день планирование бизнеса по-прежнему является одной из самых болевых точек российского менеджмента. Это вызвано целым рядом причин.

Во-первых, планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиента, само по себе является достаточно сложной интеллектуальной работой. В ходе разработки планов требуется системное видение, а также создание и использование информационной базы, аналитическая обработка данных, проектирование будущего, постоянная активность и вовлеченность в процесс планирования всех участников планирования (особенно топ-менеджмента), их творческий подход к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей. Во-вторых, сама организация процесса планирования и его осуществление являются непростой задачей, поскольку требуют гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания условий для участия в нем специалистов различных подразделений (экономистов, плановиков, финансистов, производственников, сбытовиков, снабженцев, маркетологов и т.д.). Все это сопровождается организационными проблемами и свидетельствует о наличии коммуникационных трудностей, связанных с процессами планирования.

В-третьих, имеют место проблемы социально-культурного характера. В России еще достаточно сильны позиции сторонников директивного управления и приказов сверху, нежели руководителей, склонных к использованию демократических методов управления. Директивное планирование затрудняет процесс бизнес-планирования, поскольку ряд ограничений (сроки, стоимость) «спускается» сверху без обоснований.

Таким образом, развитие новых организационных форм и методов планирования бизнеса на российских предприятиях становится жизненно необходимым. Предприниматели должны научиться заглядывать в будущее и целенаправленно его готовить, предвидя опасности и используя возможности, открывающиеся во внешней среде.

Также все предприятия вынуждены сегодня работать в условиях усиления конкуренции, а потому должны думать об усилении ключевых факторов успеха и о создании своих конкурентных преимуществ. При этом важную роль здесь играют вопросы разработки и

реализации стратегии, гибкого и непрерывного планирования.

Назначение планирования состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внешние и внутренние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов. 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 вслед за изменением спроса на рынке.

Конкретно планирование включает в себя следующие виды работ:

- разработка целей развития предприятия;
- текущий анализ конкурентоспособности;
- разработка стратегии конкурентоспособности предприятия, его особой позиции;
- претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким, вероятнее всего, будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, то есть определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, например, есть три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать свою деятельность с остальными двумя. И это должно быть отражено в плане. В связи с этим их ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том, чтобы в основу планирования положить идеи, рожденные при стратегическом планировании.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется оперативным планированием. Это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и тому подобное вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Эффективность планирования управления зависит во многом от того, какими из следующих принципов (руководящими правилами) руководствуются при составлении планов:

Полнота – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

Точность – при составлении планов используются такие современные методы, средства, тактика и процедуры, которые обеспечивают точность прогнозов.

Ясность – цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.

Непрерывность – это не одноразовый акт, а постоянный процесс.

Экономичность – расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, полученным от него

В настоящий момент времени ученые-экономисты выделяют еще ряд принципов планирования, которые можно систематизировать следующим образом.

Побудительными причинами планирования предпринимателем своей деятельности можно считать следующие три:

- 1) сама процедура бизнес-планирования, включающая оценку идеи, позволяет вам непредвзято, критически и объективно посмотреть на свое дело со всевозможных сторон. План-это четко спланированный путь, который отражает порядок мероприятий и приоритетов в обстановке нехватки ресурсов и помогает избежать просчетов при его осуществлении;
- 2) бизнес-план - это рабочий инструмент, который при правильном использовании может помочь вам быстро отслеживать и управлять своим бизнесом;
- 3) завершенный бизнес-план - это средство донесения ваших бизнес-идей до всех заинтересованных сторон (управляющего банка, других финансовых инвесторов, государственных органов, профессиональных консультантов и т.д), включая работников фирмы.

Бизнес-план решает следующие основные задачи:

- определить конкретную направленность деятельности компании, целевые рынки и место компании на этих рынках;
- формулировать долгосрочные и краткосрочные бизнес-цели, стратегии и тактики их достижения;
- определить состав маркетинговой деятельности компании по исследованию рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам продаж и т. д.
- обеспечить жизнеспособность вашего бизнеса в условиях жесткой конкуренции;
- максимизировать прибыль при определенных условиях;
- оценить материальное и финансовое положение компании.

Можно ли обойтись без бизнес-плана?

В рыночной экономике это невозможно. Если, конечно, вы рассчитываете на серьезное дело. Кто выдаст кредит, особенно крупный, без хорошего бизнес-плана?

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться не готовым к трудностям, которые могут возникнуть на его пути к успеху, и будет лихорадочно импровизировать, что часто заканчивается катастрофой как для него самого, так и для бизнеса, которым он занимается.

Следовательно, лучше не экономить время и деньги и заняться бизнес-планированием. Подготовкой бизнес-плана не следует пренебрегать даже в условиях достаточно быстро меняющейся рыночной ситуации, поскольку разработка бизнес-плана - это адаптивный процесс, после которого решения регулярно корректируются, пересмотрена система мероприятий по реализации конкретной программы и др.

Организация планирования

В разрабатываемых фирмами планах как стратегических, так и текущих формируются основные задачи хозяйственной политики на определенный срок и конкретные пути их решения; определяются необходимые для этого материальные и финансовые средства, а

также методы их наиболее эффективного использования с учетом складывающихся условий. Иными словами, методология планирования ориентируется на обеспечение увязки целей с ресурсами, определение последовательности средств и методов наиболее эффективного достижения поставленных целей и вытекающих отсюда задач в рамках каждого хозяйственного подразделения всей фирмы.

Организационно процесс планирования у большинства фирм осуществляется «сверху вниз». Это означает, что плановые директивы разрабатываются на высшем уровне управления. Здесь определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития фирмы и предпринимаются попытки взаимно увязать все звенья производственного механизма.

Затем на более низких ступенях управления эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого подразделения. Это уже чисто технологическое планирование, устанавливающее пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции или услуг. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполнителями планы окончательно утверждаются высшим руководством.

Такая организация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений в области планирования в высшем звене управления и вместе с тем предоставляет определенную самостоятельность структурным звеньям в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всей фирмы.

Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование, включает функциональные подразделения на разных уровнях управления. Высшее руководство фирмы подготавливает решения по наиболее важным проблемам стратегии и политики фирмы, выполняют технические, координационные и аналитические функции, участвует в формулировании основных целей и задач фирмы на длительную перспективу. Можно сказать, что на этом уровне управления формируются исходные положения для оптимального распределения ресурсов в течение определенного планового периода.

Следующее звено аппарата планирования – центральная служба планирования, в функции которой входят разработка перспективных и текущих планов, согласование их с производственными отделениями, корректировка и уточнение показателей и контроль за их выполнением. Она составляет формы плановой документации, консультирует высшее руководство по вопросам планирования. Центральная служба планирования осуществляет свою деятельность в тесном контакте с другими подразделениями, а также со службами планирования в производственных отделениях, получая от них всю информацию, необходимую для разработки планов.

Организация процесса планирования в разных фирмах имеет свои отличительные особенности, обусловленные различиями в организационной структуре управления в целом и характере производственно-технического процесса. Эти отличия касаются как сроков плановых периодов, так и самой процедуры планирования и функций отдельных подразделений, занимающихся вопросами планирования.

Практика показывает, что в американских компаниях планы составляются, как правило, в производственных отделениях. По некоторым данным, около 2/3 американских компаний планируют «снизу вверх», 1/3 – на основе взаимодействия всех уровней управления, а планирование «сверху вниз» вообще отсутствует.

Процесс принятия стратегических решений в японских компаниях осуществляется либо «сверху вниз», либо взаимосвязано высшим и низовым уровнями управления. Подводя итог сказанному, можно сделать вывод о том, что внутрифирменное планирование превращается в особую сферу хозяйственной деятельности, объективно необходимую в складывающихся условиях нашей экономики.

Список литературы:

1. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум / В.А. Горемыкин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 857 с.
2. Планирование на предприятии (организации): Учебное пособие / Е.С. Вайс. - М.: КноРус, 2017. - 480 с.
3. Герчиков И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: 2017. - 512 с.
4. Шкурко Е.Е., Никитина Н.Ю. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2016г. - 172 с.
5. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии: Учебник / Э.А. Афитов. - М.: Инфра-М, 2018. - 672 с.
6. Бабич, Т.Н. Планирование на предприятии: Учебник / Т.Н. Бабич, Ю.В. Вертакова. - М.: КноРус, 2018. - 799 с.
7. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2016. - 192 с.