

Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области

Автономное образовательное учреждение высшего профессионального  
образования

«ЛЕНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
А.С.ПУШКИНА»

Заполярный филиал

кафедра .....

### **Курсовая работа №**

### **Планирование как функция менеджмента в коммерческой организации**

Работу выполнил:  
студент группы .....  
специальность .....

\_\_\_\_\_

Руководитель:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Норильск  
2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические основы планирования как функции менеджмента на предприятии .....	5
1.1. Сущность и необходимость планирования в предприятиях и организациях в условиях рыночных преобразований .....	5
1.2. Принципы и формы планирования .....	10
1.3. Методы принятия плановых решений для стандартных целей коммерческих организаций.....	18
Глава 2. Методические основы стратегического планирования на коммерческом предприятии .....	25
2.1. Особенности организации стратегического планирования в компании .....	25
2.2. Особенности функционального планирования и разработки функциональных стратегий на предприятии .....	32
Заключение .....	38
Список литературы .....	40

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность тематики.* Планирование – это предварительное принятие решения. Его роль особенно возрастает в рыночных условиях хозяйствования и сейчас на предприятиях это все больше понимают. Отрицательное же отношение к планированию обусловлено во многом его директивностью в прошлые десятилетия. Переход в настоящее время в индикативной формы планирования усиливает его значимость в деятельности хозяйствующих субъектов.

В условиях рыночной экономики планирование для российского бизнеса стало уже необходимым для ведения бизнеса. Планирование обеспечит ее предприятиям и организациям основу для принятия правильных управленческих решений и снижает риск, способствует поиску наиболее подходящих направлений действий. В связи с этим руководители, специалисты предприятий должны развивать экономическое и управленческое мышление, владеть системой специальных знаний в области планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

*Степень изученности тематики.* Планирование как функция менеджмента давно стала предметом исследования ученых и практиков во всем мире. Написаны десятки книг, раскрывающие те или иные стороны этого процесса и способа его выражения. Но несмотря на большую изученность, планирование сейчас и завтра будет представлять интерес как для ученых, так и для учебного процесса, поскольку содержит методологию и возможности для раскрытия новых знаний.

Целью курсовой работы есть теоретические обобщения сущности планирования как функции менеджмента для коммерческих предприятий. Это потребовало решения ряда задач:

- определить сущность и необходимость планирования в предприятиях и организациях в условиях рыночных преобразований;
- выделить принципы и формы планирования;

- обобщить методы принятия плановых решений для стандартных целей коммерческих организаций;
- обобщить особенности организации стратегического планирования в компании;
- уточнить особенности функционального планирования и разработки функциональных стратегий на предприятии.

*Объектом работы* стали теоретические основы организации планирования.

*Предмет* – организация планирования как функции менеджмента в коммерческой организации.

Информационной базой стали теоретические наработки по менеджменту и микроэкономике.

*Структурно работа состоит* из введения, двух глав с параграфами, заключения и списка литературы.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 1.1. Сущность и необходимость планирования в предприятиях и организациях в условиях рыночных преобразований

Сущность планирования заключается в четком определении целей, средств и последовательности мероприятий для их достижения, а также сравнению поставленных целей с возможностями и ресурсами. Планирование – это целенаправленная деятельность хозяйствующих субъектов, предполагает определение целей на определенную перспективу, оптимальных мер их реализации и ресурсного обеспечения на основе информации об окружающей среде предприятия<sup>1</sup>.

Планирование - это фактически средство предупреждения ошибочных действий, сокращение количества неиспользованных возможностей, активного приспособления объекта планирования к внешним условиям.

Нельзя не согласиться с В. Воронковым, что в период перехода от плановой к рыночной экономике была фактически ликвидирована общегосударственная плановая система, которая использовала директивную форму планирования [82]. Результатом этого стало углубление противоречия между планомерностью на предприятиях и фактической анархией в масштабе страны. На предприятиях в настоящее время уровень планирования также снизился, что объясняется длительным использованием только централизованной системы планирования, не дает желаемого результата в рыночных условиях хозяйствования, а также частично человеческим фактором, то есть недостаточной подготовленностью руководителей и специалистов предприятий к индикативного планирования.

Новые подходы к этому процессу, становления его на необходимом

---

<sup>1</sup> Калина А.В. Современный экономический анализ и прогнозирование: (микро- и макроуровне: учебно-метод. пособие) / А.В. Калина, М.И. Конева, В.А. Яценко. – 3-е изд. перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 415 с. – С. 12.

уровне в системе в течение определенного периода обусловлено также необходимостью выбора ее места в системе национального хозяйства в новых условиях. Однако использование рыночных принципов, как отмечает Г. Лопушинская, не означает преимущества их над плановыми рычагами<sup>2</sup>. В планировании главным является не директивность, а определение целей, путей и средств их достижения. Целесообразно также отметить, что рынки не возникают сами по себе, а их нужно формировать, поддерживать связи между производителями и покупателями.

Основными факторами возрастающей роли планирования в условиях современного рыночного хозяйства являются такие 8 факторов:

1) Изменчивость внешней среды. Постоянная смена требований потребительского спроса является причиной сдвига других факторов: технологий, средств производства, коммуникаций, социальных отношений. В этих условиях при принятии решений специалистам нужно использовать обновленные данные о внутреннем и внешнем среду, осуществлять поиск новых подходов к решению проблем. Решение о предприятий в таких условиях не может быть принято на основе интуитивных ощущений.

2) Увеличение размеров предприятия и расширение направлений его деятельности. Рост масштабов, сложность и разнообразие направлений деятельности предприятий требуют особого внимания к предыдущему определению: номенклатуры и ассортимента продукции; источников финансирования; производственных ресурсов для обеспечения производственной программы или товарооборота<sup>3</sup>.

3) Увеличение и комплексность хозяйственных задач. Это требует деления их на составные части, взаимоувязки реализации задач во времени и своевременного обеспечения ресурсами. Выполнение каждого задания способствует достижению общих целей организации. Комплексность вызывает необходимость в специализации, требует привлечения к

---

<sup>2</sup> Лопушинская Г.К. Планирование в условия рынка: Учеб. пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2010. – 252 с. – С. 22

<sup>3</sup> Павлов А.В. Разработка бизнес плана (практическое руководство) / Павлов А.В. . – М. : Изд-во Альянс-Пресс, 2014. – 274 с.

выполнению широкого круга специалистов, которые могут иметь различные взгляды на ход выполнения задач. Это может привести к нарушению согласованности в их действиях. При планировании мнения различных специалистов объединяются, руководство доводит до исполнителей свою точку зрения относительно средств достижения предприятием намеченных целей.

4) Растущее значение времени. Продукция, работы или услуги должны быть представлены на рынке вовремя, то есть именно тогда, когда в них нуждается потребитель. Предприятиям необходимо выйти на рынок со своей продукцией до того, как на нем появятся его конкуренты с аналогичной продукцией. Эти временные факторы учитывают при разработке планов.

5) Ограниченность ресурсов. Правильно составленный план предусматривает оптимальное использование ограниченных ресурсов и меры для маневрирования ими.

6) Обеспечение рентабельности затрат и капитальных вложений. Проект, в который осуществляются капитальные вложения, приносит результат только после его реализации и начала продажи продукции. Это подчеркивает необходимость детальной разработки проекта и его соблюдение в ходе реализации.

7) Необходимость получения финансирования для достижения целей. Предприятия могут рассчитывать на внешнее финансирование при условии наличия тщательно разработанного плана и графиков его выполнения.

8) Влияние на процесс реализации плана внешней среды. Это требует оперативного вмешательства в ход выполнения плановых заданий, для чего необходимо заранее предусмотреть определенные меры, которые позволят предотвратить нежелательные последствия. Изменения в плане и анализ их последствий возможны только при условии существования самого плана<sup>4</sup>.

По мнению А. Метелькова, назначение плановой деятельности - это

---

<sup>4</sup> Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия / Е.Попов, В.Ханжина // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №6. – С. 30-36.

содействие решению самых разнообразных задач управления в условиях изменяющейся внешней среды<sup>5</sup>, а это придает процессу планирования в рыночных условиях определенных особенностей, которые должны учитываться при его осуществлении предприятиями и организациями:

- необходимость обеспечения быстрого продвижения информации по уровням и структурам управления в компании;
- невозможность определения окончательных значений плановых заданий на определенную дату;
- процесс принятия плановых решений должен опираться на предпринимательский стиль управления;
- умелое сочетание опытно-статистического и нормативного планирования.

Обобщим основные особенности с точки зрения их применения.

1) Необходимость обеспечения при планировании быстрого продвижения информации различными уровнями планово-управленческой структуры. Этот процесс должен соответствовать скорости изменений во внешней среде. Количество процедур согласования и корректировки плановых заданий на каждом уровне управления и их продолжительность должна быть оптимальной, иначе решения будут приниматься на основе устаревших данных.

2) Невозможность определения окончательных значений плановых заданий на определенную дату. Любые сдвиги в условиях внутреннего и внешнего среде деятельности предприятия способны изменить все или некоторые ранее запланированные показатели. План целесообразно рассматривать как предварительный документ, допускающий возможность его корректировки.

3) Процесс принятия плановых решений должен опираться на предпринимательский стиль управления, а это предполагает формирование

---

<sup>5</sup> Метельков, А. Многокритериальная оптимизация планов по достижению целей организации / Метельков А.; Чеботарев А.; Цветкова Ю. // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №3. – С. 90–99.



экономической стратегии, принятия решений в режиме реального времени, оперативную адаптацию к меняющимся условиям; готовность к изменениям. Руководству и плановым структурам необходимо быть готовыми к любым неожиданностям. Большое значение для успешной деятельности предприятия имеет скорость реакции на них руководителя.

4) Умелое сочетание опытно-статистического и нормативного планирования. Опытно-статистическое планирование дает ответ на вопрос «что будет, если...?», А нормативное - «что должно быть для того, чтобы...?». Одновременное использование обоих видов планирования обеспечит комплексный подход при учете возможных последствий принятия управленческих решений. Это позволяет не пассивно двигаться по течению событий, а активно формировать их желаемое развитие.

Обзор процесс планирования на предприятиях должно происходить в следующей последовательности циклического характера: анализ предыдущей деятельности, обработка дополнительных информационных потоков, определение задач на плановый период, разработка вариантов плановых решений, оценка разработанных вариантов и принятия окончательного планового решения, выполнение плана, получение результата (рис. 1.1).

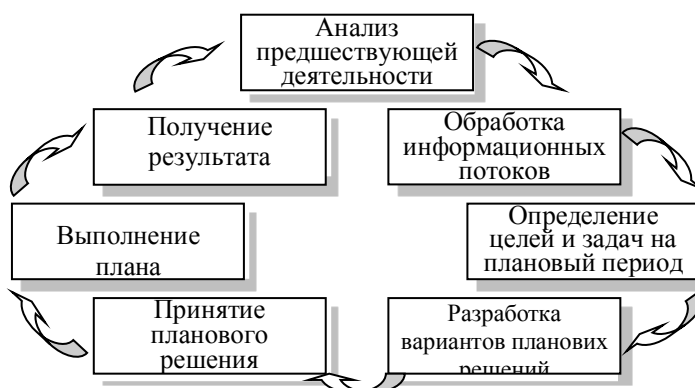


Рис. 1.1. Цикл планирования

Планирование в бизнесе выполняет несколько основных функций:

- оно является связующим звеном между постановкой цели и наиболее оптимальным планом ее реализации;

- выявляет потенциальные проблемы, нейтрализует влияние негативных последствий на деятельность предприятия;
- дает возможность оценить практические шаги достижения целей;
- обеспечивает основу для оценки расходов;
- обуславливает единство общих целей внутри предприятия;
- способствует снижению риска в процессе реализации планов;
- обеспечивает эффективные пути достижения целей предприятия<sup>6</sup>.

Планирование обеспечивает предприятию основу для принятия правильных управленческих решений и снижает риск, способствует поиску наиболее подходящих направлений действий. Поэтому руководители, специалисты должны развивать экономическое и управленческое мышление, владеть системой специальных знаний в области планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

## **1.2. Принципы и формы планирования**

Планирование – это не только одна из важнейших функций управления предприятием, но и наука, базирующаяся на определенных методологических принципах (правилах).

Впервые основные принципы планирования сформулировал французский ученый, основатель классической административной школы управления А. Файоль. К ним он отнес следующие: единство, гибкость, точность, непрерывность, необходимость. Один из ключевых принципов планирования - принцип участия - позже обосновал американский экономист Р. Акофф. Рассмотрим суть этих и других принципов, а также их роль в планировании деятельности предприятия<sup>7</sup>.

Принцип единства предполагает, что все отдельные планы предприятия (план производства и реализации продукции, план расходов,

---

<sup>6</sup> Ортынская В.В. Стратегическое планирование маркетинга / Ортынская В.В. // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 3. – С. 18–21.

<sup>7</sup> Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учеб. пособие / В.А. Баринов. – М.: КноРус, 2005. – 240 с.

финансовый план и другие), а также планы его отдельных подразделений Должны быть тесно связаны друг с другом и с общим комплексным планом социально-экономического развития предприятия. Эта связь предполагает, что любое изменение показателей отдельных планов должна быть отражена в общем плане, любые изменения в планах одного из подразделений находят свое отражение в планах других подразделений.

Принцип непрерывности предполагает, что процесс планирования должен осуществляться постоянно и непрерывно в пределах производственно-хозяйственного цикла.

Планирование осуществляется непрерывно, когда разработаны планы приходят на смену друг другу (годовые планы, планы производства новой продукции) или осуществляется постепенный переход от стратегического планов к тактическим и их взаимоподогження. Среднесрочные планы разрабатываются на базе долгосрочных, краткосрочных базируются на показателях среднесрочных. Долгосрочные планы удлиняются на Соответствующий период и корректируются с учетом изменений в экономике и в потребностях общества.

Процесс планирования должен осуществляться предприятиями и организациями постоянно из-за непредсказуемости изменений внешней среды, Возможные изменения на самых предприятиях вследствие возникновения представлен в его новые внутренние возможности, а также при определении новых целей после достижения предыдущих. Все это требует обязательного корректировки и уточнения планов.

Принцип гибкости заключается в планировании определенных резервов, Которые позволяют корректировать плановые задания предприятий при возникновении непредвиденных обстоятельств под влиянием изменений внутренних и внешних условий. Так, в условиях рынка Возможны Значительные колебания спроса и цен, что приводит к соответствующей корректировок плановых показателей. Изменения в технологии и организации производства могут способствовать уменьшению затрат

производственных ресурсов, требует уточнения плана.

С финансовой точки зрения обеспечения принципа гибкости предполагает потребность в дополнительных средствах, причем их объем должен соотноситься с вероятным будущим риском<sup>8</sup>. Величина запланированных резервов должна быть оптимальной, то есть достаточной для достижения поставленных целей. Необоснованно большие резервы требуют дополнительных финансовых затрат предприятия и снижают результаты его деятельности. Слишком низкая их величина может вызвать серьезные трудности для реализации поставленных задач компаниями.

Принцип точности непосредственно связан с принципом гибкости. Планы Должны быть максимально приближены к существующим возможностям. При этом условии можно говорить о эффективной плановую деятельность. Только долгосрочное планирование, по своей специфике, ограничивается определением основных целей и общих направлений деятельности вследствие ограниченности информации и быстрыми изменениям внешней среды. В планах, рассчитанных на короткие промежутки времени и для отдельных подразделений организации, конкретность и детальности Должны стать обязательными чертами, поскольку такие планы являются инструкциями, определяющими действия людей и коллективов по реализации планов.

Принцип участия предполагает активное участие всего персонала в плановой деятельности предприятия. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативное<sup>9</sup>.

Реализация данного принципа фактически позволяет каждому работнику участвовать в управлении предприятием, а через это осознать роль своей деятельности в общем успехе организации, а также значение эффективной работы всего предприятия для его личных интересов.

Каждый работник при таких условиях лучше понимает цели

---

<sup>8</sup> Рубинштейн Т.Б. Планирование и расчеты денежных средств фирм и компаний / Рубинштейн Т.Б. – М.: «Ось-89», 2001. – 608 с. – С. 44-45.

<sup>9</sup> Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с. – С. 404

организации, получает более глубокие знания различных сторон ее деятельности. Планы предприятия становятся личными планами работников, укрепляется командный дух персонала. Это улучшает результаты его работы, облегчает процесс обмена внутренней информацией на предприятии.

Работники, участвующие в планировании могут проявить свою инициативу, у них появляются новые навыки и знания, расширяется горизонт их личных возможностей. Предприятие дополнительно выиграет от инициативности и заинтересованности персонала в своей работе и в успехе предприятия.

Большое значение при этом имеет правильная организация т.н. «партиципативного» планирования. На небольшом предприятии участие персонала в процессе планирования может быть основана на непосредственных контактах между руководством, плановиками и работниками. Для крупного предприятия возможно построение вертикальных организационных структур, которые позволят осуществлять прямую и обратную связь между всеми его уровнями. В любом случае руководство должно знакомить персонал с целями предприятия, обеспечивать его достоверной и полной информацией.

Принцип необходимости предусматривает обязательную разработку планов при осуществлении любой деятельности предприятиями, что позволит им использовать будущие благоприятные условия и предотвратить возможные препятствия; улучшить координацию действий персонала и отдельных подразделений; обеспечить достижение желаемых результатов, рационально распределить ресурсы и осуществлять контроль за работой предприятия.

Принцип альтернативности предусматривает осуществление нескольких альтернативных плановых разработок, из которых в дальнейшем избирается лучший вариант.

Принцип целеустремленность требует направленности планирования на достижение определенной цели.

Принцип приоритетности предполагает выбор приоритетных направлений при планировании, что обусловлено ограниченностью ресурсов и неотложностью решения важнейших проблем в первую очередь.

Принцип комплексности требует, чтобы был рассмотрен всесторонне не только объект планирования, а также его связи с другими процессами и явлениями. Результаты деятельности предприятия зависят от ряда факторов: технологии и организации производства, мотивации труда, использования производственных ресурсов, платежеспособности и др. Они образуют комплекс плановых показателей, а значит любое изменение одного из них приводит к соответствующему изменению других. Часто плановое решение влияет не только на результаты экономической деятельности предприятия, но и на социальные, организационные аспекты. Это требует комплексности плановых решений, которые бы учитывали изменения всех конечных результатов деятельности предприятия.

Объектом планирования предприятий есть все направления деятельности, а предметом планирования выступают все виды ресурсов.

Планирование фактически связано с замкнутым циклом деятельности предприятия: определение стратегии, разработка планов, их реализация, контроль, анализ результатов выполнения, определение стратегии (рис. 1.2).

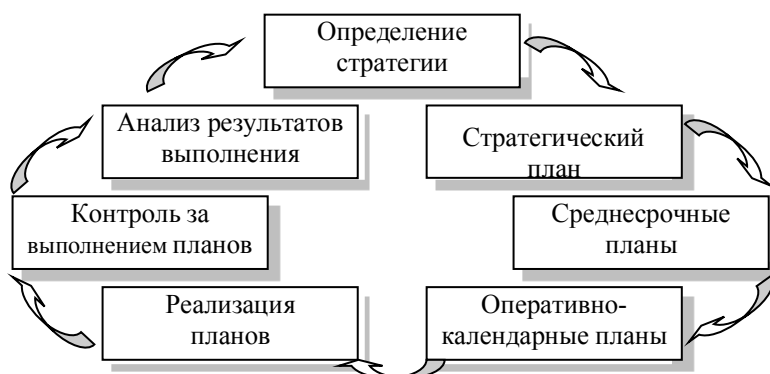


Рис. 1.2. Цикл деятельности коммерческого предприятия, связанный с процессом планирования

Планирование деятельности предприятий и организаций должно быть

представлено несколько этапов:

1) Стратегическое планирование – предприятие принимает решение о своей миссии и комплекса целей, а также на основе анализа о внешнюю и внутреннюю среду, определяет стратегию и разрабатывает стратегический план.

2) Среднесрочное планирование. На основе стратегического плана готовятся среднесрочные планы, программы, проекты. Минимальным периодом планирования на этом этапе является год.

3) Краткосрочное планирование. С целью конкретизации среднесрочных планов предприятие разрабатывает оперативно-календарные планы на квартал, месяц, неделю, сутки.

Планирование на предприятии может не давать необходимые результаты, и поэтому выделяются три основные причины неудач планирования:

1) Приоритет краткосрочных целей (задач) над долгосрочными. Наиболее важным для дальнейшего развития предприятия является определение общего направления действий, его главных целей и долгосрочных задач. Любые текущие проблемы, требующие принятия решения в максимально короткое время, должны обрабатываться только в рамках их реализации. Руководители при разработке, корректировке планов и на стадии их реализации должны отдавать предпочтение наиболее важном, потому что срочные текущие проблемы иногда просто носят случайный или мимолетный характер.

2) Личность руководителя, а именно его недостаточные навыки в планировании. Это особенно характерно для тем руководителям, недооценивают роль планирования в эффективной деятельности предприятия, привык к централизации принятия управленческих решений, рассчитывает на свою предпринимательскую одаренность. Такого типа руководители не уделяют должного внимания организации плановой работы или используют ее неэффективные формы.

3) Личность специалиста по планированию. Здесь можно выделить несколько основных причин: чисто теоретический подход к разработке плана; недостаточное знание методов планирования и умение использовать их в комплексе; отсутствие творческого подхода при принятии решения.

Контроль за реализацией планов вызывает необходимость в их дальнейшем коррекции, то есть совершенные процесса планирования. Компании проходят здесь три обычно этапа:

1-й этап. Работа оторвана от цели – доходы предприятия позволяют ставить вопрос о выживании, а формулировать определенные стратегические цели по развитию. При этом деятельность ведется старыми методами, отсутствует планомерная работа для достижения цели.

2-й этап. Работа на основе планов. В этот период руководство осознает, что цель не будет достигнута без разработки плана. Они регулярно разрабатываются, но из-за отсутствия учета и контроля попытки достичь поставленной цели сводятся к нулю.

3-й этап. Разработка и выполнение финансового плана. На данном этапе достижения цели опирается на план и соответствующие рычаги его реализации: оперативные планы, регулирования возможных отклонений.

Процесс планирования на предприятии должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить качество разработанных планов и эффективность от их выполнения. При этом роль и участие отдельных категорий персонала может быть разной.

Форма организации плановой работы – это характер вертикальных связей на предприятии при проведении работ по разработке планов его деятельности. Различают три основные формы организации планирования на предприятии:

1) «сверху вниз» - разработка планов происходит на уровне руководства и планового отдела. Остальные подразделения и работников не участвуют в планировании а выступают только как исполнители плановых заданий. Утверждены руководством планы доводятся до руководителей



низших подразделений и непосредственных исполнителей. Данная форма считается неэффективной, так как не учитывает всех потребностей подразделений предприятия, игнорирует творческий потенциал персонала.

2) «снизу вверх» - начальные значения плановых показателей определяются непосредственно исполнителями или руководителями нижестоящих подразделений. Их предложения рассматриваются руководством для возможной корректировки и утверждения. Откорректированы проекты планов больше не поступают в нижестоящих подразделениях для ознакомления и могут существенно отличаться от предложенного ими варианта. Это часто приводит к тому, что при определении плановых показателей представители (руководители) нижестоящих подразделений пытаются увеличить свои потребности и уменьшить возможности, поэтому эта форма также не может считаться эффективной.

3) «Встречный (круговой)» – высшее руководство определяет цели и основные задачи для их реализации. Эта информация по организационной вертикали приходится до руководителей нижестоящих подразделений, специалистов, непосредственных исполнителей. Все они привлекаются к формированию проекта плана, который передается «вверх» для рассмотрения и утверждения. В случае корректировки высшим руководством плановых показателей, проект плана вновь передается «вниз» для ознакомления. Таким образом, согласование происходит до момента утверждения плана высшим руководством. Данная форма является наиболее эффективной, так как использует творческий потенциал персонала, усиливает его значимость в деятельности предприятия, способствует рациональному использованию ресурсов, повышению эффективности работы предприятия.

Результатом процесса планирования в компании считается система планов, которая состоит из следующих элементов:

- 1) Стратегический план предприятия.
- 2) Общие планы предприятия, которые составлены для реализации

стратегического плана и определяют главные задачи развития организации (план объема продаж, план обновления продукции, план инвестиций).

3) Текущие планы на один год (план производства, план материально-технического обеспечения, план по труду и персонала, др.).

4) Оперативно-календарные планы подразделений, согласовывают их работу во времени и пространстве.

5) Программы и проекты<sup>10</sup>.

В процессе разработки планов хозяйственно-финансовой деятельности используется широкий методический инструментарий. Методы планирование – это способы, приемы, процедуры, с помощью которых осуществляется разработка планов предприятия. Чаще используется не один, а комплекс методов, способствует обеспечению качества разработанных планов.

### **1.3. Методы принятия плановых решений для стандартных целей коммерческих организаций**

Рассмотрим традиционные методы принятия плановых решений, которые целесообразно использовать в деятельности предприятий.

1) Нормативный метод. Суть метода заключается в том, что расчет потребностей предприятия в необходимых ресурсах на плановый период осуществляется на основе системы прогрессивных норм и нормативов их использования. Норма - абсолютная максимально допустимая величина использования ресурсов (сырья, материалов, топлива) для изготовления единицы продукции (услуг). Вообще, норматив – это относительная величина, определяющая степень использования ресурсов.

2) Расчетно-аналитический – за основу берется достигнутый уровень показателей за предыдущий период. Расчет показателей планового периода

---

<sup>10</sup> Современный менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 299 с.

базируется на экспертной оценке возможных изменений.

3) Балансовый метод. Планирование осуществляется на основе балансов, отражающих потребность предприятия в определенных видах ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) и источники их поступления. Благодаря балансам обеспечивается взаимоувязки потребностей предприятия в средствах производства и возможностей для их получения. Каждый из показателей баланса планируется отдельно с помощью других методов.

4) Программно-целевой. На основе этого метода достигается согласованность программ предприятия с его целями и ресурсным обеспечением. Метод способствует концентрации и обеспечению направленности ресурсов на выполнение важных научно-технических программ, экономическое и социальное развитие предприятия. Он обеспечивает планирование всех этапов реализации программ, т.е. от формулирования идеи до ее внедрения в основной производственный процесс предприятия.

5) Факторный метод. По этому методу плановые показатели рассчитываются на основе их фактических величин в предыдущем периоде. Они корректируются вследствие изменения определенных факторов, влияющих на их формирование в плановом периоде и деятельность предприятия в целом. Данный метод позволяет определить роль отдельных факторов в изменении плановых показателей. К таким влиятельным факторам относят: организационные (совершенствование организации труда), технические (внедрение новой техники или технологии, техническое переоснащение производства), изменение объемов производства и номенклатуры продукции, др.

6) Предельный анализ. Суть метода заключается в сопоставлении предельных издержек и предельных доходов предприятия. Одним из вариантов метода предельного анализа является определение точки безубыточности, соответствующей объему продаж, доход от которого равен

расходам.

7). Дисконтирование. Метод применяется для оценки будущих доходов предприятия от его нынешних капиталовложений (инвестиций). Суть его заключается в приведении таких доходов до момента инвестиций, то есть определении дисконтированного (приведенного) дохода с помощью формулы:

$$D_d = D_t \times \frac{1}{(1 + K_d)^t}, \quad (1.1)$$

где  $D_d$  - приведенный (дисконтированный) доход, тыс. рубл.;

$D_t$  - ежегодный доход от капитальных вложений (денежный поток) в  $t$ -ом году, тыс. рубл.;

$K_d$  - ставка дисконта;

$t$  - количество лет, в течение которых генерируется доход.

Ставка дисконта может соответствовать ставке банковского депозита, процентной ставке по кредиту, предельной норме рентабельности в отрасли. Данный метод предусматривает также определение чистой дисконтированной стоимости, которая является одним из показателей оценки эффективности капиталовложений (инвестиционного проекта):

$$NVP = (D_{d1} + D_{d2} + D_{d3} + \dots + D_{dn}) - \text{Инв}, \quad (1.2)$$

где  $NVP$  - чистая дисконтированная стоимость;

$D_d$  - приведенный дисконтированный доход за каждый год генерации дохода, тыс. рубл.,  $N$  - порядковый номер года.

При планировании деятельности предприятия с помощью метода дисконтирования оценивают целесообразность осуществления того или иного инвестиционного проекта (мероприятия). При наличии альтернативных вариантов в план целесообразно включать то, что предполагает максимальную положительную разницу между суммой приведенного дохода и суммой первоначальных вложений.

8) Методы оперативно-календарного планирования. Данная группа

методов используется для координации деятельности подразделений предприятия по выпуску отдельных видов продукции (услуг), оптимального использования ресурсов и времени в процессе производства.

9). Метод сценариев – предполагает разработку нескольких альтернативных сценариев будущего предприятия. Подготовка сценария требует от предприятия заниматься деталями процессами, внимание на которые может не обращать внимание при отдельном использовании тех или иных методов планирования.

10) Анализ чувствительности – оценивают, насколько изменятся запланированные результаты деятельности предприятия при изменении (отклонении от запланированной величины) одного из исходных параметров их расчета и условий реализации плана. Анализ чувствительности плана применяется для: выявления факторов, которые будут иметь наибольшее влияние на деятельность предприятия при реализации плана; определения оптимальных значений плановых показателей, которые обеспечат реальность выполнения плана и эффективность деятельности предприятия.

11) Проверка устойчивости – разработка базового сценария реализации плана и сценариев наиболее опасных вариантов развития событий в будущем периоде. Далее исследуется, как будет развиваться предприятие и какие результаты оно получит при реализации того или иного сценария (доходы, расходы, рентабельность), то есть насколько разработан план деятельности предприятия устойчивый к негативному воздействию среды.

С развитием информационных технологий и распространением использования компьютерной техники помимо традиционных появились новые методы планирования, облегчили процесс обработки информации для принятия плановых решений и способствовали повышению их эффективности.

Далее рассмотрим наиболее распространенные методы обоснования плановых решений

1) Метод экстраполяции. Суть метода заключается в том, что

тенденции развития предприятия в прошлом распространяются на его будущее. Тенденция - долгосрочная закономерность в развитии процесса (явления). Изучается и исследуется динамика показателей деятельности предприятия в прошлом и предполагается, что она будет характерна и для дальнейшего развития предприятия.

На предприятиях чаще используют следующие методы экстраполяции:

- экстраполяция на основе показателей рядов динамики;
- экстраполяция на основе текущей средней;
- экстраполяция на основе индекса сезонности
- экстраполяция трендов.

2) Метод экспертных оценок. Основу данного метода составляют выводы экспертов, основанные на их профессиональном, научном, практическом опыте в данной области и умении правильно оценить важность и значение направлений исследования, значимость того или иного процесса или явления. Метод экспертных оценок применяется при недостаточной статистической информации или непригодности ее для планирования.

Экспертные методы разделяют на две группы: 1) индивидуальные, когда каждый эксперт выражает свое независимое мнение в виде интервью или аналитической записки; 2) групповые, основанные на коллективной работе экспертов и получении общей (суммарной) оценки от всей группы экспертов, принимающих участие в исследовании экономических процессов.

3) Методы теории игр. Используются для принятия решений в условиях неопределенности и конфликта, когда два участника процесса имеют разные и противоположные цели. Теорию игр используют для разработки рекомендаций относительно поведения игроков в конфликтной ситуации, то есть определение оптимальной стратегии для каждого из них. Такая стратегия должна обеспечить игроку наибольшие шансы на выигрыш. Для поиска оптимальной стратегии необходим последовательный анализ всех возможных стратегий при условии, что в ответ стратегические решения противоположной стороны позволят получить только минимальный

выигрыш. Теория игр определяет наиболее осторожные варианты поведения в определенной ситуации, не учитывает элементы риска.

4) Метод «дерево решений» - это модель в виде схемы, на которой изображаются: а) возможные альтернативные варианты событий (решений) для решения проблемы или цели, подлежащих рассмотрению и их вероятность (в виде разветвлений), б) последовательность этапов решения задачи; в) условия и последствия каждого этапа; г) узлы решений.

5) Методы математического программирования. Каждое предприятие при разработке планов стремится принять оптимальные решения по определению отдельных показателей, выбора направлений деятельности и тому подобное. Задача по оптимизации решений, например, оптимального распределения ресурсов, оптимальной структуры ассортимента, оптимальной загрузки транспортных средств можно решить с помощью математического программирования, а именно методов:

5.1) Методы линейного программирования. Используются в том случае, если существует линейная зависимость между показателями. Например, затраты на материалы растут пропорционально объему произведенной продукции, оплата перевозок линейно зависит от веса груза.

5.2) Методы линейного программирования. Линейные зависимости часто ограничивают свободу выбора, поэтому возникает необходимость оптимизации показателей (например, оптимального распределения ресурсов) для достижения определенной цели (например, максимизации прибыли).

5.3) Методы нелинейного программирования. Часто задачи по оптимизации решений не могут быть решены с помощью линейных методов. Например, издержки производства растут не пропорционально количеству продукции, а нелинейно; расходы на закупку товара меняются нелинейно относительно объема одной закупки и количества закупок. Способ решения нелинейной ситуации выбирается в зависимости от функции (расходов или доходов) и существующих ограничений (по количеству продукции, по допустимости расходов).

5.4) Методы динамического программирования. Используются в том случае, когда необходимо определить оптимальную последовательность определенных работ (производственных операций, этапов строительства) с целью получения необходимых (лучших для предприятия) результатов. Ими могут быть: максимальную прибыль, минимум финансовых затрат и др. Определение такой последовательности происходит динамично путем полного или частичного рассмотрения возможных вариантов с помощью компьютера. Им все возможные варианты решений генерируемых анализируются и хранятся только самые перспективные. После такого отбора остается 1-2-3 лучших решений.

б) Имитационное моделирование. Предприятие постоянно находится под влиянием случайных величин: спрос, отказ оборудования, поведение поставщиков, потребность в ресурсах. В зависимости от изменения условий деятельности, изменяются и результативные показатели.

Итак, по итогам данной главы можно предварительно заключить, что разработка и выполнение плана должны быть для хозяйствующего субъекта не самоцелью, а средством обеспечения его эффективной работы.

Для предприятий и организаций в РФ, является в настоящее время открытыми системами, должно стать обязательным использование не только традиционных методов планирования, было характерно для них длительное время (нормативный метод, балансовый метод, расчетно-аналитический), но и использование современных методов и технологий планирования.

Каждый метод имеет свои слабые и сильные стороны, поэтому эффективность плановых решений во многом зависит от их комплексного применения. Работники плановой службы должны понимать, как и какие именно методы можно выгодно использовать для планирования различных направлений деятельности.



## ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА КОММЕРЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1. Особенности организации стратегического планирования в компании

Стратегическое планирование играет важную роль в деятельности любого предприятия несмотря на вид его деятельности и форму собственности. Реализация этой важной задачи основывается на общих методологических принципах, используя которые можно достичь желаемых результатов. Стратегическое планирование - предусматривает:

- формирование целей и стратегий предприятия;
- разработку стратегического плана для обеспечения эффективного функционирования предприятия на длительную перспективу;
- быструю адаптацию его к условиям внешней среды.

Стратегия – это не отдельное направление действий или отдельное решение, а всестороннее решение проблемы с наилучшим использованием всех возможностей<sup>11</sup>.

В условиях же высокой неопределенности внешней среды и активизации глобализационных процессов предприятию нужна не одна интегрированная совокупность действий, а несколько различных вариантов.

К стратегическим можно отнести решение о выборе месторасположения предприятия, реконструкции его в целом или производственных мощностей, внедрение новой продукции или технологий, изменений организационно-правовой формы предприятия, выхода на новые рынки сбыта, приобретение или реализация предприятий.

Характерными чертами стратегического планирования являются:

- направленность на долгосрочную перспективу;

---

<sup>11</sup> Батрин Ю.Д. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий / Ю.Д.Батрин, П.А. Фомин. – М.: Высшая школа, 2002. – 188 с.

- ориентация на ключевые цели предприятия, от реализации которых зависит не только его эффективная экономическая и социальная деятельность, но и само существование;

- согласование намеченных целей с имеющимися и будущими ресурсами;

- учета влияния внешней и внутренней среды предприятия.

Рассмотрим этапы стратегического планирования на предприятии.

1) Определение миссии предприятия. На этом этапе устанавливается назначения, роль и место предприятия в рыночной экономике на основе рыночных потребностей и характера потребителей, особенностей продукции, конкурентоспособности предприятия, внешних и внутренних условий его существования. Миссия предприятия - это основная цель, четко определена причина его существования. Она отображает стремление предприятия произвести на внешнее окружение желаемое впечатление. Для реализации выбранной миссии разрабатываются конкретные цели, становятся ориентирами и критериями для всех последующих решений и деятельности предприятия в целом. Успешно развиваться оно может при условии удовлетворения определенного потребительского спроса на рынке.

2) Определение целей и задач предприятия. В отличие от миссии цели предприятия должны очерчивать конкретные направления его деятельности и подвергаться измерению, точно определять задачи для персонала. Например, при выбранной миссии - «Мы обеспечим компьютеризацию страны», цели могут быть следующими: обеспечить рост объемов продаж компьютеров на 15% в год, начать продажи программных продуктов.

Цели и задачи должны быть направлены на реализацию выбранной предприятием миссии, на достижение желаемого уровня его развития. Они определяются руководством предприятия или его владельцем. Последовательность формулировка целей является следующей:

- формулирование целей;
- анализ возможности их реализации;

- корректировки и уточнения;
- окончательное определение целей и задач.

Основными направлениями, в которых предприятия устанавливают свои цели, могут быть:

- Рынки, а именно: доля рынка, относительная доля рынка, объем продаж, сегмент рынка и т.д. Цели в этом направлении, например, «увеличить долю рынка до 31% в течение двух лет», «увеличить объем продаж новой продукции до 100 тыс. шт. в течение года».

- Производственная мощность предприятия. Цели в этом направлении, например, «увеличить производственную мощность на 500 тыс. Единиц в течение трех лет».

- Ресурсы предприятия, а именно финансовые, материальные, трудовые. Цели могут устанавливаться по структуре капитала и его объемам, приобретение материально-технических ресурсов, профессионального обучения, трудовой дисциплины, численности и структуры персонала. Цели в этом направлении, например, «увеличить оборотный капитал до 300 млн рубл. в течение четырех лет», «снизить количество невыходов на работу на 5% относительно прошлого года», «ввести ежегодный 8 часовой семинар подготовки руководителей подразделений»;

- Продукция, а именно ее ассортимент, качество, способность конкурировать на рынке. Цели в этом направлении, например, «снять с производства определенное наименование продукции до конца будущего года», «расширить производство продукции, выпуск которой начался в прошлом году».

- Доходы предприятия, а именно объемы дохода и прибыли, отношение прибыли к объему продаж, размер выплаты дивидендов и др. Цели в этом направлении, например, «увеличить доход на инвестированный капитал до 21% в течение трех лет», «увеличить прибыль на 10% в течение следующих двух лет».

- Эффективность, а именно такие показатели как рентабельность,

производительность, материалоемкость и т.п. Цели в этом направлении, например, «увеличить производительность труда на одного работника на 5%», «обеспечить рентабельность не менее 18%», «сохранить расходы на уровне определенного года».

- Организационные изменения в структуре и деятельности предприятия. Цели в этом направлении, например, «ввести линейную организационную структуру в течение двух лет», «создать специальное подразделение для планирования деятельности предприятия», «стабилизировать производство и снизить простой до целевого уровня».

- Социальная деятельность предприятия, то есть оплата труда, условия труда и отдыха, благотворительная деятельность, защита окружающей среды и т.п. Цели в этом направлении, например, «создать 200 дополнительных рабочих мест», «повысить заработную плату на 10%».

- Инновационная деятельность, а именно размер расходов на НИОКР, сроки разработки и освоения новой продукции и т.д. Цели в этом направлении, например, «разработка нового отопительного котла с КПД=0,98 в течение двух лет».

При определении целей необходимо учитывать следующие требования:

- Ориентация во времени, предполагает точного определения, когда должен быть получен результат. В зависимости от этого цели могут быть долгосрочными (более 5 лет), среднесрочными (до 5 лет), краткосрочными (на 1 год). При стратегическом планировании устанавливаются долгосрочные цели и задачи, а также среднесрочные, которые уточняют долгосрочные. Например, при долгосрочной целью «увеличить объемы продаж в течение пяти лет на 30%» среднесрочная цель может быть «увеличить объемы продаж определенной номенклатуры продукции в течение двух лет на 10%»<sup>12</sup>.

- Избирательность, предусматривающий направление всех ресурсов

---

<sup>12</sup> Современный менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 299 с.

предприятия (в условиях их ограниченности) в первую очередь на решение главных задач.

- **Достижимость**, то есть цели не должны превышать возможности предприятия и самих исполнителей. Установление нереальных для выполнения целей ослабляет мотивацию персонала, его стремление к достижению успешного результата, может вообще привести к негативным последствиям по развитию и деятельности предприятия.

- **Гибкость**, а именно возможность в процессе реализации корректировать и уточнять цели в зависимости от изменений в организационной среде предприятия.

- **Конкретность**, что предполагает четкое определение результата достижения цели, сроков реализации, исполнителей.

- **Измеримость**, то есть необходимо дать количественную или качественную оценку целям при их определении и реализации.

- **Совместимость**, что предполагает учет интересов не только владельцев и сотрудников предприятия, а также его потребителей, поставщиков, общества в целом.

- **Разноплановость**, есть поставленные цели и задачи должны охватывать все направления деятельности предприятия, от которых зависит его существование и развитие.

Качество определения целей и задач стратегического планирования обеспечивается за счет следующих факторов:

- профессионализма, творчества руководства и персонала, участвующего в планировании;
- тщательного изучения предприятием внутренней и внешней среды;
- инновационной активности;
- включение всех работников предприятия в реализацию поставленных целей и задач<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия / А.В. Грачев; 2-е изд. - М.: Издательство «Финпресс», 2012. – 316 с.

3) Анализ и оценка информации о внешней среде. На этом этапе происходит анализ и оценка информации по:

- макросреды предприятия, а именно правового регулирования в государстве, положения экономики, природной среды и ресурсов, социальной сферы, научно-технического прогресса.

- микросреды, то есть информации о покупателях, поставщиках, конкурентах, финансово-кредитные организации.

4) Анализ и оценка информации о внутренней среде. На этом этапе анализируется и оценивается информация о внутренние возможности предприятия, а именно: производство, маркетинг, ресурсы, инновационную политику.

5) Планирование стратегий. Фактически, это установление долгосрочного ориентира предприятия по определенному виду деятельности, определение желаемого положения на рынке, решение о выпуске определенной продукции. При этом рассматриваются стратегические вопросы выбора потребителей, поставщиков, производственных технологий, ресурсов, расширение или прекращение производства продукции (услуг). Формируются также принципы поведения на рынке с учетом влияния конкурентных сил.

6) Разработка стратегического плана, то есть установление целевых показателей для реализации выбранной стратегии. Стратегический план играет в деятельности предприятия значительную роль, а именно:

- выступает как инструмент реализации политики предприятия;
- раскрывает будущие цели и пути предприятия;
- определяет основные этапы развития предприятия;
- способствует сбалансированности отношений между субъектами хозяйствования;

- предоставляет возможность предприятиям проявить свою хозяйственную самостоятельность и инициативу. Типичной ошибкой большинства руководителей есть то, что уделяется недостаточное внимание

анализу внешней и внутренней среды.

От того, как и кем выбирается стратегия, зависит будущий успех предприятия. Вспомним «золотую лихорадку», которая началась в США после нахождения в Калифорнии золота. Большинство людей поехали именно за ним, чтобы найти как можно больше, разбогатеть и открыть собственное дело. Более здравомыслящие предприниматели выбрали другую стратегию. Они приехали в Америку уже с собственным делом, чтобы продавать таким «испытателям судьбы» необходимые для жизни товары. Их доходы были более стабильными, бизнес надежным через обеспеченность постоянной потребностью человека к товарам повседневного потребления.

Такую стратегию выбрал для себя Леви Страус, основатель джинсового бренда «Levi's», в 1853 году, когда открыл в Сан-Франциско текстильную лавку и продавал золотоискателям рабочую одежду. Его бизнес был успешным, а резкий рост объемов продаж начался благодаря одежде из джинсовой ткани. Таким образом, верно выбранная стратегия обусловила процветание компании «Levi Strauss» до 1980-х годов.

Необходимо помнить, что планирование должно осуществляться постоянно. Это касается и планирования стратегии, предусматривающей тщательное обоснование принятия стратегического решения.

В 1986 году генеральный директор компании «Levi Strauss» решил выкупить все акции у их владельцев, чтобы вернуть ее в частную собственность. Это не только отвлекло финансовые средства от дела, но и внимание менеджеров от рынка, на котором появились новые мощные конкуренты, предлагали более дешевую и разнообразную по дизайну продукции. Постепенно бренд данной компании начал терять популярность у молодежи. Кроме того, предприятия-конкуренты, в отличие от «Levi Strauss», перенесли свое производство в страны третьего мира, снизило себестоимость продукции за счет экономии расходов на оплату труда. При этом качество джинсов ни была ниже. И только в кризисном 2009 году, благодаря новому директору, финансовое состояние компании Levi Strauss удалось

стабилизировать (табл. 2.1.).

Таблица 2.1.

Пример воплощения принятого стратегически важного решения сквозь призму годовых объемов продаж компании «Levi Strauss»

Годы	Годовые объемы продаж компании «Levi Strauss», в млрд. долл. США
1996	7,1
1997	6,86
1998	5,82
1999	5,1
2000	4,65
2001	4,26
2002	4,1
2003	4,09
2004	4,07
2005	4,09
2006	4,1
2007	4,05
2008	4,08
2009	4,07

\*По данным Business Week.

Таким образом, планирование стратегии является постоянным и достаточно ответственным процессом.

## **2.2. Особенности функционального планирования и разработки функциональных стратегий на предприятии**

Выбор стратегий происходит в следующей последовательности:

- 1) выбор общей стратегии компании;
- 2) выбор деловой стратегии компании;
- 3) выбор функциональной стратегии (по направлениям).

*Маркетинговая стратегия* предприятия может быть разной в зависимости от поставленных целей. Так, например, предприятие может выбрать стратегию «краткосрочного бренда» (STB - Short-term brand - срок профессора Калифорнийского университета Данная Германа), когда им на рынок выпускается новый продукт с впечатляющими для покупателей



свойствами<sup>14</sup>. При этом цена на него невысока (иногда равна себестоимости). Таким образом, предприятие делает все для того, чтобы привлечь потребителя к продукту. В тот момент, когда потребитель настолько знает продукцию она активно продается уже практически без рекламы, производитель начинает за ту же цену и в той же упаковке выпускать менее качественный продукт при низкой себестоимости. Потребитель продолжает покупать продукцию по инерции, что может продолжаться недолго, но рентабельность предприятия значительно возрастает. Хозяйствующий субъект, который постоянно выбирает такую стратегию, может в будущем потерять доверие потребителя, получить репутацию производителя некачественной продукции.

Возможно избрания стратегии «вечных брендов», когда предприятие годами создает свой бренд, поддерживает его неизменной качеством продукции, например, Coca-Cola, Microsoft, McDonald's. В результате бренд Coca-Cola в 2005 году оценивался в 67,3 млрд долл. (Все активы предприятия – 31,3 млрд долл.), бренд Microsoft - в 61,3 млрд долл. (её активы - 64,94 млрд долл.), Бренд McDonald's - в 25,1 млрд долл. (активы предприятия – 25,5 млрд долл.). При этом компании Coca-Cola понадобилось 120 лет для его создания, Microsoft - 30 лет<sup>15</sup>.

Качество продукции подобных предприятий проверена годами, потребитель доверяет им как производителям. Но таким предприятиям не следует забывать о желании покупателей к новизне.

*Производственная стратегия.* Эта стратегия взаимосвязана не только с другими функциональными стратегиями, но и внешней средой. Уровень производства значительно влияет на конкурентоспособность предприятия, а рыночные факторы на содержание производственной стратегии.

Для принятия эффективных стратегических решений в рамках производственной стратегии необходима достаточная информация о спросе

---

<sup>14</sup> Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: [учеб. пособие для вузов] / Б. Коласс; пер. с франц. / Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2011. – 576 с.

<sup>15</sup> Там же.

на рынке, новые разработки и изменения на рынке технологий, параметры и характеристики новых продуктов, планируемых к изготовлению.

*Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия).* Она предусматривает комплекс решений по использованию и развитию персонала, решения проблем мотивации труда, повышения квалификации и аттестации персонала, оптимизации количества рабочих мест на предприятии.

Данная стратегия, как и другие функциональные соответствует определенной общей стратегии предприятия. Например, при выбранные предприятием стратегии стабильности кадровая стратегия направлена на закрепление персонала. Штат работников почти не расширяется, а внимание уделяется перемещению кадров, их переподготовке и повышению квалификации, социальным аспектам. Стратегия роста нуждается в сохранении кадров и привлечения дополнительного персонала, особенно высокой квалификации исследователей, проектировщиков, инженеров, менеджеров.

*Финансовая стратегия.* В рамках этой стратегии происходит распределение финансовых ресурсов по различным направлениям деятельности, принимаются решения по оптимизации финансов предприятия, финансовых рынков, объемов инвестиционных средств, операций с ценными бумагами. Рассматриваются финансовые аспекты процессов слияния, поглощения, ликвидации предприятий (подразделений). Следует заметить, что при разработке финансовой стратегии рассматриваются только общие финансовые вопросы относительно любых направлений деятельности без конкретных механизмов и схем их решения.

Информационная стратегия – является особенно актуальной для российских компаний сегодня. К сожалению, она часто игнорируется. Такая стратегия необходима, потому что нужны:

- мониторинг рынка для определения перспективного спроса;
- определение конкурентных преимуществ;

- поиск новых идей;
- многокритериальный анализ результатов деятельности;
- моделирование проблем и определения методов их решения;
- подготовка и проведение рекламных кампаний;
- контроль за изменениями в законодательной и налоговой политике<sup>16</sup>.

Реализация же этих и ряда других задач предполагает наличие и обработку значительного объема разносторонней информации.

Для большинства предприятий трудно самостоятельно сканировать рынок в поисках информации, особенно за пределами региона. В то же время системный мониторинг и сканирование конъюнктуры рынков дает возможность оперативно корректировать экономическую политику, формировать оптимальную стратегию. Это актуализирует создание информационных структур на уровне ассоциаций предприятий, например, отраслевых ассоциаций, которые занимались бы информационной поддержкой предприятий системы и способствовали бы формированию их информационной стратегии.

Так, отраслевой ассоциацией предприятий должна быть выбрана такая информационная стратегия, реализация которой решит следующие задачи:

- совершенствование стимулирования информационной деятельности;
- ориентация деятельности на формирование единого информационного пространства целевой отрасли или сегмента;
- создание условий для свободного доступа к информации;
- увеличение финансирования разработок создания информационных структур;
- разработка комплекса мероприятий по подготовке и повышению квалификации персонала, занятого предоставлением информационных услуг;
- разработка и принятие документов о порядке распространения информации и доступа к ней.

---

<sup>16</sup> Потапов А.Л. Применение имитационной компьютерной модели для определения оптимальной структуры долгосрочного капитала фирмы / А.Л. Потапов // Финансовый менеджмент. – 2011. – №1. – С. 36-40.

На основе принятых стратегий, в том числе и информационной, составляется стратегический план предприятия, предусматривающая комплекс мер для их реализации. В отличие от тактических планов, он не содержит конкретных показателей.

Стратегический план не имеет жесткой структуры по разделам и наличию определенных показателей. Каждое предприятие может подходить к решению этого вопроса с собственной позиции, но целесообразно в него включить следующие разделы:

1) Миссия и цели предприятия (сформулированы на начальном этапе стратегического планирования).

2) Конкуренция и рынки (конкретизация мероприятий по созданию конкурентных преимуществ, противодействия конкурентам, захват рынков, активизации деятельности на своем сегменте, использование новых каналов сбыта и др.).

3) Продукция и услуги (конкретизация мер по разработке, выпуску и реализации продукции).

4) Организационная структура (меры по обеспечению простоты, четкости и легкости управления, развитости информационной системы).

5) Ресурсы. (Принятие решений по переоборудованию производства, источников финансирования, формирования фондов и их размер, кадровой политики, оптимизации использования материальных ресурсов, минимального объема оборотных средств, максимальной величины затрат на инновационную деятельность).

6) Инновации. Направления проведения НИОКР, внедрение инноваций по технологиям, продукции, управление.

7) Инвестиции, а именно решения о капиталовложениях, источниках формирования инвестиционных средств и направлений их использования.

Разработка стратегического плана, как средства реализации стратегий предприятия, является завершающим этапом стратегического планирования. Стратегический план содержит ориентировочные показатели деятельности

предприятия и в дальнейшем конкретизируется тактическими (текущими) планами предприятия.

Практическая реализация такой функции управления как планирование должно базироваться на указанных методологических принципах, игнорирование которых приводит не только к несоответствию запланированного реальным условиям хозяйствования, но и может привести к падению эффективности деятельности как отдельных предприятий, так и системы в целом.

Особое внимание должно быть уделено стратегическому планированию, который формирует основные направления деятельности субъектов, причем стратегические планы должны разрабатываться не только для системы в целом, но и для каждого потребительского общества.

Итак, можно сделать такие предварительные выводы по главе.

В разрабатываемых предприятиями планах, как стратегических, так и текущих, формируются основные задачи хозяйственной политики на определенный период и конкретные пути их решения определяются необходимые для этого материальные и финансовые средства, а также методы их наиболее эффективного использования с учетом складывающихся условий в международном масштабе.

Стратегический план компании определяет направления деятельности, по которым будет развиваться компания, и задачи, связанные с каждым из них. Затем каждое направление деятельности следует распланировать более детально. Для достижения стратегических целей основные хозяйственные единицы компании должны работать слаженно во всех областях - в маркетинге, в финансовой политике, в бухгалтерском учете, в снабжении, в производстве, в подборе кадров и т.д.

Важнейшее значение при планировании имеют функциональные стратегии или планы. Основными из них считаются маркетинговый, финансовый, производственный, информационный, организационный планы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Содержание планирования как функции управления предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

2. Назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно считать по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятием. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. 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 производства и сбыта вслед за изменением спроса на рынке. Чем выше степень монополизации рынка, тем точнее компании могут определить его размеры и воздействовать на его развитие.

3. Тактическое планирование заключается в обосновании задач и

средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей (например, завоевать лидерство на рынке сбыта продукции). Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или текущих для предприятия результатов. При стратегическом планировании цели предприятия устанавливаются руководством при согласовании со всеми подразделениями, на начальном этапе планирования выдвигают свои предложения по разработке общих целей. В утвержденных стратегических планах, кроме целей предприятия содержатся данные о его месте на рынке, организационную структуру управления, кадровую политику, политику сбыта, финансовые результаты, инновационную и инвестиционную политику.

4. На основе принятых стратегий, в том числе и информационной, составляется стратегический план предприятия, предусматривающая комплекс мер для их реализации. В отличие от тактических планов, он не содержит конкретных показателей.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учеб. пособие / В.А. Баринов. – М.: КноРус, 2005. – 240 с.
2. Батрин Ю.Д. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий / Ю.Д.Батрин, П.А. Фомин. – М.: Высшая школа, 2002. –188 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с. – С. 404
4. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия / А.В. Грачев; 2-е изд. - М.: Издательство «Финпресс», 2012. – 316 с.
5. Информационный менеджмент : учебник / под ред. Н. М. Абдикеева. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 400 с. – (Учебники для программы МВА).
6. Калина А.В. Современный экономический анализ и прогнозирование: (микро- и макроуровне: учебно-метод. пособие) / А.В. Калина, М.И. Конева, В.А. Ященко. – 3-е изд. перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 415 с. – С. 12.
7. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: [учеб. пособие для вузов] / Б. Коласс; пер. с франц. / Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2011. – 576 с.
8. Лопушинская Г.К. Планирование в условия рынка: Учеб. пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2010. – 252 с. – С. 22
9. Метельков, А. Многокритериальная оптимизация планов по достижению целей организации / Метельков А.; Чеботарев А.; Цветкова Ю. // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №3. – С. 90–99.
- 10.Ортынская В.В. Стратегическое планирование маркетинга / Ортынская В.В.// Маркетинг и реклама. – 2005. – № 3. – С. 18–21.
- 11.Павлов А.В. Разработка бизнес плана (практическое руководство) / Павлов А.В. . – М. : Изд-во Альянс-Пресс, 2014. – 274 с.



12. Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия / Е. Попов, В. Ханжина // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №6. – С. 30-36.

13. Потапов А.Л. Применение имитационной компьютерной модели для определения оптимальной структуры долгосрочного капитала фирмы / А.Л. Потапов // Финансовый менеджмент. – 2011. – №1. – С. 36-40.

14. Рубинштейн Т.Б. Планирование и расчеты денежных средств фирм и компаний / Рубинштейн Т.Б. – М.: «Ось-89», 2001. – 608 с. – С. 44-45.

15. Современный менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 299 с.

**О документе**

Оригинальность: 92.67%






Заимствования: 7.33%

Цитирование: 0%

Дата: 01.04.2016

Источников: 14


**В кабинет** Курсовая\_1.doc

 История отчетов
  Выгрузить .arpx
  Выгрузить .pdf
  Краткая информация
  Ве

№	%	Источник	Ссылка
[1]	3.31%	не указано	<a href="http://dp5.ru">http://dp5.ru</a>
[2]	3.21%	Планирование как функция менеджмента	<a href="http://knowledge">http://knowledge</a>
[3]	3.14%	Скачать бесплатно/Планирование.doc	<a href="http://refland.ru">http://refland.ru</a>
[4]	2.78%	Теоретические аспекты планирования в организации	<a href="http://otherrefera">http://otherrefera</a>
[5]	2.39%	Скачать/bestref-127257.doc	<a href="http://bestrefera">http://bestrefera</a>
[6]	1.25%	00143.pdf	<a href="http://e.lib.vlsu.n">http://e.lib.vlsu.n</a>
[7]	1.13%	Методологические основы планирования деятельности предприятий	<a href="http://rusnauka.c">http://rusnauka.c</a>
[8]	0.9%	не указано	<a href="http://window.ed">http://window.ed</a>
[9]	0.72%	Маркетинговая деятельность ООО "Три богатыря"	<a href="http://knowledge">http://knowledge</a>