

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Омский государственный технический университет»

Факультет экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

## **РЕФЕРАТ**

По дисциплине: Маркетинг и менеджмент  
На тему: Планирование в менеджменте

Выполнил: студент группы ТД-155

Басуев В.В.

Проверила: доцент, к.э.н. Ахметова Г. З.

---

---

(оценка)

(подпись)

Омск 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты планирования в менеджменте.....	4
1. 1. Прогнозирование и планирование, их содержание.....	4
1. 2. Принципы планирования и виды планов.....	6
Глава 2. Система планирования на российских предприятиях.....	11
2.1 Общая характеристика перспективного и текущего планирования.....	11
2.2 Состояние и перспективы российской системы планирования.....	15
Заключение.....	18
Библиографический список.....	19

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы состоит в том, что планирование в менеджменте – одна из главных функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, прокладывает курс, по которому организация будет идти для достижения цели. Какие бы идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия не существовали без хорошо и правильно организованной системы планирования эффективной работы и развития организации добиться невозможно.

Целью данной работы является изучение роли планирования в системе менеджмента.

Для исследования роли планирования в системе менеджмента в работе решаются следующие задачи:

- исследуется сущность, принципы и особенности организации планирования;
- рассматриваются сущность, принципы методы и формы разработки планов;
- изучаются особенности перспективных планов;
- рассматривается состояние процессов планирования деятельности российских организаций.

Объектом исследования являются функции менеджмента.

Предметом исследования являются особенности функций планирования в менеджменте.

При написании данного реферата используются труды авторов как М. М. Алексеевой, М.И. Баканова, А.П. Балашова , А.Д. Шеремят, В.В. Вершигора, И.Н. Герчиковой.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.**

### **1.1. Прогнозирование и планирование: их сущность и содержание.**

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления 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 фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, 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. [2, с. 188]

Предплановым, научно-аналитическим этапом планирования выступает прогнозирование. Оно определяет возможности, в рамках которых могут ставиться реальные цели и задачи. [1, с. 27]

В учебнике Б.Н. Кузыка под прогнозом в общем смысле слова рассматривается система научно обоснованных представлений о возможных

состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях его развития.

Соответственно сам процесс разработки прогноза называется прогнозированием. [5, с. 17]

Данный процесс включает в себя следующие моменты:

- научное предвидение будущего на основе выявления тенденций и закономерностей развития;
- определение динамики экономических явлений;
- составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации:
- определение в перспективе конечного состояния системы, её переходных состояний, а также поведения в различных ситуациях на пути к заданному оптимальному режиму функционирования. [4]

Планирование понимается как процесс научного или эмпирического обоснования целей и приоритетов социально-экономического развития с определением путей и средств их достижения. Соответственно план — это документ, который содержит систему показателей и набор различных мероприятий по решению социально-экономических задач. В нем отражаются как цели и приоритеты, так и ресурсы, источники их обеспечения, порядок и сроки выполнения. [5, с. 19]

В условиях рыночной экономики планирование деятельности предприятия позволяет решить целый комплекс задач:

- выявление перспектив изменения внешнего окружения фирмы;
- формирование целей и стратегии развития;
- определение первостепенных задач и способов их решения, затрат и результатов деятельности;
- прогнозирование изменения состояния предприятия;
- согласование работы подразделений предприятия;
- формирование базы для проведения контроля, реализации целей и выполнения задач. [2, с. 7-8]

План производственного предприятия обычно составляется в виде комплексной программы производственной, хозяйственной и финансовой деятельности. Он состоит из следующих взаимосвязанных разделов:

- план маркетинга;
- производственная программа;
- техническое развитие и организация производства;
- повышение экономической эффективности производства;
- нормы и нормативы;
- капитальные вложения и капитальное строительство;
- материально-техническое обеспечение;
- труд и кадры;
- себестоимость, прибыль и рентабельность производства;
- фонды экономического стимулирования;
- финансовый план;
- план охраны природы и рационального использования природных ресурсов;
- социальное развитие коллектива. [1, с. 43]

Таким образом, планирование одна из важнейших функций управления любым объектом хозяйственно-экономической деятельности. Его суть в определении целей и задач деятельности предприятия, а так же сроков, способов и средств их достижения. Одним из составляющих элементов планирования является процесс прогнозирования, который состоит в создании научно обоснованных представлений о возможных состояниях объекта в будущем. Производственная, хозяйственная и финансовая деятельность — это три важнейших направления, по которым осуществляется планирование.

## **1.2. Принципы планирования и виды планов.**

Планирование — это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, определяющих темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу. Планирование, административное управление и контроль за деятельностью предприятия в зарубежной практике определяется одним понятием – «менеджмент».

В современном понимании планирование — это умение определить цели, разработать мероприятия для их достижения, оценить потребность в ресурсах для их реализации. На основе плана в дальнейшем осуществляется организация

запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов.

Для того, чтобы планирование было эффективным, т.е. способствовало успеху фирмы в конкурентной борьбе, повышению ее конкурентных преимуществ, необходимо опираться на научные принципы планирования, которые должны соблюдаться при любом виде планирования, в т.ч. производственном [2, с. 65].

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности на предприятии.

1. Принцип единства предполагает единое направление плановой деятельности на предприятии. Этот принцип реализуется при системном подходе к планированию.

2. Принцип участия означает, что каждый работник предприятия становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемых функций.

3. Принцип непрерывности означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно.

4. Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

5. Для осуществления принципа гибкости планы составляться так, чтобы в них можно вносить изменения. Поэтому планы должны содержать резервы, так называемые “надбавки безопасности”.

6. Принцип точности выражается в том, что всякий план должен быть составлен с такой точностью, чтобы он обеспечивал нормальную работу предприятия с учетом неизбежных изменений внешних и внутренних условий [3, с. 73].

Очевидно, что точность плана должна соответствовать точности исходной информации.

Существует несколько методов планирования:

- Балансовый;
- Расчетно-аналитический;

- Экономико-математические;
- Графоаналитический;
- Программно-целевые.

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия, а также между разделами плана. Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы с численностью работающих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень показателей. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели, отражающие зависимость количественных параметров (показателей) от влияния основных факторов, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный [5, с. 103].

Графоаналитический метод дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Сетевые графики являются разновидностью графоаналитических методов. С их помощью моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам, например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и



приуроченных к определенным срокам. На основе ранжирования целей (генеральная цель – стратегические и тактические цели – программы работ) составляется граф типа «дерево целей» - исходная база для формирования системы показателей программы и оргструктуры управления ею [1, с. 89].

Результаты планирования представляют в виде системы планов. Системообразующим фактором является организационная структура. Планы разрабатываются для отдельных подразделений или виды деятельности, например, производство, маркетинг, НИОКР и т.п.

Задачами планирования производства являются :

1. Планирование объемов выпуска продукции в течение планового периода, качество которой должно соответствовать требованиям рынка -производственной программы.
2. Планирование путей развития производства соответствующих тенденциям изменения рынка и с учетом внутренних факторов развития.
3. Обоснование производственной программы:
  - а) Разработка балансов производственных мощностей;
  - б) Выбор оптимального варианта производственной программы по критерию минимума издержек. При этом должны рассматриваться различные варианты загрузки оборудования; использование ресурсосберегающих технологий; оптимизация запасов; рационализация обслуживания основного производства; мероприятия по повышению производительности труда.
  - в) Определение потребности в ресурсах: основных фондах, производственных площадях, материальных и трудовых ресурсах для реализации производственной программы.
  - г) Разработка мероприятий по повышению качества продукции.
  - д) Расчет технико-экономических показателей производства: издержек производства, себестоимости продукции, показателей эффективности использования основных фондов и оборотных средств, производительности труда.

Помимо структурного фактора, системообразующим фактором является время. На его основе формируется следующая система планов для предприятия

в целом и для его подразделений: стратегический, среднесрочный, краткосрочный и оперативный.

Эти планы различаются периодом планирования, т. е. продолжительностью планового периода. Периоды планирования в рыночных условиях предприятие устанавливает самостоятельно.

Обычно при разработке стратегических планов рассматривается перспектива от 3 до 5-7 лет. Для энергетической отрасли стратегия разрабатывается на период 20 лет. Среднесрочный план разрабатывается на 2-3, в зависимости от характера производства, краткосрочный или текущий – на период до 1 года. Оперативный план разрабатывается на период до 1 недели, а для энергетики (производство электроэнергии) оперативный план разрабатывается по часам суток.

## **ГЛАВА 2. СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.**

### **2.1. Общая характеристика перспективного и текущего планирования.**

В условиях рыночной экономики предприятие постоянно стоит перед выбором из существующих альтернатив оптимального решения. Удачные решения сами по себе не могут быть эффективными, если не соответствуют целям и политике предприятия.

В соответствии с продолжительностью периодов, на которые составляются планы, различают долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.

Долгосрочное планирование носит стратегический характер, так как именно при долгосрочном подходе выявляются стратегические цели предприятия и пути их реализации. Горизонт стратегического планирования составляет от 5 до 15 лет.

Ограничение горизонта планирования от 1 до 5 лет соответствует среднесрочному или перспективному планированию.

Среднесрочное (перспективное планирование) предполагает составление планов-прогнозов, в которых конкретизируются стратегия развития предприятия, методы и формы ее реализации. Перспективный план развития промышленного предприятия разрабатывают для непрерывности в планировании и преемственности плановых заданий, исходя из потребностей, как самого предприятия, так и отраслей экономики страны. Перспективное планирование основано на глубоком технико-экономическом анализе возможностей предприятия, его цехов и производственных участков. При этом выделяются ведущие и наиболее перспективные участки производства. Составление перспективных планов на предприятиях основывается на заключенных долговременных договорах с учетом интересов других отраслей-партнеров экономики страны [3, с. 115].

Процедура разработки перспективного плана-прогноза состоит из нескольких этапов.

При разработке перспективного плана желательно проанализировать различные варианты развития предприятия при изменяющихся внешних условиях хозяйствования (динамика цен, рыночные колебания спроса на продукцию, отмена или введение льгот и т. п.). Многовариантность разработки плана позволяет выбрать один из них, который является оптимальным при данных условиях.

Следующим уровнем конкретизации плана является расчет годового плана предприятия, что относится к краткосрочному (текущему) планированию. Максимальный горизонт краткосрочного планирования составляет 1 год.

Годовой план-прогноз экономического и социального развития предприятия составляется на основе данных соответствующего года перспективного плана, уточненного государственного заказа и заключенных с потребителями продукции и поставщиками материально-технических ресурсов договоров. Годовой план представляет собой развернутую программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия. Он состоит из тех же разделов, что и перспективный план, но отличается только более глубокой проработкой каждого из них[3, с.97].

Годовой план-прогноз экономического и социального развития предприятия включает следующие разделы:

1. Основные экономические показатели работы предприятия. В этом разделе приводятся важнейшие данные плана-прогноза. Здесь находят отражение показатели производства продукции (работ, услуг в действующих оптовых ценах предприятия). Эти показатели находят отражение и в разрезе кварталов планируемого периода.

2. Производственная программа. Данный раздел отражает объем выпускаемой продукции на предприятии в натуральном и денежном выражении, ее производство в разрезе отдельных видов и сортов с разбивкой по

кварталам года. Денежная оценка производимой продукции проводится по действующим оптовым и сопоставимым ценам.

3. Использование основных производственных фондов. В разделе приводится стоимость основных производственных фондов предприятия на начало года, их ввод в действие и выбытие в течение года и наличие на конец планируемого периода.

4. Техническое и организационное развитие производства. Этот раздел определяет качественную сторону производственной деятельности предприятия. Он содержит перечень организационно-технических мероприятий по повышению эффективности производства, которые намечается провести на предприятии в планируемом году, с подробными расчетами экономической эффективности каждого из них.

5. Повышение производительности труда за счет основных технико-экономических факторов. В данном разделе находят отражение изменения в численности персонала предприятия и производительности его труда в плановом периоде по сравнению с базисным.

6. Численность и фонд заработной платы. В данном разделе на основании прогноза производительности труда определяется потребность в трудовых ресурсах по категориям работников, устанавливается фонд оплаты труда, денежных выплат и поощрений за счет прибыли и других источников, рассчитывается среднемесячная заработная плата и среднемесячный доход.

7. Смета затрат на производство. При разработке данного раздела решается ряд планово-экономических задач: калькулируется себестоимость отдельных видов изготавливаемой продукции, создается база для определения отпускных цен, закладываются основы для хозрасчетных взаимоотношений между отдельными подразделениями и т. д.

8. Расчет рентабельности важнейших видов продукции. Раздел предусматривает определение расчетной рентабельности по выпускаемым на предприятии видам продукции и общей рентабельности производства.

9. Прибыль предприятия. В этом разделе отражаются каналы получения прибыли. По результатам полученных объемов рассматриваемого показателя устанавливается балансовая и расчетная прибыль предприятия.

10. Распределение прибыли. В этом разделе отражается распределение прибыли по различным каналам (налог на недвижимость; льготы по прибыли, подлежащей налогообложению; платежи в бюджет).

11. Использование прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Данный раздел плана-прогноза предполагает проведение расчетов по созданию различных фондов на предприятии по его усмотрению.

12. Финансовый план-прогноз. В разделе обобщается вся производственно-хозяйственная деятельность предприятия.

13. Социальное развитие коллектива. В разделе определяются задачи и мероприятия в области социального развития, условий труда и жизни коллектива, удовлетворения материальных и духовных запросов, повышения квалификации работников.

14. Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов [4, с. 188].

Все разделы плана-прогноза тесно связаны между собой. Определяющей для многих промышленных предприятий является производственная программа. На стадии проекта особую значимость отводят разделу технического и организационного развития производства и установлению плановых технико-экономических норм и нормативов. После этого разрабатывают разделы по труду и заработной плате, себестоимости продукции, прибыли и рентабельности производства и др.

В условиях неопределенности, нестабильности внешних для предприятий экономических условий полная процедура формирования перспективных и годовых планов будет меняться в сторону упрощения, учитывая необходимость быстрой реакции на изменение окружающей экономической среды.

## **2.2. Состояние и перспективы российской системы планирования.**

Предлагаемые предприятиями проекты в большинстве случаев являются технической модернизацией действующего производства и его более или менее глубокой реконструкцией. Обычно предприятия стремятся адаптировать

имеющиеся производственные мощности к потребностям рынка (или к тому, как эти потребности понимает генеральный директор). Эта адаптация происходит за счет попытки введения в технологический процесс отдельных технологических переделов, которые являются узкими местами либо с точки зрения объемов выпуска, либо не позволяют выпускать продукцию с качеством уже достигнутым конкурентами.

Таким образом, уже на стадии принятия решения об осуществлении инвестиций видна определенная ущербность в стратегии развития предприятий: задача замены старой технологии на новую ставится в редчайших случаях. Директор среднего российского предприятия хорошо понимает, что какова бы ни была потенциальная эффективность смены поколений техники, инвестора для более или менее крупной инвестиционной программы он все равно не найдет.

Поэтому приходится довольствоваться малым – надеждой на максимально дешевые «косметические» преобразования. Обращает на себя внимание и то факт, что объемы предполагаемых к привлечению инвестиций сопоставимы с величиной амортизационных отчислений предприятия, то есть речь идет о поддержании простого воспроизводства, но не за счет ресурсов предприятия, а уже за счет средств внешнего инвестора. Но даже эти «микроинвестиционные программы» реализовать удастся немногим [5, с. 54].

Это свидетельствует о том, что руководство многих российских предприятий до сих пор пытается решать новые проблемы старыми средствами. Если во времена советской экономики успех деятельности предприятия зависел от того, удалось «пробить» фонды (на капитальные вложения, сырье, иные ресурсы), то в настоящее время эта тактика претерпела лишь те изменения, что руководство предприятий пытается найти кредиты, получить льготы на федеральном или местных уровнях, договориться с налоговой инспекцией об отсрочке выплат налогов, штрафов и пеней. Эти направления, конечно важны, но стратегические пути выхода предприятий из кризиса находятся не здесь.

Будущее российской промышленности – в кардинальном изменении подходов к менеджменту.

Нельзя сказать, что руководители предприятий не понимают этого. Не случайно главную угрозу еще во время приватизации российский директорат видел именно в том, что придет новый «хозяин» и уволит прежних руководителей. Хотя вряд ли новый собственник захочет избавиться от хорошего специалиста. Но для российских управленческих структур, вошедших в рыночную экономику со знаниями и опытом, малопригодными для функционирования в этой среде, и повышенной склонностью винить в своих бедах кого угодно, но только не собственное неумение вести бизнес, этот тезис особенно актуален [4, с. 76].

В среде высшего менеджмента российских предприятий не принято говорить, что в настоящее время вывод предприятия (а в перспективе и российской промышленности) из предбанкротного состояния зависит в значительной степени от квалификации его управленческой команды. А не только от проводимой правительством экономической политики.

В настоящее время на российских предприятиях есть финансовые службы, но нет финансового менеджмента. Слабость управленческой команды обычно видна невооруженным глазом, но особенно наглядно она проявляется при составлении бизнес-плана. Чем хуже организовано предприятие, тем сложнее найти необходимые для бизнес-адаптирования данные.

Необходимая для этого информация рассредоточена по всем подразделениям, обрабатывается в форматах, как правило, несопоставимых с форматами, принятыми в других подразделениях. Сбор информации в каждом подразделении преследует свои узкие локальные цели, не направлен на рассмотрение предприятия как системы и, как правило, ориентирован на бухгалтерскую отчетность и организован так, чтобы в первую очередь «удовлетворить» налоговую инспекцию, а не потребности перспективного планирования.



В целом расчеты по бизнес-планам показывают, что повышение управляемости предприятия, усиление маркетинговых и снабженческих подразделений, повышение технологической дисциплины за счет сокращения прямых и косвенных потерь, как правило, могут дать больше средств, зачастую немалых.

Но российские предприятия будут вынуждены пройти этот путь, так как плохой менеджмент, если, и может быть чем-то компенсирован, так только бесплатным субсидированием. Частный инвестор никогда не будет вкладывать деньги в убыточные предприятия, на государство тоже всерьез рассчитывать не приходится. Отметим общеизвестный факт: достаточно легко находят инвестиционный кредит компании с устойчивым финансовым положением. Хотя именно они предпочитают пользоваться кредитами в последнюю очередь, стремясь осуществлять программы развития за счет собственных средств.

Российская промышленность адаптируется к рыночным условиям. По-видимому, оживление инвестиционного процесса будет определяться не только и даже не столько развитием законотворческой инициативы, сколько темпами распространения новых методов управления, повышением качества менеджмента на уровне отдельных предприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Планирование — это оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей.

Существуют три основных типа планов: планы-цели, планы для повторяющихся действий, планы для неповторяющихся действий, которые в свою очередь делятся на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

В перспективном планировании создаются планы разработки новых продуктов, снижения издержек, инноваций, приобретений, маркетинга, производства, материально-технического снабжения, развития системы управления, социальных мероприятий, плана по труду и финансового плана и др.

Текущее планирование представлено краткосрочными и оперативными планами.

Краткосрочные планы охватывают годовой период и в них конкретизируются задания перспективных планов на соответствующий год с распределением по кварталам с вовлечением дополнительных резервов. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

В настоящее время сложилось несколько способов составления планов: бюджетный, балансовый, нормативный, математико-статистические, графические.

В нашей стране к планированию на некоторых предприятиях зачастую подходят по старинке. Составленные планы спускают для безоговорочного выполнения. Это порочный подход. Сегодня планирование может быть только живым творчеством всех работников, и только тогда оно окажется успешным.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы – М.: 2010.– 125 с.
2. Баканов М.И., Шеремят А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности – М.: Финансы и статистика, 2010. – 257с.
3. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие – М.: Вузовский учебник, 2012. – 288 с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент – Курс лекций.- М.: Кнорус, 2010. – 325 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент – М.: Инфа-М, 2012. – 217 с.