

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы планирования и прогнозирования

1.1 Понятие и сущность планирования и прогнозирования деятельности организации

1.2 Место прогнозирования и планирования в системе управления организацией

1.3 Принципы планирования и прогнозирования деятельности организации

Глава 2. Основные формы и методы планирования и прогнозирования в управлении организацией

2.1 Система прогнозов и планов

2.2 Основные методы прогнозирования и планирования

2.3 Порядок разработки и содержание бизнес-плана организации

Глава 3. Планирование и прогнозирование в управлении организацией на примере ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ"

3.1 Общая характеристика предприятия

3.2 Организация планирования и прогнозирования в ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ"

Заключение

Список литературы

Введение

Основной целью предприятия в условиях рыночной экономики является обеспечение конкурентоспособности товаров и оказываемых услуг.

Планирование - это вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации, пути и способы его достижения.

Планирование является основной функцией менеджмента, которая связывает вместе все управленческие функции. Без планирования организация не в состоянии четко сформулировать свои цели и направления деятельности.

В современных условиях планирование приобретает новый смысл. Во-первых, процесс планирования должен быть основан на изучении рыночных потребностей и постоянном поиске привлекательных «рыночных ниш», т.е. должно быть маркетинговым. Во-вторых, планирование должно быть направлено на получение устойчивой прибыли. В-третьих, планирование должно учитывать неопределенность внешней среды и факторы внутренней среды предприятия.

Таким образом, в современных условиях предприятиям необходимо планировать свою деятельность с учетом внешней и внутренней среды, рассматривая предприятие как «открытую систему». Если предприятие рассчитывает выжить в тяжелых для него условиях, то ему необходимо приспособить свою внутреннюю деятельность к изменениям во внешнем окружении.

Процесс планирования помогает принятию обоснованных управленческих решений.

Его цель заключается в определении необходимого количества ресурсов, внедрении нововведений для адекватного реагирования на изменения внешней среды.

Планирование и прогнозирование являются необходимым условием успешной деятельности организации в будущем, являются процессом подготовки обоснованных перспективных решений в зависимости от срока планового периода.

В планах и прогнозах отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Теоретическую основу исследования составили работы И. В. Бородушко и Э. К. Васильевой.

Цель исследования охарактеризовать планирование и прогнозирование в управлении организацией.

Объектом исследования является управление организацией.

Предмет исследования составляют планирование и прогнозирование в управлении организацией.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

1) определить понятие и сущность планирования и прогнозирования деятельности предприятия;

2) Определить место прогнозирования и планирования в системе управления организацией

3) Рассмотреть принципы планирования и прогнозирования деятельности организации

4) Раскрыть основные формы и методы планирования и прогнозирования в управлении организацией

2) рассмотреть особенности разработки планов и прогнозов на предприятии;

3) Рассмотреть особенности планирования и прогнозирования деятельности ООО «СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ».

Данное исследование состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

планирование прогнозирование управление бизнес

Глава 1. Теоретико-методологические основы планирования и прогнозирования

1.1 Понятие и сущность планирования и прогнозирования деятельности организации

Ведущая роль в процессе управления организацией принадлежит планированию и прогнозированию.

Планирование - это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу [19, с.390].

Базой планирования является предварительно разработанный прогноз развития.

Под прогнозированием деятельности организации понимается оценка перспектив ее развития на основе анализа конъюнктуры рынка, изменения рыночных условий на предстоящий период. Основная цель прогноза - определение наиболее вероятных

тенденций развития и определение ожидаемого влияния внутренних и внешних факторов на функционирование предприятия в будущем [3].

Прогнозирование - это метод обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей её средой. Прогнозы носят вероятностный характер, однако если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет прогноз будущего, который вполне можно использовать как основу для планирования. Таким образом, прогнозирование составляет первую ступень планирования. Оно призвано обеспечить решение следующих задач:

- 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 [9].

Центральной проблемой планирования производства является внедрение принципиально новых инструментов в самые разнообразные структурные элементы предпринимательской деятельности: освоение новой продукции, новых промышленных технологий, новых методов менеджмента.

Нововведения составляют основу развития экономических систем, определяют темпы роста и качественные сдвиги в их эволюции, определяют структурные изменения в них. Ход и направление развития экономических систем определяются внедрением в них новых средств и способов человеческой деятельности, позволяющих эффективно и систематически преодолевать ограниченность наличных ресурсов. Инновации порождают новые потребности, цели, ценности и формы их экономической реализации. Воплощению в жизнь этих закономерностей способствует целенаправленная деятельность по составлению прогнозов и научно обоснованных стратегических и оперативных планов [3].

Планирование как функция управления представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно охватывает различные уровни той или иной организации и во времени носит долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный характер.

В ходе долгосрочного планирования (15-20 лет) определяют общие цели фирмы и стратегию*.

Основная задача среднесрочного планирования (обычно на 5 лет) - выбор средств для выполнения намеченных целей. В этих планах определяется общая кадровая политика, общая производственная стратегия*, общая финансовая политика, общая маркетинговая стратегия.

Краткосрочное, или текущее, планирование (обычно на год) с детализацией по кварталам и месяцам [9].

План - это целевое описание последовательно связанных действий и событий, в

котором поэтапно и до конца планового периода характеризуется обязательное качественное и количественное состояние планируемого объекта [19, с.396].

Существует ряд обязательных предварительных условий, на которые должен опираться план. Необходимо учитывать, что базовые цели в деятельности предприятия формируются как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью предприятия и вовлеченных в процесс его функционирования. Основными субъектами, чьи интересы наиболее тесно сопряжены с деятельностью предприятия и соответственно должны быть учтены при определении целей и при формировании стратегических планов организации, являются:

- | учредители, собственники данной организации;
- | персонал данной организации;
- | потребители продукции, услуг;
- | деловые партнеры организации;
- | органы исполнительной власти и муниципальные органы и др. [3]

Миссия фирмы и ее стратегические, оперативные планы должны в определенной мере отражать интересы всех вышеназванных субъектов. Миссия организации, воплощенная в ее планах, должна вырабатываться с учетом следующих факторов и условий:

- | история становления и развития организации;
- | сложившийся стиль делового поведения организации;
- | наличные производственные ресурсы организации;
- | индивидуальные особенности организации и профиля ее деятельности;
- | состояние внешней среды организации.

Существует тесная связь между стратегией предприятия и разрабатываемым им планом деятельности на перспективу. Стратегия представляет единство следующих элементов:

- | план развития организации;
- | приемы управления организацией как тактические ходы;
- | типовая поведенческая модель организации;
- | позиция организации в области ее взаимодействия с другими субъектами экономических отношений;
- | оценка перспектив развития организации.

Таким образом, план - это понятие, которое непосредственно связано со стратегией. Под планом понимают заранее спроектированные условия и действия, которые контролируются в течение всего периода исполнения плана [3]. Эти соотношения, как правило, отражаются в бизнес-стратегии организации.

Техника составления планов заключается в разработке внутренней документации, в которой представлен последовательно весь ход деятельности компании на определенный период времени. План представляет комплекс документов, включающий текстовую часть, расчетные таблицы с показателями, графики с изображением наиболее существенной информации, ряд приложений. Например, план обязательно содержит данные о выпуске продукции, в том числе новой, данные

о ресурсном обеспечении и многое др. Содержание планов значительно отличается в зависимости от вида плана, вида основной деятельности предприятия и других факторов.

При разработке проекта плана должны учитываться стратегия организации, прогнозы на перспективу, наиболее существенные проблемы в деятельности предприятия в настоящем и возможные проблемы в будущем, предполагаемые пути и условия их решения.

Содержание планов, принципы и методы их разработки определяются, в целом, условиями рыночных отношений.

Участники рынка принимают решения и действуют в условиях значительной неопределенности и разнообразных экономических и финансовых рисков. Из этого следует, что при разработке планов и прогнозов необходимо учитывать эту специфику рыночных отношений. Она заключается в вероятностном характере не только прогноза, но в известной мере и плана.

1.2 Место прогнозирования и планирования в системе управления организацией
Исходным моментом в управлении предприятием является определение стратегии его развития, которая должна быть ориентирована на миссию организации.

Стратегия предприятия понимается как описание целей и путей их достижения, которые разрабатываются в рамках стратегического планирования [3].

Стратегическое планирование определяет исходные предпосылки для оперативного планирования. Эти предпосылки должны систематически выверяться таким инструментом, как стратегический контроль. Стратегическое планирование устанавливает ориентиры для будущей деятельности предприятия, включая продолжение уже сложившихся направлений развития и определение новых ключевых направлений бизнеса. На основе стратегического разрабатываются краткосрочные планы и планы отдельных подразделений предприятия [3].

Процесс планирования включает ряд последовательных процедур. Первоначально формируются реальные задачи предприятия, устанавливаются соответствующие этим задачам целевые количественные показатели, оцениваются имеющиеся ресурсы, необходимые для реализации плана. Далее подтверждается реальность поставленных задач, происходит уточнение плановых показателей, определяются конкретные методы и способы реализации плана.

Каждое конкретное предприятие является элементом общей хозяйственной системы страны. Поэтому разрабатываемые и реализуемые предприятиями планы в конечном счете определяют состояние экономики страны. Чем более планы предприятий отвечают одновременно интересам предпринимателей и интересам общества в целом, тем более успешными являются бизнес-процессы и экономический рост страны в целом.

Коммерческие отношения диктуют предприятию необходимость использования планирования как механизма управления, способствующего выбору эффективных путей его деятельности. По своей сути процесс планирования является фактором, направленным на достижение рыночного равновесия. Внутрихозяйственное планирование имеет ряд принципиально общих черт, независимо от конкретного

вида предприятия. Планирование ориентировано на формирование алгоритмов оптимизации деятельности на предстоящие периоды. Это достигается при условии наличия строгого теоретического смысла и математического выражения конкретных целей предприятия.

План предприятия представляет формируемый с учетом прогнозных данных документ, призванный обеспечивать на будущие периоды финансовую устойчивость предприятия и повышение потенциала предприятия за счет обновления технологии, производственных мощностей, продукции [3].

Содержание плана должно быть ориентировано на соблюдение баланса выделяемых ресурсов. Так, например, необходимы равновесие и сбалансированность таких параметров, как номенклатура обновляемой продукции, смена технологий, инновации, объем инвестиционных затрат. Не должны нарушаться разумные пропорции между собственными средствами и долговыми обязательствами. Таким образом, для успешного выполнения задач предприятия необходимо осуществлять эффективное планирование всех видов его деятельности. Сущность планирования можно определить как создание модели желаемого будущего и определение эффективных путей его достижения [3].

В системе управления предприятием план является рабочим инструментом для достижения субъектом предпринимательства своих целей. План является не самоцелью, а средством достижения цели. Арсенал средств достижения цели, представленных в плане, может включать экономические, психологические, коммерческие, организационные, кадровые, технологические и иные действия. Эти средства могут меняться, что требует систематического уточнения их в соответствии с изменившимися условиями ведения бизнеса.

Качественный план, особенно стратегический, должен формироваться на основе конъюнктурного прогноза. При разработке прогноза учитываются наряду с факторами внутренней среды предприятия объективные закономерности внешней среды, механизмы рынка, оцениваются коммерческие риски и др.

Структура плана должна в полной мере согласовываться с организационной структурой предприятия. Это позволяет «расписать» план по исполнителям, по срокам исполнения и по источникам ресурсов - материальных, трудовых, финансовых и интеллектуальных. Реальность плана определяется учетом имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированностью разделов плана по исполнителям, по времени, по ресурсам, оценкой вероятности коммерческих и иных рисков и др.

План как документ, содержащий комплексную модель будущей деятельности предприятия, должен обладать следующими свойствами:

- | он представляет собой числовую модель будущего развития;
- | в соответствии с планом предполагается ответственность за осуществление будущего;
- | в плане учитываются условия внешней среды хозяйствования, в том числе конъюнктура рынка;
- | рассматриваются возможности внутренней среды хозяйствования, в том числе

имеющиеся ресурсы;

| план должен быть реальным, т. е. выполнимым;

| он отражает представление о рациональном соотношении внешней и внутренней среды хозяйствования;

| план устанавливает порядок поведения исполнителей при достижении целей предприятия;

| он является мотивированной схемой действий на будущее;

| положения плана являются первопричиной мотивации персонала и оценки его работы;

| в нем предусмотрены резервы на случай форс-мажорных обстоятельств;

| в плане определены меры ответственности для исполнителей;

| в нем отражаются интересы всех структурных подразделений предприятия;

| план является стабильным по времени и одновременно допускает возможности корректировок и адаптации к новым условиям работы [3].

Процесс планирования является органичной частью управленческой деятельности и служит средством экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования при достижении своих целей. Планирование должно основываться на определении приоритетов, средств и методов достижения целей.

Прогноз, на который опирается разрабатываемый план, является многовариантным.

В процессе планирования принимаются решения на основе выбора одного из вариантов прогноза. Планирование как инструмент управления создает

возможности для:

| достижения результата с меньшими затратами;

| использования будущих преимуществ среды хозяйствования;

| улучшения координации действий исполнителей;

| рационального использования имеющихся ресурсов;

| эффективного контроля действий исполнителей плана и т. д. [3]

Вместе с тем процесс планирования и исполнения плана сопряжен с определенными трудностями, к которым относятся:

| невозможность отразить в плане все многообразие условий хозяйствования;

| ограниченные возможности гибкого и оперативного реагирования на изменения конкретных обстоятельств бизнеса;

| потребность в значительных затратах финансовых средств и рабочего времени на разработку качественного плана;

| невозможность в полной мере предусмотреть роль неопределенности, многомерности и стохастичности среды хозяйствования;

| действие фактора авторитарности руководства предприятия, который может приводить к искажению содержания плана и хода его исполнения;

| субъективизм взглядов исполнителей, который может нарушить соблюдение плановых предписаний [3].

Внутрифирменное прогнозирование и планирование, являясь органическим элементом системы управления, представляет собой процесс проектирования желаемого будущего и эффективных путей его достижения. Плановые решения

должны быть обеспечены совокупностью организационно-технических, экономических, финансовых и социальных условий.

1.3 Принципы планирования и прогнозирования деятельности организации

В теории планирования важным аспектом является система принципов, которыми следует руководствоваться при выполнении всех этапов планирования. Принципы прогнозирования в своей основе близки, а частично полностью совпадают с принципами планирования.

Важнейшим принципом как планирования, так и прогнозирования является системность, что означает требование взаимосвязки и соподчиненности трех составляющих:

- 1) характеристик предприятия как объекта планирования и прогнозирования;
- 2) характеристик таких элементов, как виды деятельности;
- 3) инструментов обеспечения внутренних связей и взаимодействия предприятия с внешней средой [3].

Принцип комплексности прогнозирования и планирования реализуется путем построения системы индикаторов, охватывающих весь комплекс элементов и условий функционирования предприятия или осуществления конкретного вида деятельности. Например, при формировании прогноза и плана обновления оборудования необходимо предусмотреть не только технический аспект решения задачи, но и организационный, кадровый, финансовый, технологический, экономический, психологический аспекты.

Принцип целенаправленности предполагает ориентацию на четко сформулированную цель деятельности предприятия. Все планируемые организационно-финансовые мероприятия должны обеспечивать достижение именно заданной цели. Реализация данного принципа обеспечивается применением метода дерева целей - совокупности соподчиненных и структурированных целей, начиная с генеральной цели и завершая целями первого уровня управления. При этом необходимо учитывать ограниченность финансовых и иных ресурсов.

Принцип единства означает, что используемые в планировании и прогнозировании показатели должны представлять единую взаимосвязанную систему. Разработку показателей нужно осуществлять в соответствии с едиными целями деятельности предприятия. Соблюдение принципа единства показателей, представляющих содержание плана, требует, чтобы при реализации плана осуществлялась координация и интеграция действий служб и подразделений предприятия, которые будут обеспечивать выполнение плановых заданий. Показатели плана, составляющие единую систему, взаимосвязаны, поэтому необходимо контролировать их согласованность и непротиворечивость.

Существенным принципом прогнозирования и планирования является методологическая преемственность, т. е. сохранение всего прогрессивного и полезного из прошлого опыта, сложившихся традиций.

Эффективность прогнозирования и планирования определяется превышением экономического эффекта от использования прогноза и плана над затратами по их разработке.

Принцип экономичности предполагает достижение поставленных целей при минимальных затратах. Для этого используются экономические индикаторы для сравнительной оценки эффективности разных вариантов плановых решений. Экономические индикаторы формируются в соответствии с содержанием целей предприятия. Так, например, если плановые задания направлены на повышение платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, то используются коэффициенты ликвидности, показатели длительности погашения кредиторской и дебиторской задолженностей, коэффициенты оборачиваемости оборотных средств. Обоснованный выбор всех хронологических параметров также является одним из принципов планирования. Такими параметрами являются: горизонт планирования, продолжительность периода разработки плана и момент начала действия плана. Выбор горизонта планирования определяется общими задачами управления предприятием. Продолжительность периода работы по составлению плана определяется путем компромисса двух условий. С одной стороны, необходим достаточный срок для сбора и обработки информации, для моделирования развития в будущем. С другой стороны, нельзя чрезмерно затягивать этот период ради получения наиболее полной исходной информации, так как сам материал устаревает и из-за потери времени план не вступит в действие своевременно.

Принцип непрерывности означает систематическую корректировку прогнозирования и планирования по мере прохождения перспективных сроков и в соответствии с поступлением новой информации об объекте прогнозирования и планирования. Принцип непрерывности выражается также в том, что планирование является непрерывным процессом: после завершения выполнения одного плана вступает в действие следующий план, который, в свою очередь, будет замещен новым планом и т. д. Другим аспектом принципа непрерывности является воплощение содержания долгосрочного плана в содержании нескольких среднесрочных и краткосрочных, охватывающих период долгосрочного плана. При этом каждая следующая ступень плана является более детальной и конкретной. Принцип непрерывности распространяется также на взаимосвязь плана и прогноза. С одной стороны, план есть производная от прогноза. С другой стороны, реализация плана обеспечивает информацию для составления прогноза на следующий период, а на основе нового прогноза будет оставлен новый план. Таким образом, план и прогноз взаимно сменяют друг друга.

Принцип своевременности означает, что формирование плана должно осуществляться в такие сроки, чтобы обеспечивать принятие плановых решений к моменту осуществления необходимых действий по управлению предприятием и его структурными подразделениями. Тем самым обеспечивается своевременная реализация плана и соответственно повышается степень определенности в соблюдении сроков получения конечного результата деятельности предприятия [3]. Принцип точности выступает как критерий качества плановых показателей, которые должны быть обоснованными, в достаточной мере детализированными и конкретными. Степень детализации показателей наиболее высока в оперативных планах, а в долгосрочных планах должны преобладать показатели более высокой

степени агрегирования. Точность плановых показателей означает их соответствие имеющимся ресурсам, включая материальные ресурсы, финансовые ресурсы, трудовые ресурсы и интеллектуальный потенциал. План не должен быть чрезмерно напряженным, так как предприятие не будет располагать резервными фондами на случай ухудшения условий деятельности. Нерационален и так называемый заниженный план, при котором неэффективно используются наличные ресурсы. Обязательным принципом является комплексная проверка плана на соответствие требованиям обеспечения экономической безопасности и финансовой устойчивости. Принцип обоснованности означает такое качество планирования и прогнозирования, при котором вся плановая и прогнозная информация максимально приближена к реальной ситуации и получена научно подтвержденными методами. Тем самым обеспечивается повышение обоснованности плановых решений.

Принцип информативности состоит в необходимости создания системы информационного обеспечения процесса принятия плановых решений.

Информационная система обеспечивает формирование массивов информации, с учетом требований различных уровней управления, и организацию информационных потоков. Информационные системы включают в себя базы и банки данных, программное обеспечение, современные информационные технологии. Соблюдение данного принципа создает предпосылки для повышения обоснованности и оперативности принятия плановых решений, а также контроль и мониторинг их реализации.

Сбалансированность в прогнозировании означает необходимость согласования разных категорий прогнозов, таких как:

- 1) научно-поисковые и нормативные прогнозы;
- 2) частные прогнозы по различным блокам целевых показателей;
- 3) прогнозы с разным периодом упреждения - краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные;
- 4) варианты прогноза - оптимистический, средний, пессимистический [3].

Принцип сбалансированности в планировании понимается как взаимосогласованность:

- 1) общего и частных планов;
- 2) планов с разным сроком упреждения - краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных [3].

В условиях быстро меняющейся внешней рыночной среды предприятие должно создавать систему гибкого, адаптивного планирования, обеспечивая текущую корректировку плана в соответствии с меняющимися реальными условиями хозяйственной жизни. Поэтому в настоящее время развитие предприятий представляет собой непрерывный процесс, направленный на адаптацию плановых решений, относящихся к будущему, с учетом постоянного обновления информации о состоянии дел на предприятии и условиях его деятельности.

Принцип гибкости означает такое свойство плана, при котором обеспечивается его способность менять свою направленность и числовые показатели в соответствии с изменившимися условиями деятельности. Практически это реализуется в форме

текущей корректировки плана по мере прохождения планового периода. Для создания возможности таких корректировок в план должны быть заложены определенные резервы, которые выполняют также функцию своеобразного страхового фонда на случай ухудшения условий деятельности предприятия. Реализация принципа гибкости диктует необходимость специальных методик изменения плановых величин.

Принцип участия означает, что в формировании плана и в разработке системы плановых показателей должны в определенной мере участвовать все специалисты предприятия, а в отдельных случаях - также и партнеры по бизнесу. Это необходимо для того, чтобы будущие исполнители осознавали свою причастность и ответственность за выполнение плана. Широкое участие менеджеров и специалистов в разработке и обсуждении плана ценно также тем, что люди, обладающие своим видением проблем, способны предложить оригинальные и продуктивные идеи. Открытость процесса разработки плана важна и с тех позиций, что в нем участвуют представители всех структурных подразделений организации и сам план будет более реальным и исполнимым.

Необходимым принципом является учет особенностей организационно-правовой формы предприятия, его экономического потенциала, вида производственной деятельности при определении методики разработки плана и его содержания. Следует соблюдать принцип специализации структуры плана с учетом специфики направлений и форм деятельности предприятия. Например, на тех предприятиях, где предусматривается внедрение инновационных проектов, в процессе планирования должны наряду с базовой системой показателей формироваться показатели эффективности инвестиций в инновации: рентабельность инвестиций, срок окупаемости и др.

Соблюдение указанных важнейших принципов прогнозирования и планирования особенно актуально в связи с тем, что в современной России становление рыночных отношений не завершено. В России представлена транзитивная экономика, т. е. экономика переходного периода. При этом условия хозяйствования для предприятий таковы, что рыночные механизмы и инструменты не могут достаточно полноценно функционировать. Эти ограничения накладывают определенный отпечаток на способы и методы прогнозирования и планирования деятельности предприятия. Несоблюдение любого из принципов планирования может привести к снижению надежности и эффективности плановых решений. Перечисленные принципы представляют единую систему, в которой от соблюдения одних принципов зависят возможность и эффективность реализации других.

Внутрифирменное планирование является составной частью системы управления объектом хозяйствования и соответственно элементом общей организационной структуры управления предприятием.

Глава 2. Основные формы и методы планирования и прогнозирования в управлении организацией

2.1 Система прогнозов и планов

Конечным результатом процесса планирования деятельности предприятия является

система планов.

Каждый план является элементом единого планового комплекса и решает задачи на перспективу по отдельным направлениям деятельности предприятия, по отдельным этапам развития предприятия и т. д.

Классификация планов производится путем их систематизации по типовым признакам, это позволяет определить место каждого из них в едином комплексе планов. Дифференциация планов по их видам является отражением сущности планирования и позволяет лучше понять его природу.

В основу классификации закладываются лишь несколько наиболее существенных признаков плана. Условным является также определение границ между планами разных видов. Например, определение хронологических границ между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными планами является субъективным решением и не имеет строго научных обоснований [3].

Среди всех возможных классификационных признаков наиболее важными являются: цель, период, предмет, уровень, содержание.

По целевой ориентации разграничивают стратегические и оперативные (тактические, бизнес-планы) планы, которые должны быть взаимосогласованы.

Оперативные планы являются базой для регулирования производства и ежедневной деятельности фирмы.

Наличие разветвленной системы планов (долгосрочный или среднесрочный на 3-5 лет; годовой с поквартальной разбивкой; оперативные вплоть до еженедельных), охватывающей все подразделения компании, зачастую рассматривается как залог эффективного управления и достижения намеченных целей (рис. 1) [7, с71].

Рис. 1. Горизонты планирования

Представленная на рис. 1 система планов является достаточно традиционной.

Итак, в зависимости от горизонта планирования различают краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы.

В практике планирования деятельности предприятий и в научной литературе встречаются различные варианты определения сроков для каждого вида планов.

Обычно краткосрочными считают планы на период до одного года или до трех лет.

Бизнес-план может быть текущим (сроком на один год) и перспективным (сроком от трех до пяти лет). Долгосрочными принято считать планы на период от трех и более лет, от пяти и более лет, от десяти и более лет. Такая неопределенность затрудняет информационно-аналитическую работу, направленную на сопоставление данных по своему предприятию с характеристиками предприятий конкурентов и сопоставление со средними отраслевыми показателями. Возникают также трудности в случаях, когда стоит задача агрегирования данных в пределах отрасли или территории.

Классификация планов по признаку «предмет планирования» основана на разграничении частных планов по функциям управления, среди которых выделяются следующие функциональные планы:

- | службы менеджмента, ответственной за управлением производством;
- | маркетинга;

- | финансовый, в том числе прибыли, инвестиции, рентабельности;
- | персонала;
- | ресурсный;
- | организационный и др. [3].

Классификация планов по признаку «содержание плана» предусматривает разграничение частных планов по принципу определения объекта планирования. Она близка к классификации по предмету планирования, но не идентична ей. Определяющим при данном подходе является не признак сферы планирования, а конкретные материальные объекты, такие как основные фонды предприятия, оборотные средства предприятия, виды производимой продукции, рабочая сила и др. Современное предприятие является сложной системой, состоящей из ряда элементов, в качестве которых представлены структурные подразделения предприятия. Существуют вертикальные и горизонтальные связи между отдельными структурными подразделениями. Такая сложная организация предприятия требует составления частных планов для каждого подразделения. Из этого вытекает необходимость планирования по уровням иерархической организационной структуры. Кроме плана по предприятию в целом, разрабатываются самостоятельные планы для каждого подразделения, а в отдельных случаях - даже для отдельных исполнителей. Для каждого уровня формируются планы, которые существенно различаются по своему содержанию. Так, высший уровень руководства (топ-менеджмент) в соответствии с планом отвечает за миссию предприятия, стратегию развития, стратегические цели и стратегическое планирование. План для среднего уровня управления (функционального менеджмента) содержит прежде всего обязанности, связанные с решением вопросов тактического характера. Менеджмент среднего уровня участвует в разработке стратегических планов. Первый уровень управления (линейный менеджмент) осуществляет формирование и реализацию оперативных планов и принимает участие в годовом и стратегическом планировании.

Существование различных видов планов не означает, что на каждом предприятии обязательно представлены все виды планов. Перечень планов определяется в зависимости от особенностей предприятия, его размеров, видов основной деятельности, организационно-правовой формы и формы собственности. Таким же образом определяются различия в степени детализации и масштабах агрегирования информации. Наиболее значимыми являются возможные различия в методике составления плана. По методике разработки плана различают:

- | матричное планирование затрат производства на основе матриц «затраты--выпуск» (модели Леонтьева);
- | оптимальное планирование, включающее в себя целевую функцию, набор ограничений и др.;
- | адаптивное планирование, учитывающее динамику ресурсов предприятия [3].

Функция планирования тесно связана с функцией разработки прогнозов развития предприятия. Виды прогнозов и их содержание в основных чертах должны быть сходны с характером планов, лишь при этом условии прогноз может служить базой

для составления плана. Вместе с тем прогноз представляет особую модель будущего, принципиально отличающуюся от плана, и в силу этого имеет ряд существенных отличий от плана. Рассмотрим наиболее существенные принципиальные особенности прогнозирования деятельности предприятия.

При составлении прогноза следует четко разграничивать две группы характеристик: характеристики объекта прогнозирования и характеристики прогнозного фона. К объекту прогнозирования относятся процессы, явления и события, составляющие основные аспекты деятельности самого предприятия. Прогнозным фоном является совокупность внешних по отношению к предприятию условий, существенно влияющих в перспективе на деятельность предприятия.

Прогнозы, как и планы, классифицируются по ряду признаков. Ряд направлений классификации экономических прогнозов совпадает с классификацией планов. Рассмотрим лишь те аспекты классификации прогнозов, которые отличны от классификации планов.

По признаку проблемно-целевой ориентации выделяют поисковый и нормативный прогнозы. Поисковый прогноз определяет возможное состояние экономики предприятия в будущем в предположении, что сохранятся действующие тенденции. Основным методом разработки поискового прогноза является экстраполяция современных тенденций (трендов) на предстоящие годы.

Нормативный прогноз (программный, целевой) разрабатывается с целью определения тех путей и сроков, которые могли бы обеспечить в будущем достижение такого состояния предприятия и таких результатов его деятельности, которые желательно достигнуть в будущем, т. е. определить, что необходимо сделать для достижения цели. Основным методом нормативного прогнозирования является интерполяция, при которой заданы параметры на две даты - текущий период и дата прогноза. На годы, разделяющие эти две даты, необходимо рассчитать прогнозные значения показателей.

В зависимости от выбора хронологических точек фиксации показателей различают прогнозы дискретные, для которых характерен тренд со скачкообразными изменениями в фиксированные периоды времени, периодические - для них свойственна непериодическая функция времени и циклические - с периодической функцией времени.

2.2 Основные методы прогнозирования и планирования

Предприятие как целостная, открытая система, являющаяся структурным элементом хозяйственных систем более высокого порядка, включено в сложную систему региональных, национальных и мирохозяйственных связей. Одна из задач прогнозирования - разработка сценариев ожидаемого в будущем развития этих связей.

Актуальность разработки концепции построения системы прогнозирования на предприятии обусловлена:

- | усложнением структуры деятельности предприятия и его хозяйственных связей;
- | возрастанием потребности высшего менеджмента предприятия в наиболее точном моделировании будущего;

| приоритетностью функции стратегического планирования в управлении предприятием, реализация которой основана на прогнозировании как на предплановой процедуре;

| необходимостью создания формализованного цикла прогнозных операций, основанных на расширяющихся возможностях информационного и математического обеспечения процессов прогнозирования и планирования [3].

На базе концепции системы прогнозирования формируются его методологические основы, определяемые сочетанием таких факторов, как целеполагание, состояние информационной базы, математического, программного и кадрового обеспечения, наличие и качество компьютерной техники. Разработка плана и прогноза осуществляется на основе общих правил, приемов и технических процедур, которые в своей совокупности образуют методологию. Основными элементами методологии планирования и прогнозирования являются система социально-экономических показателей и методы расчета числовых индикаторов на перспективу.

К основным методам планирования относятся: балансовый, экономико-статистический, нормативный, экономико-математический.

Балансовый метод планирования состоит в установлении материально-вещественных и стоимостных пропорций между показателями деятельности предприятия. Метод предполагает использование взаимно уравновешивающихся, т. е. балансовых расчетов. В одной части плановой балансовой таблицы приводится перечень ресурсов, а в другой - направления их использования.

Экономико-статистический метод планирования характеризуется ориентацией на информацию, представленную трендом динамики экономических показателей предприятия за предшествующий период. На основе этих данных осуществляется тем или иным методом экстраполяция на последующие годы, и таким образом определяется плановое значение искомого показателя. Этот метод планирования является достаточно простым с точки зрения расчетных операций. Но он имеет существенные недостатки: плановый показатель, рассчитанный таким образом, что воспроизводит тенденции, сложившиеся в прошлом, включает негативные моменты: недоиспользование резервов и иные погрешности управления предприятием в прошлом.

Нормативный метод планирования (или метод технико-экономических расчетов) заключается в расчете плановых показателей на основе использования нормативов. Под последним понимается научно обоснованная величина какого-либо показателя, либо разработанная в централизованном порядке, либо установленная законодательно, либо определяемая самим предприятием. Отраслевые нормативы не всегда способны учесть особенности различных типов предприятий.

В планировании деятельности предприятия обычно используются нормативы следующих показателей: нормативы запасов и удельных расходов сырья, материалов, топлива, электроэнергии, а также нормативы удельных капиталовложений, финансовых затрат на единицу продукции, нормы амортизации, транспортных тарифов, ставок арендной платы, ставок процентов по займам, естественной убыли материальных ресурсов.

Группа экономико-математических методов планирования отличается тем, что обеспечивает возможность оптимизации плановых решений. Эти методы также применяются в прогнозировании. Экономико-математические методы в планировании позволяют оценить и принять во внимание эффект от определенных действий работников по достижению цели, в том числе:

- а) можно произвести расчеты по отдельным трудовым операциям работников с учетом производительности труда и производительности оборудования;
- б) можно произвести экстраполяцию тенденций эффективности труда в прошлом на предстоящий период и др. [3].

Сущность экономико-математических методов планирования состоит в определении количественной меры взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными явлениями и процессами, измеряемыми экономическими показателями. Так, можно определить оптимальную зависимость между:

- 1) объемом партии товаров, сроками поставки и издержками на их транспортировку и хранение;
- 2) объемом выпуска продукции и издержками в сфере производства и обращения;
- 3) объемом капиталовложений и прибылью [3].

Практически любой экономический показатель предприятия может быть запланирован посредством экономико-математического метода. Применение этой группы методов способствует преодолению субъективизма в планировании и повышает научный уровень и обоснованность плана. Однако применение этих методов возможно при условии профессионального владения математическим аппаратом, наличия компьютерных программ, умения обеспечить постановку и формализацию экономических задач, а также осуществлять интерпретацию и обязательную экспертную оценку полученных данных.

Таковы основные аспекты определения методов планирования.

2.3 Порядок разработки и содержание бизнес-плана организации

Уверенное присутствие предприятия на рынке возможно при обоснованном предвидении существенных перемен и адекватной реакции на них [10, с.80].

Последовательность разработки плана предприятия предполагает выполнение следующих этапов работы:

- 1) обоснование целей деятельности;
- 2) сбор экономической информации;
- 3) проведение комплексного экономического анализа;
- 4) составление прогнозов;
- 5) контроллинг методологии планирования;
- 6) собственно планирование - составление проектов общего и частных планов;
- 7) утверждение планов;
- 8) доведение планов до исполнителей;
- 9) выполнение плана исполнителями;
- 10) контроллинг и мониторинг исполнения плана;
- 11) корректировка плана;

- 12) оценка итогов выполнения плана;
- 13) подготовка к разработке планов на следующий период [3].

Планирование в широком смысле можно определить как деятельность по «формированию будущего». Такое созидание будущего состоит в целенаправленной систематической работе по построению гипотетической модели предприятия на перспективу, по определению альтернативных вариантов комплекса средств и способов достижения целей, по выбору оптимального варианта сценария развития предприятия, по выработке и реализации конкретной системы мероприятий, обеспечивающих достижение целей.

Процесс планирования можно представить как последовательный поток действий, в котором представлены следующие этапы:

- 1) формулировка целей;
- 2) постановка проблемы;
- 3) поиск возможных вариантов действий;
- 4) оценка вариантов действий;
- 5) принятие решения в форме определения плановых параметров;
- 6) руководство организацией выполнения плана;
- 7) реализация плановых заданий;
- 8) контроль хода реализации плана;
- 9) диагностика и тестирование результатов выполнения плана на основе сравнения плановых и фактических параметров, анализ причин отклонений [3].

Основные виды планирования, необходимы для реализации стратегий предприятий, включают:

- 1) создание нового продукта;
- 2) совершенствование выпускаемых изделий, действующих технологий;
- 3) внедрение новых технологий;
- 4) повышение уровня организации производства;
- 5) улучшение системы организации труда;
- 6) формирование системы контроллинга;
- 7) усиление действенности рекламы;
- 8) повышение качества сервиса для потребителей [10, с.83].

Планирование является непрерывным процессом, в котором соблюдаются принципы преемственности и непрерывности.

Глава 3. Планирование и прогнозирование в управлении организацией

3.1 Общая характеристика предприятия

Официальное название: Общество с ограниченной ответственностью "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ".

Компания зарегистрирована 14 июля 2009 года, регистратор -- Межрайонная Инспекция Федеральной Налоговой Службы №12 по Алтайскому краю. Компания ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ" находится по адресу: 658204, Алтайский край, Рубцовск, ул. Комсомольская, 77. Основным видом деятельности является: "Управление эксплуатацией жилого фонда". Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям: "Производство санитарно-технических

работ", "Оптовая торговля автотранспортными средствами", "Оптовая торговля лесоматериалами". Руководитель компании -- Татьяна Васильевна Набокова. Организационно-правовая форма -- общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности -- частная собственность [13].

ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ" осуществляет следующие основные виды работ:

- 1) эксплуатация внутренних систем теплоснабжения;
- 2) эксплуатация внешних систем теплоснабжения;
- 3) эксплуатация внутренних систем водоснабжения и водоотведения;
- 4) эксплуатация жилищного фонда;
- 5) эксплуатация внешнего уличного освещения;
- 6) эксплуатация внутренних и наружных систем газоснабжения.

Для осуществления этих видов деятельности ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ" имеет следующие объекты:

- пункт подготовки и подогрева воды для отопления и горячего водоснабжения;
- производственный деревообрабатывающий цех;
- производственную базу (склады, площадки для открытого хранения и подготовки материалов);
- автотракторную и специализированную технику в количестве 6 единицы.

ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ" является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правом юридического лица, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своими наименованиями, бланки, фирменное наименование.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом РФ, нормативными актами Российской Федерации и Уставом предприятия. Целями предприятия являются выполнение работ, производство продукции, оказание услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятие от своего имени приобретает имущественные и неимущественные права и исполняет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде и арбитраже в соответствии с действующим законодательством РФ, а также отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Источниками формирования имущества, в том числе финансовых ресурсов, является:

- прибыль, полученная от реализации продукции, работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности;
- амортизационные отчисления;
- кредиты банков и других кредиторов.

Управление ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ" осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом предприятия. Высшим должностным лицом предприятия является его директор.

В схеме управления ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ" четко просматривается широко используемая на предприятиях среднего размера, функциональная (традиционная) схема организации деятельности. На данном предприятии происходит процесс деления всей организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою

четко определенную, конкретную задачу и обязанности. При функциональной структуре происходит группировка персонала по широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности каждого подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

Рис. 2. Организационная структура ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ"

В ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ" внутренний анализ проводится службами предприятия и его результаты используются для планирования, контроля и прогнозирования финансового состояния предприятия.

Бухгалтерия анализирует поступление платежей за коммунальные услуги, выполнение сметы затрат на производство, финансовое состояние и платежеспособность предприятия.

Экономист осуществляет составление плана аналитической работы и контроль за его выполнением, организует и обобщает результаты анализа хозяйственной деятельности предприятия и его участков, разрабатывает мероприятия по итогам анализа, анализирует уровень организации труда, выполнения плана мероприятий по повышению его уровня, обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами по категориям и профессиям, уровень производительности труда, использование фонда рабочего времени и фонда заработной платы.

Главный инженер - организует техническую эксплуатацию жилых зданий, анализирует выполнение плана по отпуску теплотенергии потребителям, повышение качества услуг, внедрение новой техники и технологий, работу оборудования, проведение ремонтов и подготовку к работе в зимнем периоде, общий технический и организационный уровень производства. В его подчинении производственно-технический отдел.

Начальник производственно-технического отдела следит за состоянием машин и оборудования, выполнением планов-графиков ремонтов, качеством и себестоимостью ремонтов, полнотой использования оборудования и производственных мощностей, рациональностью потребления энергоресурсов. В подчинении: главный энергетик; теплотехник, ведущий специалист по микрорайону, специалист по санитарному состоянию жилого фонда, который отвечает за вывоз мусора, уборку мест общего пользования, организует санитарную обработку подвалов домов.

ООО "СЕРВИС ЦЕНТР ЖКХ" заключает договор управления с каждым собственником жилого и нежилого помещения в многоквартирном доме (МКД) на предоставления полного комплекса услуг по поддержанию общедомового имущества в исправном состоянии, правильной эксплуатации общедомовых инженерных систем, ремонту ограждающих конструкций здания (кровля, фасад, входные группы), поддержанию санитарных условий в доме (мусороудаление, уборка мест общего пользования) и предоставлению нормативных (по температуре, давлению, напряжению и качеству) коммунальных услуг....