

ТЕМА 4. СИСТЕМА ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные вопросы:

1. Признаки классификации планов.
2. Бизнес-план предприятия.
3. Реализация бизнес-плана на предприятии.

1. Признаки классификации планов

Система планов является результатом организации планирования. Все виды планов, являющиеся элементами системы, можно разделить по следующим признакам.

1. По длительности:

- ✓ стратегические;
- ✓ долгосрочные;
- ✓ текущие;
- ✓ оперативные.

Стратегические планы – это планы, ориентированные на длительный период (10–15 лет), в которых формулируются главные цели предприятия на перспективу, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общая стратегия поставленных целей.

Выбор стратегии определяется условиями внутренней и внешней среды.

Перспективы предприятия могут определять следующие виды стратегий:

стратегия ограниченного роста – предполагает определение целей от достигнутого уровня и корректировку на изменение условий; приемлема на предприятиях со стабильной технологией. Данная стратегия снижает риск хозяйствования;

стратегия роста – предусматривает установление значительных ежегодных темпов роста по отношению к предыдущему году. Это достигается за счет внешнего роста (путем приобретения другого предприятия) или за счет внутреннего роста (на основе расширения ассортимента выпускаемой продукции, освоения новых направлений деятельности).

Многовариантные подходы для определения роста создают разные возможности.

Приемлема для предприятий с динамичным развитием и быстро меняющейся технологией;

стратегия сокращения – предусматривает определение целей на более низком уровне, чем тот, который был достигнут в прошлом периоде.

Она имеет следующие варианты:

- ликвидация – как самое радикальное средство;
- отсечение лишнего – когда происходит репрофилирование или ликвидация неэффективных подразделений и направлений деятельности.

Стратегия сокращения приемлема для тех предприятий, которые имеют устойчивую тенденцию к ухудшению, а принимаемые меры ее не изменяют;

комбинированная стратегия – предполагает сочетание любых рассмотренных стратегий. Приемлема на крупных предприятиях, имеющих несколько производств или направлений деятельности.

Долговременные планы – это планы, разработанные на несколько лет (3 года – 5 лет) и нацеленные на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии. Как правило, они являются составной частью стратегического плана.

Долговременный характер имеют *инвестиционные проекты*. Это планы капитальных вложений, направленных на создание новых подразделений, производственных мощностей; *бизнес-планы* – планы создания новых предприятий, выхода на рынок, обеспечения прибыльной деятельности.

Долговременные планы являются фактором успешного развития предприятия, так как позволяют решать проблемы своевременно и комплексно. Для достижения успеха необходимо планировать в одном приоритетном направлении: распределение ресурсов, отношения с внешней средой, организационная структура и координация работ подразделений.

Текущие планы – разрабатываются, как правило, на год. В них отражаются все направления деятельности предприятия и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год.

Оперативные планы – рассчитаны на краткосрочный период. Это детальные планы, в которых решаются конкретные вопросы деятельности предприятия. Они имеют узкую направленность и высокую степень детализации.

2. По масштабу:

- ✓ единый интегрированный план (план хозяйственной деятельности предприятия, бизнес-план);
- ✓ план, охватывающий часть деятельности предприятия (план по трудовым ресурсам, оборотным средствам, себестоимости и т.п.).

3. По выполняемым функциям:

- ✓ стратегические планы,
- ✓ тактические планы.

Их различие состоит в следующем:

- Стратегические планы ориентированы на длительный период, тактические связаны с меньшим периодом. Первые трудно исправить или отменить, вторые, более гибкие, поддаются изменениям.

- Стратегические планы имеют масштабные цели, широкий размах, глобальные задачи, вытекающие из миссии данного предприятия. Тактические планы, более узкие, отражают конкретные задачи.

- Стратегические планы призваны ответить на вопрос, *чего* хочет добиться предприятие. Они предусматривают и *цель*, и *средства* для ее достижения.

Тактические планы ориентированы на поиск *средств* для решения намеченных целей, то есть они призваны ответить на вопрос, *как* предприятие сможет достичь поставленной цели.

- Тактические планы менее субъективны, так как разрабатываются на более конкретной и обширной информационной базе, чем стратегические.
- Тактические планы менее подвержены риску, так как ориентированы, преимущественно, на решение внутренних проблем и более поддаются контролю.
- Тактические планы легче оцениваются, так как могут быть выражены в конкретных цифровых результатах.

Наличие различий между стратегическими и тактическими планами можно считать относительным. Необходимы оба вида планов, которые дополняют друг друга, а на разных уровнях планирования стратегический план может стать тактическим, и наоборот.

2. Бизнес-план предприятия

Бизнес-план – это краткое, точное, доступное для понимания описание предполагаемого бизнеса. Бизнес-план может быть использован в различных сферах и формах предпринимательства, с его помощью можно выделить тот круг проблем, с которым постоянно сталкиваются либо предприятия, либо предприниматели. Чем грамотнее составлен план, тем легче будет решать проблемы в будущем.

В системе планов бизнес-план может выступать в качестве стратегического, долгосрочного, текущего плана и инвестиционного проекта. В отличие от стратегического, бизнес-план ориентирован, как правило, на нововведения, в нем четко определены временные рамки, обязательны конкретные разработки.

Бизнес-план является документом, в котором описываются основные аспекты будущей деятельности. Практика составления бизнес-плана в настоящее время уже позволила выработать его оптимальную структуру: обычно он состоит из 9–12 разделов (названия их могут меняться, но суть должна оставаться без изменения). Одни разделы носят описательный характер, другие обязательно содержат расчеты на один–три года. При этом и те и другие должны содержать ключевые вопросы.

При составлении бизнес-плана следует учитывать специфику отрасли, так как имеются особенности в формировании затрат, доходов, проведении маркетинговой политики и т.д.

В настоящее время достаточно литературных источников, посвященных бизнес-планированию. Данное учебное пособие содержит методические указания по составлению бизнес-плана, в них рассмотрены принципиальные подходы к составлению бизнес-плана и учтена специфика деятельности хлебопекарного предприятия.

3. Реализация бизнес-плана на предприятии

Эффективность бизнес-плана проявляется только после реализации проекта в конкретных условиях. Реализационный успех зависит от качества планируемых показателей.

Процесс реализации конкретного бизнес-плана предполагает:

- осуществление работ в соответствии с разработанным планом-графиком;
- планирование бюджета на реализацию;
- проведение текущего контроля.

План-график по реализации бизнес-плана включает следующие *виды работ*:

1. Определение затрат рабочего времени на выполнение предусмотренных работ каждого вида.
2. Расчет ресурсов, необходимых для выполнения работ.
3. Обеспечение информацией, характеризующей содержание работ.
4. Обеспечение взаимодействия в работе персонала.
5. Проведение работ по достижению результатов, предусмотренных бизнес-планом.

Планирование бюджета на реализацию бизнес-плана включает:

1. Определение стоимости экономических ресурсов по внедрению бизнес-плана.
2. Использование корректирующих показателей (индексов инфляции, коэффициентов дисконтирования, других нормативов) в связи с возможными изменениями даты начала и окончания работ и стоимости ресурсов.

Проведение текущего контроля предусматривает:

1. Определение контрольных точек расхода ресурсов и срока выполнения работ.
2. Контроль доходов и расходов. Он необходим для оценки состояния платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия и возможности реализации бизнес-плана.
3. Контроль запасов. Необходим для оценки финансового положения предприятия, уровня организации и управления технологическим процессом.
4. Контроль производства. Осуществляется для оценки фактически достигнутых показателей производственного процесса, загрузки оборудования, издержек и т.п.; обязательно выясняются причины возникших отклонений.

В процессе реализации бизнес-план может быть скорректирован, так как возможно влияние факторов внутренней и внешней среды, но при этом не должна меняться общая стратегическая цель бизнес-плана.