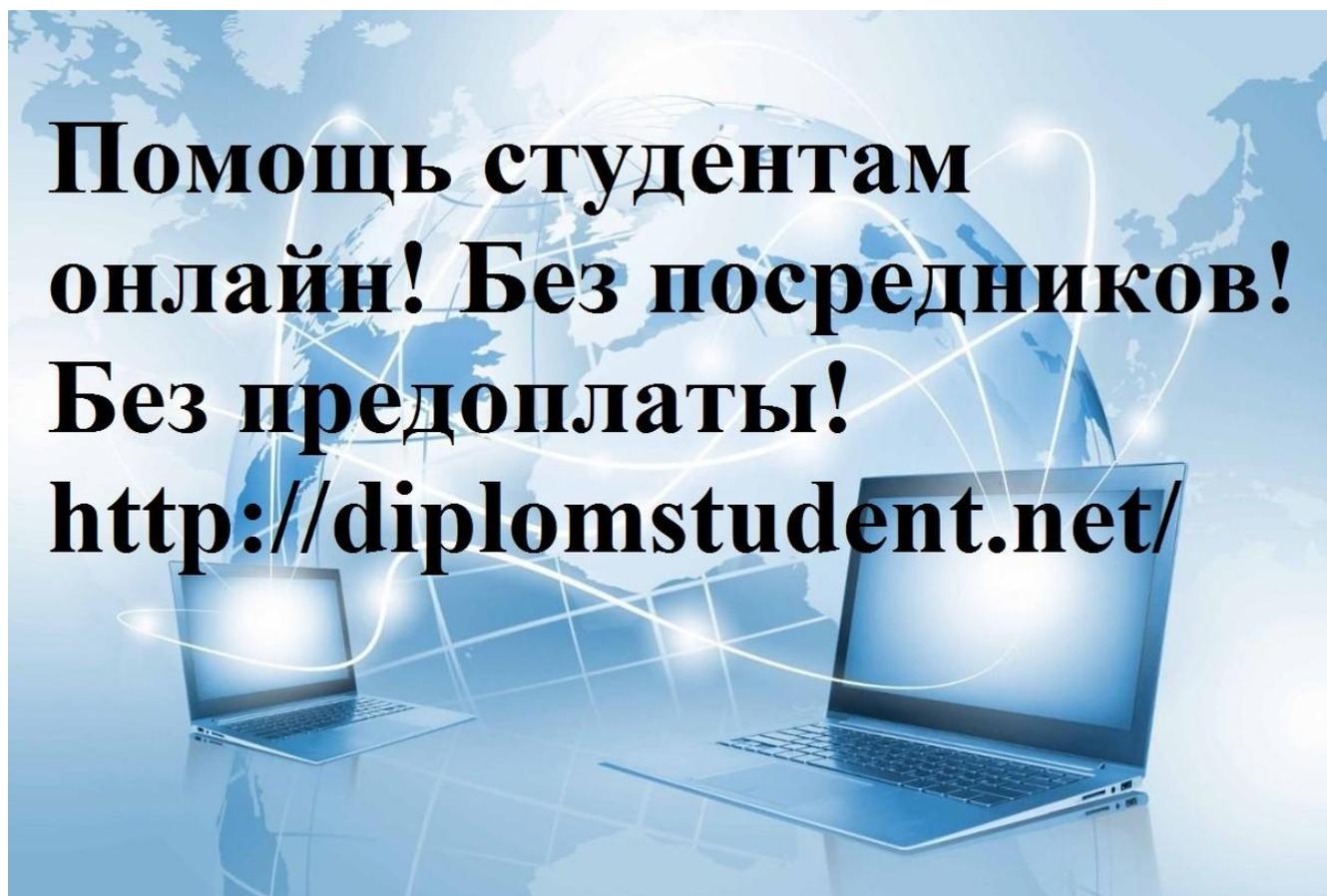


**Курсовая работа на тему: «Сущность и функции планирования в  
управлении»**



**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

Теоретическая глава курсовой работы:

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ В  
УПРАВЛЕНИИ**

1.1. Понятие планирования, его функции, принципы и методы

1.2. Виды планирования и этапы разработки планов

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ

## 1.1. Понятие планирования, его функции, принципы и методы

Планирование - это разработка мероприятий для достижения стратегической цели компании. Суть процесса в том, чтобы оптимально распределить временные, материальные и организационные ресурсы для скорейшего получения желаемого результата. Планирование всегда ориентировано на практику. [6]

Иными словами, планирование - это качественная подготовка к какой-либо деятельности. Она подразумевает постановку целей и формирование задач с оптимальным распределением материальных, временных и психологических ресурсов, необходимых для достижения желаемых результатов. Заблаговременная организация и прогнозирование помогают вернее распределять силы и сталкиваться с меньшими потерями в процессе достижения целей.

Планирование имеет отличительные особенности по сравнению с прогнозированием. Прогнозирование сосредоточено на поиске возможных путей развития и альтернатив. А планирование - это генерация реальных управленческих решений, обязательных к исполнению. Прогнозирование можно рассматривать как подготовительный этап перед разработкой планов.

Процесс планирования включает 4 элемента:

1) Анализ-оценка внешних и внутренних факторов, ресурсов, рисков и возможностей.

2) Разработка-определение целей, промежуточных этапов, действий и мероприятий.

3) Распределение - распределение ресурсов, времени, людей и задач.

4) Фиксация - перевод содержания плана в документ.

Функции планирования заключаются в следующем:

1) Собрать ресурсы и энергию для реализации общих целей и задач компании.

2) Оптимизировать силы, чтобы прийти к цели кратчайшим путём.

3) Упорядочивать деятельность всех структур компании.

4) Координировать руководителей, сотрудников и партнёров в соответствии с общей концепцией действий.

5) Контролировать эффективность работы.

6) Документировать деятельность руководителей и сотрудников: наличие плана позволяет фиксировать и анализировать действия персонала.

Планирование- это универсальный процесс: он строится на основе стандартных принципов. Основными принципами планирования являются: принцип системности, непрерывности, иерархии, конкретности и детализации, участия, гибкости, фиксации, таблица 1.[6]

Таблица 1- Основные принципы планирования

№ п/п	Виды принципов	Характеристика принципов
1	Принцип системности	Планирование всегда имеет системный характер. Это значит, что планы охватывают все направления деятельности компании и её структурных подразделений.
2	Принцип непрерывности	Состоит в том, что планы должны разрабатываться непрерывно на каждый период времени. Когда один план заканчивается, следующий уже готов.
3	Принцип иерархии	Это принцип, определяющий распределение элементов по уровням. Текущие планы должны быть частью достижения стратегических планов.
4	Принцип конкретности и детализации	План – это всегда чёткий алгоритм действий, который описан точно и конкретно. Двоякие трактовки, размытые и неполные формулировки в планах компании недопустимы.
5	Принцип участия	Каждый сотрудник организации – участник плановой деятельности, независимо от позиции, которую он занимает. Работники принимают участие не только в реализации задач, но и в их постановке.
6	Принцип гибкости	Планы не статичны. Если изменились какие-то условия внутри компании или во внешней среде, значит, следует скорректировать ранее составленный план. Документ всегда должен соответствовать реальной ситуации.
7	Принцип фиксации	Заключается в том, что все планы фиксируются в официальных документах компании. План не может существовать только в мыслях или на обрывках листов.

Суть планирования в том, чтобы находить оптимальные варианты для решения задач, стоящих перед компанией. То, каким образом это будет делаться, определяет метод планирования. Ниже приведены методы, которые чаще всего применяют на практике:

1) Бюджетный метод. Состоит в том, чтобы планировать работу компании на основе учёта и распределения денежных средств. Руководители составляют сметы доходов и расходов в соответствии с целями компании. Приоритетные задачи получают больший объём финансирования.

2) Балансовый метод. Заключается в составлении и ведении двух типов планов: в одном учитываются ресурсы, которыми располагает организация, в другом они распределяются в течение планового периода. Если ресурсов недостаточно, то они изыскиваются из дополнительных источников. В балансовом методе вместо бюджетов составляются балансы.

3) Нормативный метод. Состоит в установлении норм для каждого направления работы. Для сотрудников определяются нормы выработки, которые они должны достичь. Для производства устанавливаются нормы расхода сырья. Для отделов – нормы численности и т.д. Нормативный метод может использоваться самостоятельно или в сочетании с балансовым.

4) Метод составления дерева целей. Относится к графическим методам планирования. Суть его в том, чтобы составить графическую многоуровневую модель целей, подцелей и задач компании. Каждый новый уровень – это конкретная задача для отдела или сотрудника со сроком выполнения и описанием необходимых ресурсов. Планы на основе дерева целей всегда наглядны и понятны, рисунок 1.

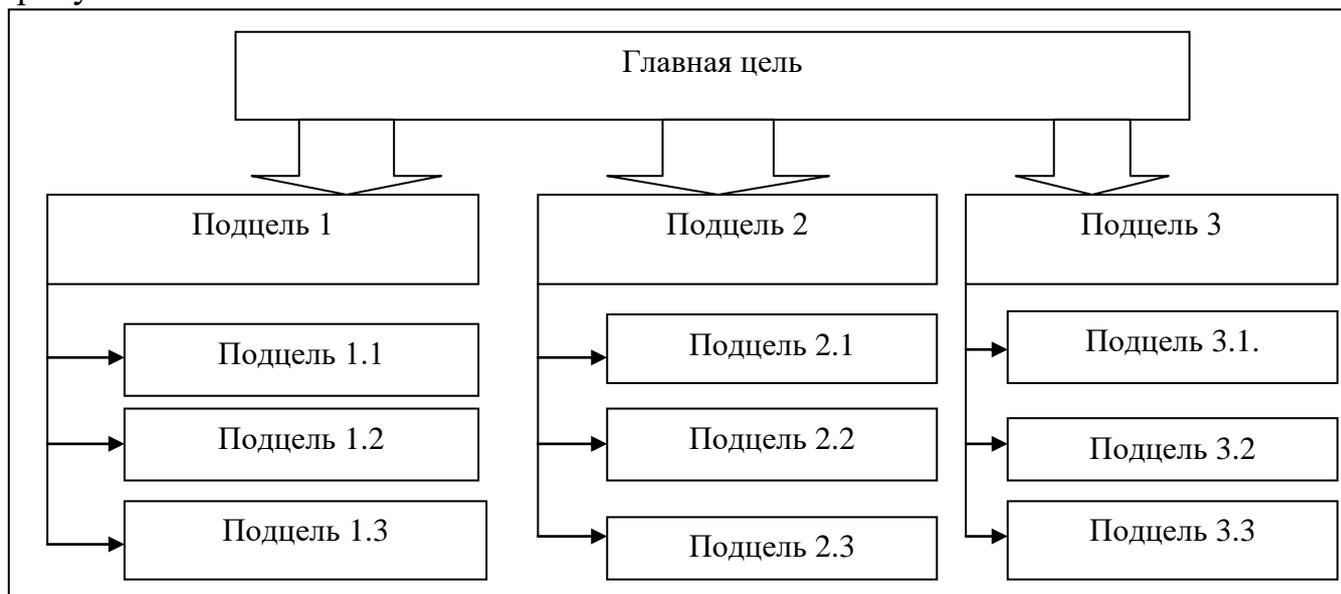


Рисунок 1- Метод составления дерева целей

5) Расчетно-аналитический метод. Предполагает нахождение плановых показателей на базе статистических и индексных значений. Часто взаимосвязь между полученными величинами косвенная, поэтому в основе методики лежит факторный анализ или экспертная оценка. [12]

6) Экономико-математический метод. Экономико-математический метод организации и планирования производства основан на представлении процессов в виде моделей, которые помогают аналитикам выбирать лучшие решения и строить прогнозы. Для этого используется вычислительная техника. Этот способ призван решать важные задачи, включая выбор критерия оптимальности, формализацию модели функционирования объекта или процесса. В ходе исследований разрабатываются алгоритмы анализа и формируются решения по управлению производством.

7) Сетевой метод. Сетевой подход применяется при построении сложных производственных систем. С помощью графических моделей он связывает объекты и процессы, облегчая выявление и оптимизацию связей между ними с учетом фактора времени, рисунок 2.

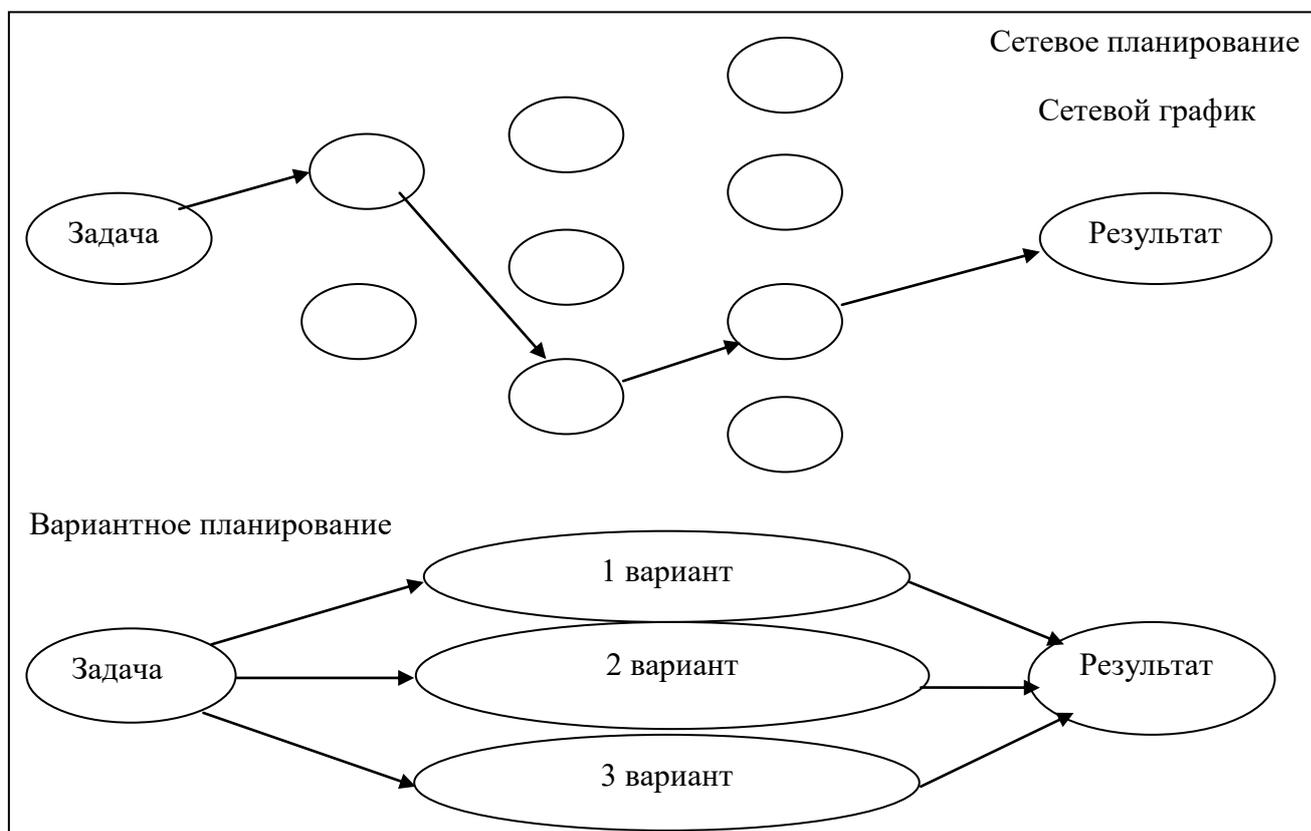


Рисунок 2- Сетевое планирование для сложных процессов

8) Матричный метод. Методика основана на построении матриц, связывающих отдельные характеристики. Ярким примером подхода становится сравнение сильных и слабых сторон производства, что помогает выявить возможности и угрозы. В настоящее время в планировании применяется очень много матриц, наиболее известными из них являются: SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица Томпсона–Стрикланда, Матрица Портера, Матрица Ансоффа (матрица «продукция – рынки») и другие. Матричный инструментарий и уровни решения задач планирования деятельности предприятия представлены в Приложении 1. Характеристика основных видов матриц представлена в Приложении 2. [7]

9) Метод на нулевой основе. Это методика бюджетного планирования, при которой статистические и расчетные показатели ранних периодов не учитываются. При принятии решений аналитики руководствуются только прогнозами и технологическими нормативами. Этот подход помогает предотвратить накопление ошибок, повысить степень обоснованности новых расчетов.

Бюджетирование на нулевой базе проходит 3 стадии, таблица 2.

Таблица 2- Стадии бюджетирования на нулевой основе[12]

Стадии	Характеристика
Первая стадия	Разграничение сфер исследования и выделение минимальных организационных единиц (подразделений). Подробно описываются направления работы, в отношении которых принимаются решения.
Вторая стадия	Ранжирование функций подразделений по уровню важности. При планировании затрат необязательные расходы не учитываются.
Третья стадия	Распределение ресурсов по приоритетности в пределах бюджета. Подход применяется в отношении вспомогательных направлений и дискреционных расходов, распределяемых по усмотрению главного менеджера.

10) Метод экспертных оценок. В основу этого подхода положены мнения специалистов в той или иной области. Сами методы различны - интервью, анализ (когда прогноз составляет сам эксперт), «мозговой штурм» и другие. Коллективные экспертные оценки точнее, чем индивидуальные, так как они позволяют с помощью математических вычислений определить степень согласованности мнений и, следовательно, получить наиболее достоверные результаты.

11)Метод экстраполяции основан на определении тенденций развития объекта планирования. Изучается предшествующий и текущий опыт, по итогам исследования выводятся устойчивые закономерности. Предполагается, что объект и в будущем поведет себя аналогичным образом. При вычислениях учитываются и другие факторы, способные повлиять на динамику процесса.

12)Метод моделирования предполагает построение математических моделей на основе изучения прогнозируемого объекта, определения его характерных признаков. [12]

Итак, выше были рассмотрены понятие планирования, его методы и принципы. Не менее важным в данной теме является изучение видов планирования и этапов разработки планов в системе управления. Для того, чтобы рассмотреть эти вопросы перейдем к следующей части работы.

## **1.2. Виды планирования и этапы разработки планов**

В любой компании существует несколько видов планов. Каждый из них решает конкретную управленческую задачу. В таблице 3 представлены виды планирования и их классификация. [14]

Следует отметить, что финансовое планирование отличается от бюджетирования. Рассмотрим подробнее. Финансовое планирование можно описать как стратегию, направленную на распределение денежных ресурсов - и текущих, и ожидаемых - для обеспечения потребностей предприятия. То есть общая его цель - рассчитывать расходы таким образом, чтобы бизнес мог уверенно развиваться и приносить прибыль, исполнять обязательства перед государством, клиентами, кредиторами и так далее. В финансовых планах отражаются источники доходов, цели расходов, графики платежей и поступлений за определенный (долгосрочный) период. Расчеты при финансовом планировании базируются на достоверных данных, таких как бухгалтерская отчетность, инвестиционные программы, производственные сметы и другие. [16]

Таблица 3- Виды планирования и их классификация

№ п/п	Виды планирования	характеристика
1	По сроку планирования	
1.1	Долгосрочные (перспективные)	Составляются на пять и более лет. Реализуют стратегические цели организации.
1.2	Среднесрочные	Разрабатываются на основе долгосрочных планов на период от одного года до пяти лет. В небольших компаниях среднесрочное планирование совмещается с оперативным.
1.3	Оперативные (текущие)	Составляются на полугодие, квартал, месяц или неделю. Включают оперативные задачи
2	По уровню реализации управленческих решений	
2.1	Стратегические	Определяют стратегические цели организации, её основные направления развития. В их основе лежат Миссия и Видение компании.
2.2	Тактические	Реализуют тактические цели предприятия. Ставят задачи перед структурными подразделениями, филиалами отделами, ключевыми сотрудниками.
2.3	Оперативные	Определяют задачи для линейного персонала и рядовых сотрудников, формируют ежедневную деятельность компании.
3	По обязательности выполнения плановых заданий	
3.1	Директивные	Они обязательные для исполнения. Имеют адресный характер, отличаются подробностью и детализацией.
3.2	Индикативные	Несут рекомендательный характер. Используются в основном макроэкономике.
4	По сферам планирования	
4.1	По сбыту продукции	Устанавливают, как, кому, в каких объёмах и каким образом продавать продукцию, оказывать услуги.
4.2	По производству	Показывают, как должно развиваться производство, какую продукцию производить и в каких объёмах.
4.3	По трудовым ресурсам	Определяют количественное и качественное развитие персонала компании.
4.4	По материальным ресурсам	Устанавливают задачи по получению и распределению сырья, оборудования и прочих средств производства
4.5	По финансам	Определяют задачи в финансовой сфере, включая достижение определённых показателей выручки, прибыли, оборота и т.д.

У финансового прогнозирования похожая функция - распределение средств с учетом обеспечения потребностей компании. Но, в отличие от планирования, прогнозирование оперирует не точными, а предполагаемыми данными. Например, на основе анализа рынка можно сделать предварительный вывод о скором росте цен на производимый товар, но достоверно этого утверждать нельзя. Такие неопределенные данные могут служить источником прогнозов, но не планов.

Бюджетирование же - составной элемент финансового планирования, один из его инструментов. Это система управления денежными ресурсами компании, ее доходами и расходами, рассчитанная на короткий период (как правило, до года). Отличительная особенность бюджетирования в том, что в нем заложена возможность контроля экономического положения и количественных результатов работы предприятия.

В соответствии с разработанной финансовой стратегией формируется структура бюджетов - планов поступлений и затрат - по разным направлениям бизнеса, подразделениям, отдельно взятым проектам. Устанавливаются желаемые значения показателей. По мере исполнения бюджетов производится учет операций. Далее с помощью план-фактного анализа отслеживается эффективность. Выясняется, соответствуют ли реальные показатели запланированным значениям, и, если нет, устанавливаются причины расхождений. На основе сделанных выводов вносятся коррективы в существующую систему управления денежными ресурсами. [16]

Таким образом, можно сказать, что если финансовое планирование ставит общие цели, то бюджетирование позволяет разработать практические способы их достижения. Эти направления работы взаимосвязаны: одно не может существовать без другого. Отметим, что бюджетирование не только помогает контролировать использование ресурсов компании, но и служит инструментом управления персоналом. Когда у сотрудников есть четкий план, они хорошо понимают, к каким показателям нужно стремиться и что для этого делать. Благодаря бюджетированию на предприятии устанавливается финансовая дисциплина.

Рассмотрим задачи бюджетирования и планирования. Общая цель финансового планирования и, в частности, бюджетирования состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между денежными ресурсами и потребностями организации в них, а также подобрать наиболее выгодные способы распределения средств. Для этого нужно решить множество отдельных задач. Финансовое планирование на предприятии дает возможность: определить скрытые резервы;

обеспечить исполнение обязательств; определить финансовые риски и др., рисунок 3.

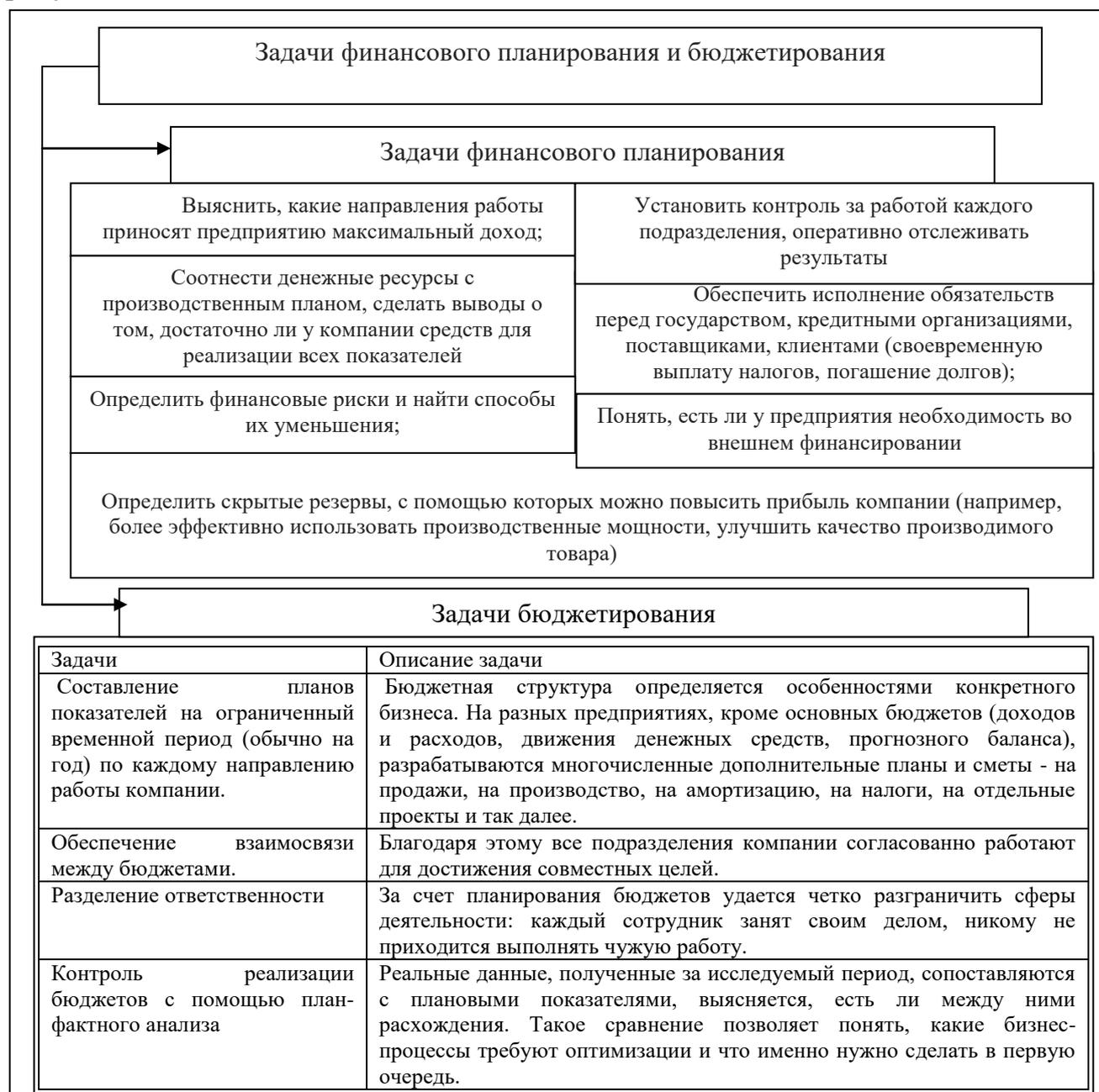


Рисунок 3- Задачи финансового планирования и бюджетирования[16]

Бюджетирование как инструмент финансового планирования решает особые задачи: составление планов показателей на ограниченный временной период; обеспечение взаимосвязи между бюджетами; разделение ответственности; контроль реализации бюджетов с помощью план-фактного анализа, рисунок 3.

Итак, выше были рассмотрены основные виды планирования, а также отличительные особенности финансового планирования от бюджетирования. Процесс планирования, как и его принципы, универсален. Разработка любого

плана включает следующие этапы: определение целей верхнего уровня, целеполагание, установление числовых показателей для целей и задач, поиск оптимальных методов и путей для достижения поставленных целей, поиск ресурсов, распределение времени, фиксация основных этапов плана с указанием сроков и ответственных, реализация, контроль и корректировка плана, таблица 4.

Таблица 4- Этапы процесса планирования[15]

№ п/п	Этапы процесса планирования	Описание этапа
1	Определение целей верхнего уровня	Это такие цели, которые определяют стратегическое развитие объекта. Пример стратегической цели – увеличить чистую прибыль в два раза, стать лидером на рынке/в компании, получить статус эксперта в какой-либо области.
2	Целеполагание	Трудоёмкий и длительный этап, но без него никак. Заключается в том, чтобы определить цели и подцели, которые позволят достичь цели первого порядка.
3	Установление числовых показателей для целей и задач	Носит прогнозный характер, но опирается на реальные возможности. На этом этапе задаются основные параметры, которых предстоит достичь.
4	Поиск оптимальных методов и путей для достижения поставленных целей	Творческий и энергозатратный этап. Здесь разрабатываются техники, технологии, мероприятия, конкретные действия, которые в совокупности способны достичь необходимого результата.
5	Поиск ресурсов	На этом этапе аккумулируются все возможные ресурсы компании – финансовые, материальные, трудовые, организационные, временные.
6	Распределение времени	Когда сбор и анализ данных завершён, необходимо установить сроки реализации выработанных мероприятий. Для удобства временной график разделяется на этапы, которые объединяет родственные по содержанию и порядку группы действий.
7	Фиксация основных этапов плана с указанием сроков и ответственных	Итоговый план должен быть понятным и наглядным. Составляется в формате таблицы, заносится в планировщик. В некоторых компаниях к плану дополнительно создаётся его графическая версия.
8	Реализация, контроль и корректировка плана.	Планирование в обязательном порядке включает этап контроля и корректировки.

Схема этапов процесса планирования, представленная в таблице 4, актуальна для создания всех видов планов, включая тактические и оперативные. Планирование в компании – это функция руководителя. Но вовлечены в него должны быть все сотрудники: кто-то на этапе создания планов, кто-то на этапе реализации и корректировки.

Организовать планирование в компании можно следующим образом:

- 1)определить ответственных за создание планов в каждом отделе;
- 2)установить сроки утверждения годовых, полугодовых, квартальных и месячных планов;
- 3)создать систему ознакомления с планами каждого причастного сотрудника.

Возможные способы – рассылка по электронной почте, размещение планов на доске объявлений и др.;

- 4)установить сроки подведения промежуточных и общих итогов.

Следует отметить, что запустить цепочку планирования целесообразно только в том случае, когда в компании существует генеральный план развития, поскольку все остальные документы составляются на его основе. [6]

Резюмируя выше изложенное можно сделать вывод, что планирование является важной функцией в системе управления. Процесс планирования включает: анализ, разработку, распределение, фиксацию. При этом, функции планирования заключаются в следующем: сбор ресурсов для реализации общих целей и задач; оптимизация сил, чтобы прийти к цели; контроль эффективности работы организации и т.д.

Основными принципами планирования являются: принцип системности, непрерывности, иерархии, конкретности и детализации, участия, гибкости, фиксации. В планировании предусмотрена различная система методов, в том числе: бюджетный, балансовый, нормативный, матричный, расчетно-аналитический, сетевой и т.д. Планы предприятия имеют различный период и могут быть как краткосрочными, так и среднесрочными и долгосрочными.

Кроме этого, планирование подразделяется по уровню реализации управленческих решений; по сферам планирования; по обязательности выполнения планов. От того, насколько эффективно построен процесс планирования в компании, будут зависеть и финансовые показатели. Для того, чтобы на примере организации оценить систему планов, выявить слабые места и предложить пути их решения, перейдем к следующей главе курсового проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Автоматизация бизнес-планирования как залог успешного развития компании[Электронная версия][Ресурс: <https://www.klerk.ru/materials/2020-12-10/avtomatizaciya-biznes-planirovaniya-kak-zalog-uspeshnogo-razvitiya/>];
2. Бухгалтерская отчетность ООО «Чили Лаб» за 2020 год[Электронная версия][Ресурс: <https://e-ecolog.ru/buh/2020/5261082889>];
3. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2021. -411 с.
4. Либерман, И. А. Планирование на предприятии: учебное пособие / И. А. Либерман. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 205 с. -
5. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) : учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 156 с.
6. Как организовать процесс планирования в компании? [Электронная версия][Ресурс: <https://worktek.ru/blog/30374-Как-organizovat-process-planirovaniya-v-kompanii->]
7. Описание матричных методов стратегического планирования[Электронная версия][Ресурс: <https://ivan-shamaev.ru/matrix-methods-of-strategic-planning/?ysclid=199mxfb7mk842040079>];
8. OKR для начинающих #1[Электронная версия][Ресурс: <https://scrumtrek.ru/blog/business-agility/1386/the-beginners-guide-to-okr-1/?ysclid=196xhrimb0432621363>];
9. ООО «Чили Лаб»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ[Электронная версия][Ресурс: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/5261082889\\_ooo-chili-lab](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5261082889_ooo-chili-lab)]
- 10.Официальный сайт компании ООО «Чили Лаб» [<https://chililab.pro/>]
- 11.Программы для бюджетирования и планирования[Электронная версия][Ресурс: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/programmy-dlya-budzhetrovaniya-i-planirovaniya/?ysclid=1970pr1pgq502270053>]

- 12.Перечисление методов планирования для предприятия с описанием и особенностями[Электронная версия][Ресурс: <https://sprintinvest.ru/metody-planirovaniya>];
- 13.Пять сил Портера: анализ конкурентных сил[Электронная версия][Ресурс: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/?ysclid=199nafuwfn357620455>];
- 14.Соловьёва Ю. В. Внутрифирменное планирование : учебное пособие для бакалавров / Ю. В. Соловьёва, М. В. Черняев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2020. - 210 с.
- 15.Савкина Р. В. Планирование на предприятии : учебник для бакалавров / Р. В. Савкина. - 3-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. - 320 с.
- 16.Финансовое планирование и бюджетирование: какие подходы могут быть эффективными для бизнеса[Электронная версия][Ресурс: <https://www.kp.ru/guide/finansovoe-planirovanie.html?ysclid=199lmg0ic351713617>];
- 17.Что такое матрица Ансоффа и как она подскажет, в какую сторону развивать проект или бизнес[Электронная версия][Ресурс: <https://skillbox.ru/media/management/cto-takoe-matritsa-ansoffa-i-kak-ona-podskazhet-v-kakuyu-storonu-razvivat-proekt-ili-biznes/> ];
- 18.Что такое OKR и как этот метод поможет расти вашему бизнесу[Электронная версия][Ресурс: <https://rb.ru/opinion/sistema-upravleniya-proektami-okr/?ysclid=196xhmsjqp621011717>];
- 19.Янковская В. В. Планирование на предприятии: учебник / В. В. Янковская. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 425 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**