**Лекция 5 Планирование деятельности сервисного предприятия**

Планирование является одной из важнейших функций управления предприятиями. К сожалению, в период перехода к рыночным отношениям в России роль планирования была существенно принижена. Причем руководители предприятий сервиса и сегодня нередко говорят о невозможности планирования хозяйственной деятельности в условиях непредсказуемых изменений в макроэкономической ситуации.

Между тем многолетний опыт зарубежных фирм и российских предприятий показывает, что недооценка важности планирования в условиях рынка, игнорирование или сведение к минимуму нередко приводит к значительным экономическим потерям. Рыночный механизм хозяйствования не отрицает планирование вообще, оно лишь перемещается в область деятельности конкретных предприятий.

Планирование представляет собой особую форму деятельности, направленную на разработку и обоснование программы экономического развития предприятия и его структурных звеньев на определенный (календарный) период в соответствии с целью его функционирования и ресурсным обеспечением.

Планирование – это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана создания, развития и функционирования предприятия.

Внутрифирменное планирование – это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

Планирование – это прежде всего процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие фирмы в будущем.

Целями предприятия сервиса как экономической организации являются удовлетворение потребностей клиентов в различного рода услугах, работах, продукции, изготовленной по индивидуальным заказам, и извлечение прибыли.

Одной из составляющих планирования деятельности предприятия является ресурсное обеспечение. Сюда относится обеспечение предприятия персоналом соответствующего профессионального и квалификационного уровня, материально-энергетическими ресурсами, технологическим и другими видами оборудования, производственными площадями, соответствующей информацией. Понятно, что все эти компоненты составляют, в конечном счете, издержки предприятия по выполнению услуг. Поэтому задача планирования заключается в формировании рациональных потребностей во всех видах ресурсов и поиске путей их эффективного использования при выполнении услуг, работ, производстве продукции по заказам населения.

Контроль за достижением поставленных целей предусматривает сравнение фактически достигнутых и планируемых показателей финансово-экономической деятельности предприятия.

***Показатели деятельности предприятий сервиса*** – это комплекс взаимосвязанных экономических и информационных параметров, которые отражают цели и задачи плана и различные стороны деятельности. Показатели деятельности предприятия сервиса должны не только соответствовать общим требованиям, но и отражать отраслевую специфику. В табл. приведена классификация показателей деятельности, применяемых в сервиса по основному признаку деления на количественные и качественные.

Таблица 8.1 Классификация показателей планирования деятельности предприятий сервиса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование групп показателей | Характеристика подгрупп показателей | Примеры показателей |
| **1. Количественные** - характеризуют общий объем и масштабы деятельности  предприятия | 1.1 Информационные параметры, дающие представление об экономическом потенциале предприятия  1.2 Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность предприятия | Численность персонала; общая площадь предприятия; производственная площадь; количество единиц оборудования и т. п.  Выручка от реализации услуг, работ, продукции; количество реализованных услуг; фонд заработной платы; объем затрат материальных ресурсов и т. п. |
| **2. Качественные -** характеризуют результативность деятельности предприятия | Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия  2.2. Показатели оценки финансового положения предприятия  2.3. Показатели конкурентоспособности предприятия | Производительность труда; прибыль; рентабельность услуг; материалоемкость услуг; фондоотдача и т. п.  Коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности; коэффициент покрытия; коэффициент общей платежеспособности и др.  Количество видов оказываемых услуг; удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки, срочно; показатели качества услуг; доля на рынке; формы обслуживания и т. п. |

Планирование – это не единовременное, одноразовое действие, а непрерывный процесс.

Планирование является основой обеспечения конкурентоспособности предприятия сервиса на рынке товаров и услуг. Оно выполняет ряд функций:

 ориентирует руководителей на перспективное мышление;

 способствует согласованию целей и задач предприятия в целом и отдельных его подразделений;

 обеспечивает координацию действий руководителей различных уровней и функциональных областей менеджмента;

 устанавливает перспективные показатели хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и обеспечивает контроль за их выполнением;

 позволяет оценить экономический потенциал предприятия и разработать меры по его пополнению;

 позволяет предприятию адекватно реагировать на изменения во внешней среде;

 выявляет сильные и слабые стороны деятельности предприятия на рынке и во внутренней среде;

 делает работу предприятия более целенаправленной и систематизированной.

Рассматривая вопросы планирования на уровне предприятия, следует различать понятия методологии и технологии планирования.

***Методология планирования*** – система требований к формированию планов, которая включает методы разработки плановых показателей и внутреннюю логику построения планов.

***Технология планирования*** представляет собой совокупность конкретных методов и способов разработки планов деятельности как по предприятию в целом и его структурным подразделениям, так и в разрезе временных периодов.

Общая модель планирования на предприятии, широко используемая в мировой практике, представлена на рис. 1.

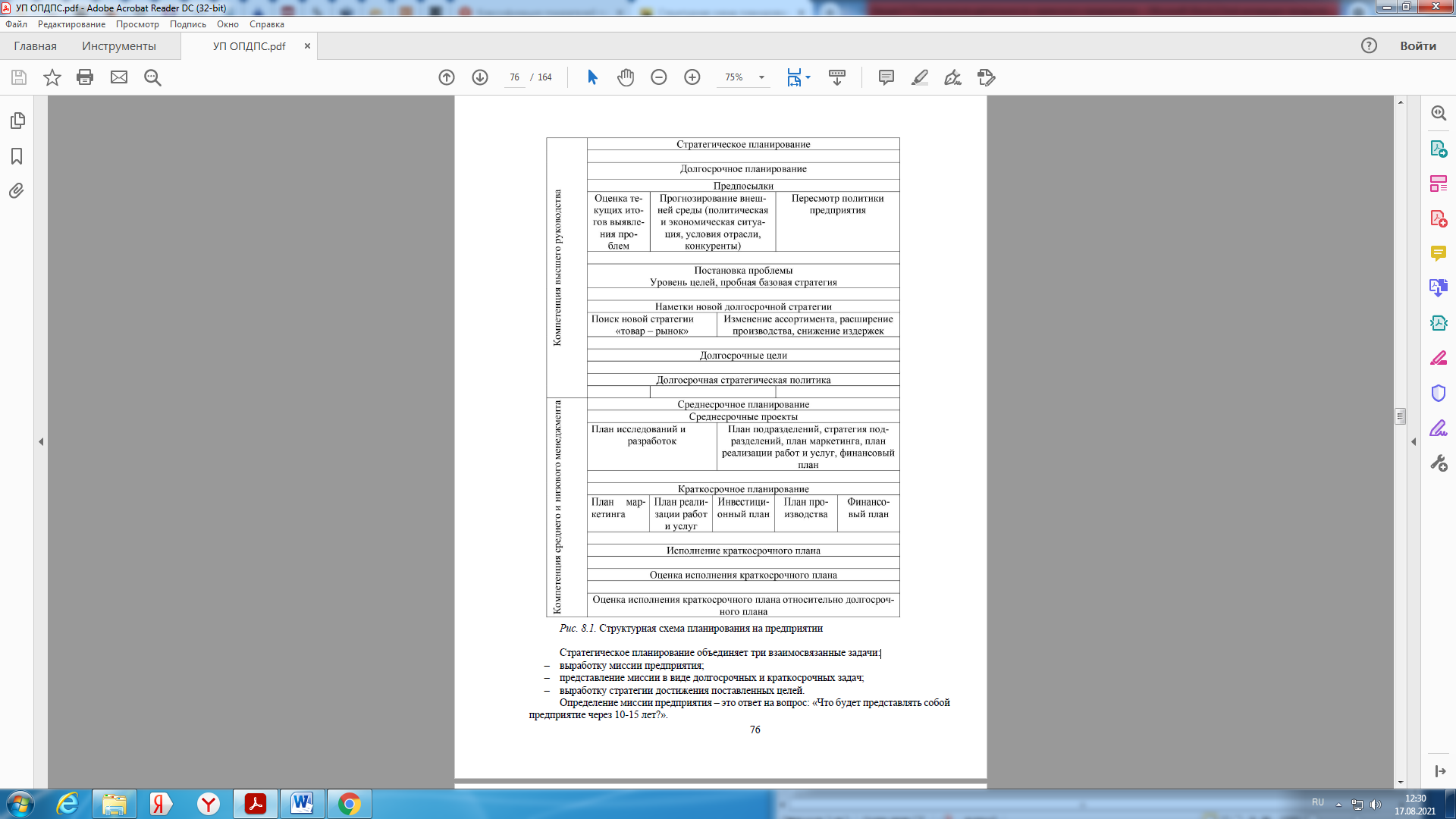
Стратегическое планирование объединяет три взаимосвязанные задачи:

 выработку миссии предприятия;

 представление миссии в виде долгосрочных и краткосрочных задач;

 выработку стратегии достижения поставленных целей.

Определение миссии предприятия – это ответ на вопрос: «Что будет представлять собой предприятие через 10-15 лет?».



*Рис. 1.* Структурная схема планирования на предприятии

Другими словами, руководство фирмы должно четко знать:

 Что представляет собой предприятие?

 Что оно делает, в каких конкретных сферах деятельности оно работает?

 Каковы основные направления его дальнейшего развития?

В процессе долгосрочного планирования на стадии определения предпосылок планирования собирается информация об окружающей среде, конкурентах и составляются прогнозы о будущем положении предприятия. При этом анализ и оценка результатов прошлой деятельности предприятия вскрывают его резервы и предоставляют информацию для составления новых планов*.*

На стадии прогнозирования предусматривается проведение сопоставительного анализа потенциальных возможностей предприятия с достижениями конкурентов. Основной задачей такого анализа является выявление сильных и слабых сторон предприятия.

***Долгосрочный план*** обычно охватывает трехлетний или пятилетний период. Он носит описательный характер и определяет общую стратегию предприятия, поскольку трудно провести все возможные расчеты на такой большой срок.

В рамках долгосрочного планирования отрабатываются новые стратегии предприятия «товар – рынок» с целью устранения разрыва между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует предприятие. Поиск новой стратегии «товар – рынок» включает в себя анализ возможностей освоения и развития новых видов работ, услуг, товаров, вертикальной интеграции производства, создания дочерних предприятий и т. д. На этой же стадии изучаются варианты расширения производства и снижения издержек, прогнозируются изменения ассортимента работ и услуг.

Исходя из принятого долгосрочного плана составляется ***среднесрочный план***, который содержит вполне конкретные цели и количественные характеристики. Среднесрочные планы обычно составляются на двухлетний или трехлетний периоды.

Процесс принятия среднесрочного плана целесообразно проводить в следующем порядке. Вначале каждое хозяйственное подразделение составляет прогноз своего развития на основе собственной базы данных. Затем эти прогнозы сопоставляются и выявляются основные их расхождения. На заключительном этапе руководство разрабатывает общий сценарий развития предприятия и выносит его на утверждение.

***Краткосрочное планирование*** осуществляется на год, полгода, квартал. Годовой краткосрочный план предприятия обычно включает в себя план маркетинга; инвестиционный план; план реализации работ, услуг, товаров; план производства и финансовый план.

Наилучший эффект может быть получен только при параллельном использовании всех видов планирования.

Таким образом, ***система планирования*** на предприятии представляет собой совокупность отдельных планов, четко ограниченных друг от друга по времени исполнения, направлениям деятельности предприятия, его структурным подразделениям. При этом планирование должно всегда отталкиваться от узких мест предприятия. При ненасыщенном рынке товарами и услугами это прежде всего процесс производства, а при насыщенном – маркетинг, сбыт, финансы, рабочая сила. В процессе его осуществления должны быть учтены следующие аспекты:

1. Включение рабочих групп, менеджеров и директоров в процесс планирования, особенно в ходе выявления и анализа внутренних резервов.

2. Координация деятельности структурных подразделений с помощью единой и согласованной стратегии путем тщательного анализа каждой производственной единицы предприятия.

3. Расчет материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегии.

4. Определение потенциальных проблем и благоприятных возможностей.

5. Использование самого плана как средства контроля путем сравнения результатов с планами и прогнозами.

**Принципы и методы планирования**

В рыночных условиях хозяйствования предприятие сервиса самостоятельно решает, какие виды услуг и в каком объеме оказывать клиентам, по каким ценам и сколько получить при этом прибыли. Всего этого можно достичь лишь с помощью применения научно-обоснованной системы планирования. Применение такой системы планирования призвано способствовать более эффективному использованию потенциала предприятия, росту объема выполненных услуг и завоеванию определенной доли рынка. При планировании необходимо соблюдать ряд важнейших принципов.

***Принцип единства*** означает, что планирование на предприятии должно быть системным, то есть планирование необходимо осуществлять ***по вертикали*** (предприятие в целом; структурное подразделение; рабочее место) и ***по горизонтали*** (разрабатывать планы маркетинга, производства, сбыта, финансов).

***Принцип непрерывности*** (преемственность стратегического и текущего планирования) означает, что стратегические и текущие планы должны быть четко скоординированы, т. е. разработанные планы должны непрерывно следовать один за другим (стратегический  текущий план  оперативно-календарный).

***Принцип гибкости*** означает, что план не должен сковывать инициативу людей, работающих по этому плану. Планы целесообразно разрабатывать вариантными, рассчитанными на различные условия его реализации.

***Принцип полноты планирования*** предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий текущего плана.

***Принцип ранжирования объектов планирования*** по их важности необходимо осуществлять для рационального распределения имеющихся ресурсов. Например, если оказываемые услуги, выполняемые работы имеют примерно одинаковый уровень конкурентоспособности, то сначала необходимо направлять ресурсы на повышение конкурентоспособности услуги (работы), имеющей наибольший удельный вес (по объему выручки) в программе предприятия сервиса.

***Принцип экономической обоснованности плана*** – окончательный выбор варианта плановых показателей должен осуществляться только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов.

***Принцип социальной ориентации плана*** предусматривает решение наряду с техническими и экономическими проблемами, а также показателей социального развития коллектива.

***Принцип автоматизации системы планирования*** требует применения современных информационных технологий и компьютерной техники, обеспечивающих кодирование информации по стадиям жизненного цикла объекта планирования, быструю обработку, надежное хранение и передачу информации лицу, принимающему решение.

***Принцип участия*** заключается в том, что исполнители должны понимать цели и ограничения, сформулированные в плановом задании.

***Принцип ответственности за разработку и выполнение плана*** означает, что, хотя ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве, необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению или выполнению плана, знал свою меру ответственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или ненадлежащее исполнение показателей плана предприятия.

***Принцип точности*** означает, что план должен быть сформулирован так, чтобы не допускать разночтений. Планы предприятия должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяет это сделать внутренняя и внешняя среда предприятия.

Формирование планов предприятий сервиса осуществляется с использованием различных методов.

***Методы планирования*** представляют собой конкретные способы и приемы экономических расчетов, применяемых при разработке отдельных разделов и показателей плана, их координации и увязке.

При выборе конкретных методов планирования учитываются следующие факторы:

 длительность планового периода;

 особенности расчетов планового показателя;

 обеспеченность исходной информацией и возможность ее использования;

 наличие соответствующей технической базы обработки информации и проведения расчетов;

 уровень квалификации работников.

В практике плановой деятельности предприятий сервиса могут быть использованы следующие методы планирования: **балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, экономико-математический**.

***Балансовый метод*** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает предприятие сервиса, т. е. трудовые ресурсы, оборудование, материальные и финансовые ресурсы. Этот метод планирования реализуется посредством составления системы балансов: трудовых, стоимостных, материально-вещественных.

***Нормативный метод*** предусматривает расчет плановых заданий на основе норм и нормативов. Норма – минимально необходимый расход чего-либо (материалов, рабочего времени, энергетических ресурсов) на единицу услуги (работы, продукции). Норматив показывает степень использования ресурса, является более укрупненным показателем и определяется на 1 рубль выручки, 1 м2 производственной площади, на 1 рабочее место и т. д. Нормативный метод планирования является как самостоятельным, так и вспомогательным по отношению к балансовому методу.

***Расчетно-аналитический метод*** планирования используется в том случае, когда отсутствует какая-либо нормативная база. Сущность этого метода заключается в том, что планирование осуществляется на основе анализа достигнутого уровня показателей деятельности предприятия сервиса и планируемых темпов их изменения с учетом стадий жизненного цикла предприятия.

***Экономико-математический метод*** предусматривает осуществление плановых расчетов на основе различного рода моделей.