

Министерство образования науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра менеджмента

Г.С. Сеялова

# **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В ДОМОВЕДЕНИИ**

Методические указания для подготовки к семинарским занятиям

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом  
Государственного образовательного учреждения высшего  
профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург  
ИПК ГОУ ОГУ  
2010

УДК 64(07)  
ББК 65.202.2-23я7  
С 33

Рецензент- доцент, кандидат экономических наук Н. Е. Рябикова

**Сеялова, Г.С.**  
С-33 Прогнозирование и планирование в домоведении: методические  
указания для подготовки к семинарским занятиям / Г. С.  
Сеялова; Оренбургский гос. ун-т - Оренбург: ОГУ, 2010. - 59 с.

Методические указания предназначены для подготовки к семинарским занятиям по дисциплине «Прогнозирование и планирование в домоведении» для студентов V курса специальности 100110.65 – Домоведение.

УДК 64(07)  
ББК 65.202.2-23я7

© Сеялова Г.С., 2010  
© ГОУ ОГУ, 2010

## Содержание

Введение.....	5
1 Цели и задачи дисциплины.....	6
2 Организационно-методические данные дисциплины.....	7
3 Тематический план изучения дисциплины.....	8
4 Тема 1. Введение в предмет «Прогнозирование и планирование в Домоведении».....	9
4.1 Предмет и задачи курса.....	9
4.2 Формы предвидения. Отличие прогнозирования от планирования	9
4.3 Рекомендуемая литература.....	10
4.4 Краткие тезисы и понятия по теме: «Введение в предмет «Прогнозирование и планирование в Домоведении»».....	10
5 Тема 2. Основы экономического прогнозирования.....	13
5.1 Понятие и сущность экономического прогнозирования, классификация прогнозов.....	13
5.2 Методология прогнозирования.....	14
5.3 Организация прогнозирования.....	14
5.4 Рекомендуемая литература.....	15
5.5 Краткие тезисы и понятия по теме «Основы экономического прогнозирования»	16
6 Тема 3. Основные экономические прогнозы фирмы.....	21
6.1 Прогнозирование спроса.....	21
6.2 Прогнозирование сбыта (продажи) продукции.....	22
6.3 Прогнозирование инвестиций.....	22
6.4 Прогнозирование хозяйственного риска.....	22
6.5 Рекомендуемая литература .....	23
6.6 Краткие тезисы и понятия по теме: «Основные экономические прогнозы фирмы».....	24
7 Тема 4. Основы экономического планирования	27

7.1 Понятие планирование, классификация планов	27
7.2 Методология планирования	27
7.3 Организация планирования	28
7. 4 Рекомендуемая литература	29
7.5 Краткие тезисы и понятия по теме: «Основы экономического планирования»	30
8. Тема 5 Планирование фирмы	31
8.1 Планирование маркетинга	31
8.2 Планирование сбыта продукции (продажи)	31
8.3 Планирование производства продукции	32
8.4 Планирование закупок	33
8.5Планирование прибыли и рентабельности	33
8.6 Планирование персонала фирмы	34
8.7 Финансовое планирование	36
8.8 Рекомендуемая литература	37
8.9 Ключевые тезисы и понятия по теме «Планирование фирмы»	38
9 Тема 6. Бизнес-планирование	41
9.1. Сущность и роль бизнес-плана	41
9.2. Методологические основы разработки бизнес-плана	41
9.3 Рекомендуемая литература	41
9. 4 Краткие тезисы и понятия по теме: «Бизнес-планирование фирмы»	42
10 Тема 7. Стратегическое планирование	50
10.1 Сущность стратегического планирования	50
10.2 Классификация стратегий	50
10. 3 Особенности методологии стратегического планирования	50
10.4 Рекомендуемая литература	51
10.5 Краткие тезисы и понятия по теме: «Стратегическое планирование»	51
11 Список использованных источников	59

## **Введение**

Методические указания по дисциплине «Прогнозирование и планирование в домоведении» содержат подробное описание вопросов, выносимых на семинарские занятия, краткие тезисы и понятия по каждой теме.

В методических указаниях также приводится литература, необходимая для подготовки к семинарским занятиям.

## 1 Цели и задачи дисциплины

В результате изучения дисциплины «Прогнозирование и планирование в домоведении» студент должен:

Иметь представление:

- о целях и задачах курса;
- о необходимости прогнозирования и планирования в условиях рыночной экономики;
- о формах предвидения;
- об особенностях прогноза и плана;
- о содержании и организации плановой работы;
- об основах экономического прогнозирования и планирования;
- об организации планирования и прогнозирования;
- об основных экономических прогнозах фирмы;
- о прогнозировании спроса и предложения на товары и услуги домоведения;
- о планировании фирмы.

Знать:

- отличия прогноза от плана;
- методологию прогнозирования и планирования;
- суть методов и моделей, используемых в прогнозировании и планировании;
- методологические основы разработки бизнес-плана;
- об особенностях методологии стратегического планирования;
- методы определения экономического эффекта.

Уметь:

- прогнозировать спрос и сбыт (продажу) продукции;
- прогнозировать инвестиции;
- прогнозировать хозяйственный риск;
- осуществлять планирование маркетинга и сбыта продукции; производства продукции; закупок; прибыли и рентабельности; издержек производства и обращения; персонала; финансовое планирование фирмы;
- на практике использовать SWOT-анализ.

## 2 Организационно-методические данные дисциплины

Таблица 1- Организационно-методические данные дисциплины

Вид работы	Трудоемкость в часах	
	9семестр	всего
Общая трудоемкость	102	102
Аудиторная работа	51	51
Лекции (Л)	34	34
Практические занятия (ПЗ)	17	17
Самостоятельная работа	51	51
Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	51	51
Вид итогового контроля	экзамен	экзамен

### 3 Тематический план изучения дисциплины

Таблица 2- Семинарские занятия

№ занят.	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Введение в предмет	2
2	2	Основы экономического прогнозирования	2
3	3	Основные экономические прогнозы фирмы	2
4	4	Основы экономического планирования	2
5,6	5	Планирование фирмы	4
7	6	Бизнес-планирование	2
8	7	Стратегическое планирование. SWOT-анализ	3
Итого			17



## **4 Тема 1. Введение в предмет «Прогнозирование и планирование в Домоведении»**

### **4.1 Предмет и задачи курса**

В данном вопросе необходимо обозначить цель, задачи, структуру курса. Иметь представление об основных методах государственного регулирования экономики в условиях рынка, а также о функциях централизованного управления в планово-прогнозной деятельности.

Так же необходимо выявить взаимосвязь планирования и прогнозирования в домашнем хозяйстве.

### **4.2 Формы предвидения. Отличие прогнозирования от планирования**

Различают три формы предвидения: гипотезу, прогноз и план.

Гипотеза отражает научное предвидение, осуществляемое в рамках общей теории. Исходной базой формулирования гипотезы являются теория и открытые на ее основе закономерности и причинно-следственные связи функционирования и развития исследуемых объектов. Гипотеза способна отразить лишь качественные характеристики исследуемых объектов, отражающие общие закономерности их поведения.

Прогноз по сравнению с гипотезой имеет большую степень определенности и достоверности, так как он базируется на учете не только качественных, но и определенных количественных параметров объекта.

План представляет собой еще более конкретное, дифференцированное и достаточно точное предвидение, предсказание результатов протекания конкретных событий и процессов.

В данном вопросе студенту необходимо ознакомиться с данными формами предвидения, выявить их последовательность и взаимосвязь, привести примеры.

Также необходимо сделать акцент на отличиях прогнозирования от планирования, привести примеры по данным отличиям.

### **4.3 Рекомендуемая литература**

1 Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л. Е. Басовский . - М. : ИНФРА-М, 2008-260 с.

2 Кузык, Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин .- 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономика, 2009. - 591 с.

3 Мау, В. Социально-экономическое планирование и прогнозирование в современной России : поиск новых форм или тяга к прежней практике? / В. Мау // Общество и экономика, 2008. - N 1. - С. 5-17.

4 Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учеб. пособие для вузов / под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина.- 2-е изд., перераб. и доп. -М. : Юнити, 2003. - 279 с.-

5 Сеялова, Г. С. Экономическое прогнозирование и планирование в условиях рынка [Электронный ресурс]: учеб. пособ. / Г.С. Сеялова; Web мастер П.В. Веденеев; Центр дистанционного образования. - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2000.

### **4.4 Краткие тезисы и понятия по теме: «Введение в предмет «Прогнозирование и планирование в Домоведении»»**

**Предвидение-** отображение действительности, основанное на познании законов природы, общества, мышления.

**Гипотеза** характеризует научное предвидение на уровне общей теории. Исходную базу построения гипотезы составляют теория и открытия на ее основе закономерности и причинно-следственные связи функционирования и развития исследуемых объектов

**Прогноз** — это научно- обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, альтернативных путях и сроках их осуществления.

**План** – это решение относительно системы мероприятий предусматривающей порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения.

**Прогнозирование** – процесс разработки прогнозов.

**Прогнозирование-вид** познавательной деятельности человека, направленной на формирование прогнозов развития объектов на основе анализа тенденции его развития.

**Планирование** – проекция в будущее человеческой деятельности для достижения предустановленной цели при определенных средствах, преобразование информации о будущем в директивы для целенаправленной деятельности.

**Проектирование** – создание конкретных образов будущего, конкретных деталей, разработанных программ.

**Программа** – это решение относительно совокупности мероприятий необходимых для решения научно-технических, социальных, социально-экономических и других проблем или их аспектов.

**Программирование** – означает установление основных положений, которые затем развертываются в планировании либо последовательности конкретных мероприятий по реализации плана.

**Предсказание-** описание возможных или желательных перспектив, состояний, решений проблем будущего.

**Предуказание** есть собственно решение этих проблем, использование информации о будущем в целенаправленной деятельности.

**Цель** – это решение относительно предположенного результата экономической деятельности.

**Целеполагание** – установление идеально предположенного результата деятельности.

**Проект** – это решение относительно конкретного мероприятия необходимого для реализации того или иного аспекта программы.

**Прогностика** – научная дисциплина о закономерностях разработки прогнозов.

**Отличия плана от прогноза:**

- 1) план имеет директивный, а прогноз вероятностный характер;
- 2) план - однозначное решение, прогноз имеет альтернативное, вариантное содержание;
- 3) разработка прогнозов основана на прогностических методах, в то время, как планирование опирается на более строгие и точные методы;
- 4) прогнозирование, будучи составной частью планирования, существует самостоятельно.

## **5 Тема 2. Основы экономического прогнозирования**

### **5.1 Понятие и сущность экономического прогнозирования, классификация прогнозов**

Экономическое прогнозирование следует рассматривать как систему научных исследований количественного и качественного характера, направленных на выяснение тенденций развития экономических отношений и поиск оптимальных решений по достижению целей этого развития.

Необходимо подчеркнуть, что экономический прогноз позволяет: оценить состояние и осуществить поиск возможных вариантов управленческих решений; определить очертания области и возможности для изменения будущих событий; выявить проблемы, слабо выраженные в настоящем, но возможные в будущем; осуществить поиск вариантов активного воздействия на объективные факторы будущего; моделировать варианты событий при учете ведущих факторов.

Студенту необходимо представить классификацию и характеристику экономических прогнозов с учетом следующих типовых критериев:

- 1) в соответствии с проблемно-целевым критерием различают прогнозы: поисковый и нормативный;
- 2) по критерию природы объекта выделяют прогнозы: социальные (в том числе демографические); ресурсные (природные, материальные, трудовые, финансовые); научно-технические (перспективы развития науки и техники и влияния этих достижений на экономику); общественных и личных потребностей (спрос, потребление отдельных товаров, потребности в объектах образования, здравоохранения, правопорядка, культуры, и др.);
- 3) по критерию времени выделяют прогнозы: оперативные, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, дальнесрочные;
- 4) по критерию сложности различают прогнозы: сверхпростой, простой, сложный, сверхсложный;

5) по степени детерминированности объекта прогнозы могут быть: детерминированными, т. е. без существенных потерь информации в описании условий, стохастическими, в которых требуется учет случайных величин, смешанными, включающими характеристики двух вышеуказанных прогнозов;

6) по критерию характера развития объекта во времени различаются прогнозы: дискретные, для которых характерен тренд со скачкообразными изменениями в фиксированные периоды времени; аperiodические, для которых характерна непериодическая функция времени; циклические, для которых характерна периодическая функция времени;

7) по критерию количественной оценки различаются прогнозы: интервальные, точечные;

8) по критерию масштабности объекта различают прогнозы: сублокальные, локальные, суперлокальные (субглобальные), глобальные.

## **5.2 Методология прогнозирования**

В данном вопросе необходимо подробно рассмотреть методологию прогнозирования, включающую в себя принципы и методы прогнозирования.

К основным принципам прогнозирования относятся: принципы системности, согласованности, вариантности, непрерывности, научной обоснованности, верифицируемости.

К наиболее распространенным методам прогнозирования относятся: экстраполяция, нормативные расчеты, в том числе интерполяция, экспертные оценки, аналогия, математическое моделирование.

## **5.3 Организация прогнозирования**

Организация прогнозирования включает следующие элементы: организацию системы/проекта, порядок и последовательность работы,

систему привлекаемой информации, исполнителей. При рассмотрении данного вопроса необходимо остановиться на характеристике перечисленных элементов.

#### **5.4 Рекомендуемая литература**

1 Афанасьев, В. Н. Анализ временных рядов и прогнозирование: Учеб. для вузов / В.Н. Афанасьев, М.М. Юзбашев. -М.: Финансы статистика, 2001. 228с.

2 Ерохина, Л.И. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса : учеб. пособие для вузов / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова. - М. : КноРус, 2004. - 224 с.

3 Кузык, Б. Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин .- 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономика, 2009. - 591 с - (Высшее образование).. - Библиогр.: с. 517-520.. - Прил.: с. 521-578.

4 Петросов, А.А. Стратегическое планирование и прогнозирование / А.А. Петросов. -2001. - 464 с.

5 Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина. -М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 318с.

6 Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учеб. пособие для вузов / под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина.- 2-е изд., перераб. и доп. -М. : Юнити, 2003. - 279 с.-

7 Сеялова, Г.С. Экономическое прогнозирование и планирование в условиях рынка [Электронный ресурс] : Учеб. пособ. / Г.С. Сеялова; Web мастер П.В. Веденеев; Центр дистанционного образования. - Оренбург : ГОУ ОГУ, 2000.

## **5.5 Краткие тезисы и понятия по теме «Основы экономического прогнозирования»**

**Объект прогнозирования** - процессы, явления и события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека.

**Прогнозный фон** - совокупность внешних по отношению к объекту условий, существенных для обоснованности прогноза.

**Верификация прогноза** – оценка функциональной полноты, точности и достоверности прогноза.

**Прогностика** - дисциплина, изучающая закономерности и способы разработки прогнозов развития объектов любой природы.

**Экономическое прогнозирование** - процесс разработки экономических прогнозов, основанных на научных методах познания экономических явлений и использовании всей совокупности методов, средств и способов экономической прогностики.

**Поисковый прогноз** (или: исследовательский, трендовый, генетический) — это прогноз определения возможных состояний явления в будущем. Он отвечает на вопрос: что вероятнее всего произойдет при условии сохранения действующих тенденций. Примерами такого прогноза являются прогнозы урожайности сельскохозяйственных культур, числа браков или разводов в обществе. Основным методом прогнозирования является экстраполяция.

**Нормативный прогноз** (или: программный, целевой) выполняется с целью определения путей и сроков достижения возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, принимаемых в качестве цели. Например, составляется прогноз динамики потребления мясопродуктов населением региона при имеющихся физиологических нормах потребления. Основным методом прогнозирования является интерполяция.

**Метод прогнозирования** - это способ исследования объекта



прогнозирования, направленный на разработку прогноза.

**Экстраполяция** — это метод прогнозирования, при котором прогнозируемые показатели рассчитываются как продолжение динамического ряда на будущее по выявленной закономерности развития. По сути экстраполяция является переносом закономерностей и тенденций прошлого на будущее на основе взаимосвязей показателей одного ряда. Метод позволяет найти уровень ряда за его пределами, в будущем. Экстраполяция эффективна для краткосрочных прогнозов, если данные динамического ряда выражены ярко и устойчиво.

**Нормативный метод прогнозирования** – определение путей и сроков достижения возможных состояний явления, принимаемых в качестве цели. Речь идет о прогнозировании достижения желательных состояний явления на основе заранее заданных норм, идеалов, стимулов и целей. Такой прогноз отвечает на вопрос: какими путями можно достичь желаемого? Используются как количественное выражение норматива, так и определенная шкала возможностей оценочной функции. В случае использования количественного выражения, например физиологических и рациональных норм потребления отдельных продовольственных и непродовольственных товаров, разработанных специалистами для различных групп населения, можно определить уровень потребления этих товаров на годы, предшествующие достижению указанной нормы. Такие расчеты называют интерполяцией.

**Интерполяция** — это способ вычисления показателей, недостающих в динамическом ряду явления, на основе установленной взаимосвязи. Принимая фактическое значение показателя и значение его нормативов за крайние члены динамического ряда, можно определить величины значений внутри этого ряда. Поэтому интерполяцию считают нормативным методом.

**Метод экспертных оценок** - прогнозирование осуществляется на основе суждения эксперта (группы экспертов) относительно поставленной задачи. Экспертом выступает квалифицированный специалист по конкретной

проблеме, который может сделать достоверный вывод об объекте прогнозирования. Метод экспертных оценок чаще используется в тех случаях, когда трудно количественно оценить прогнозный фон, и специалисты делают это на основе своего понимания вопроса. Метод экспертных оценок имеет несколько видов: индивидуальная экспертная оценка ( метод интервью, аналитический метод, построение сценариев, психоинтеллектуальная генерация идей), коллективная экспертная оценка (метод экспертных комиссий, дельфийский метод, метод коллективной генерации идей).

**Метод аналогии** предполагает перенос знаний об одном предмете (явлении) на другой. Такой перенос верен с определенной долей вероятности, так как сходство между явлениями редко бывает полным. Различают аналогию историческую и математическую. Метод исторической аналогии основан на установлении и использовании аналогии объекта прогнозирования с одинаковыми по природе объектами, которые опережают прогнозируемые в своем развитии. Примером могут служить прогнозы экономического развития страны, переходящей в конце XX в. на рыночную модель экономики, построенные с учетом аналогии развития стран, имеющих длительную историю рыночных отношений.

**Метод математической аналогии** основан на установлении аналогии математических описаний процессов развития различных по природе объектов с последующим использованием более изученного и более точного математического описания одного из них для разработки прогнозов другого. Этот метод используется в экономико-математическом моделировании и при экспериментальном подходе к изучению экономики, когда знание о признаках одного предмета возникает на основании его сходства с другими предметами. Например, после исследования определенной модели можно сделать вывод, хотя и не окончательный, о системе.

**Моделирование**- описание тех или иных процессов и явлений.

**Модель-** заместитель объекта исследования, находящийся с ним в таком сходстве, которое позволяет получить новое знание об объекте.

Из существующего множества моделей в экономике активно используются: прогностические, плановые и производственные модели. Прогностические и плановые модели позволяют оптимизировать разрабатываемые экономические показатели для достижения выбранных целей деятельности. Эти модели призваны обеспечить количественную оценку различных вариантов экономического показателя в соответствии с заложенным в модель критерием оптимальности. Производственные модели предназначены для управления производством фирмы или отрасли, в том числе экономическими средствами.

**Порядок и последовательность работы** как элемент организации прогнозирования определяется в зависимости от применяемого метода прогнозирования. Обычно эта работа выполняется в несколько этапов.

*1-й этап — прогнозная ретроспекция*, т. е. установление объекта прогнозирования и прогнозного фона. Работа на первом этапе выполняется в такой последовательности: формирование описания объекта в прошлом, что включает предпрогнозный анализ объекта, оценку его параметров, их значимости и взаимных связей; определение и оценка источников информации, порядка и организации работы с ними, сбор и размещение ретроспективной информации; постановка задач исследования.

Выполняя задачи прогнозной ретроспекции, прогнозисты исследуют историю развития объекта и прогнозного фона с целью получения их систематизированного описания.

*2-й этап — прогнозный диагноз*, в ходе которого исследуется систематизированное описание объекта прогнозирования и прогнозного фона с целью выявления тенденций их развития и выбора моделей и методов прогнозирования. Работа выполняется в такой последовательности: разработка модели объекта прогноза, в том числе формализованное описание объекта, проверка степени адекватности модели объекту; выбор методов

прогнозирования (основного и вспомогательных), разработка алгоритма и рабочих программ.

*3-й этап — проспекция*, т. е. процесс обширной разработки прогноза, в том числе: расчет прогнозируемых параметров на заданный период упреждения, синтез отдельных составляющих прогноза.

*4-й этап — оценка прогноза*, в том числе его верификация, т. е. определение степени достоверности, точности и обоснованности.

Указанная этапность является примерной и зависит от основного метода прогнозирования. Так, в случае применения экспертного метода состав этапов может меняться.

**Прогнозный вариант** - это один из прогнозов, составляющих группу возможных прогнозов.

**Прогнозная альтернатива** - один из прогнозов, составляющих группу взаимоисключающих прогнозов.

**Прогнозный эксперимент** - это варьирование характеристик объекта прогнозирования на прогнозных моделях с целью выявления возможных, допустимых, недопустимых прогнозных и альтернативных вариантов развития объекта прогнозирования.

## **6 Тема 3. Основные экономические прогнозы фирмы**

### **6.1 Прогнозирование спроса**

Прогнозирование спроса представляет собой определение возможного будущего спроса на товары и услуги в целях лучшего приспособления субъектов хозяйствования к складывающейся конъюнктуре рынка.

При рассмотрении данного вопроса необходимо отметить факторы, влияющие на спрос (потребительские вкусы, число покупателей, цены, доходы покупателей, потребительские ожидания, производительность труда, качество товара и др.).

Прогнозирование спроса осуществляется с помощью качественных и количественных методов (в том числе нормативно-целевого метода).

Для краткосрочных и среднесрочных прогнозов применяются качественные методы (экспертной оценки; оценки уровня продаж, высказанные ведущими торговыми фирмами; анкетирование потребителей) и количественные методы (использование коэффициента эластичности спроса; метод геометрической прогрессии; трендовая модель; многофакторные корреляционные и регрессионные модели, в том числе множественной линейной регрессии).

Для долгосрочных прогнозов применяется нормативно-целевой метод, который также можно отнести к группе количественных методов прогнозирования спроса.

При подготовке данного вопроса необходимо выборочно познакомиться с данными группами методов.

## **6.2 Прогнозирование сбыта (продажи) продукции**

Прогноз сбыта (продажи) продукции включает определение основных объемных показателей деятельности фирмы и осуществляется на основе прогноза спроса. Студенту необходимо выявить объемные показатели фирмы в разных сферах ее деятельности (в промышленности, в строительстве, в сельском хозяйстве, в общественном питании и т. д.).

Необходимо представить характеристику следующих видов прогнозов сбыта: краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный.

При подготовке к данному вопросу, студент должен выборочно ознакомиться с основными методами прогнозирования сбыта: метод экспертных оценок, метод экстраполяции тенденций и цикла, прогнозирование по портфелю заказов, метод моделирования.

## **6.3 Прогнозирование инвестиций**

Для прогноза инвестиций требуется обоснование эффективности вариантов проектов и выбор из них наилучшего. Для этих целей чаще всего используются: метод потока денежной наличности, метод нормы рентабельности капитала, метод дисконтирования средств. При подготовке к данному вопросу студенту необходимо будет ознакомиться с перечисленными методами.

## **6.4 Прогнозирование хозяйственного риска**

Деятельность фирмы в условиях рынка всегда подвержена риску. В случае неблагоприятных обстоятельств фирма несет ответственность своим имуществом и добрым именем.

В данном вопросе студенту необходимо рассмотреть следующие методы прогнозирования риска: метод рейтинга фирм, метод ранжирования, применение правил минимизации.

### **6.5 Рекомендуемая литература**

1 Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л. Е. Басовский . - М. : ИНФРА-М, 2008. - 260 с.

2 Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие для вузов / Л. П. Владимирова. - М. : Издат. Дом Дашков и К, 2001. - 308 с..

3 Ерохина, Л. И. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса : учеб. пособие для вузов / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова. - М. : КноРус, 2004. - 224 с.

4 Дуброва, Т.А. Методологические вопросы прогнозирования производства важнейших видов промышленной продукции // Вопросы статистики. - 2004. - N1. - С.52-57.

5 Поляков, В. В. Долгосрочное прогнозирование цен и спроса на промышленное сырье на мировом рынке / В. В. Поляков // Экономический анализ: теория и практика. - 2005. - N 3.. - С. 7-12.-

6 Глущенко, В. В. Управление рисками. Страхование. – Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1999. – 336 с.

7 Гранатуров, В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999. – 112с.

## 6.6 Краткие тезисы и понятия по теме «Основные экономические прогнозы фирмы»

**Прогноз спроса** — это теоретически обоснованная система показателей о еще неизвестном объеме и структуре спроса.

**Качественные методы прогнозирования спроса** - субъективные оценки при отсутствии расчетов экономического потенциала.

**Количественные методы прогнозирования спроса** — это математические расчеты, в том числе модели, отражающие соотношение между спросом и рядом факторов, представляющих собой независимые переменные.

**Эластичность-зависимость** одного фактора от состояния другого, например, зависимость количества товара от денежных доходов или цены товара.

Когда в развитии спроса проявляется устойчивая тенденция к его повышению или снижению, то состояние ряда динамики можно прогнозировать по средним темпам изменения. В основе этого метода лежит предположение, что ряд показателей развития спроса во времени представляет собой **геометрическую прогрессию**. Это означает, что каждый последующий член динамического ряда  $a^{i+1}$  равен предыдущему, умноженному на средний коэффициент темпа изменения  $k$ .

**Трендовая модель прогнозирования** — это уравнение, формализующее закономерности развития спроса в базисном периоде. Модель применяется в том случае, если установлено, что найденные закономерности будут действовать на определенном отрезке времени в будущем.

**Модель Энгеля**- однофакторная модель спроса от доходов, называемая кривой Энгеля (по имени немецкого ученого, впервые изучившего группу этих кривых), позволяет установить, какую долю своих доходов



семьи определенного сегмента рынка выделяют на приобретение тех или иных благ (товаров и услуг). Их еще называют функциями потребления.

**Многофакторные корреляционные и регрессионные модели-** эти модели выступают как функции спроса, в которых в качестве переменных используются факторы, определяющие динамику спроса.

**Сбыт** — это продажа продукции производственного предприятия в рамках выбранной стратегии маркетинга.

**Прогнозирование сбыта** есть целенаправленный процесс превращения потоков ресурсов в полезную продукцию.

**Краткосрочный прогноз сбыта** – прогноз сроком до одного года. Краткосрочный прогноз сбыта используется в качестве основы для планирования маркетинга, обоснования планов сбыта и производства, рабочей силы и финансов. Такой прогноз обязательно разбивается на более мелкие периоды: полугодия и кварталы.

**Среднесрочный прогноз сбыта** — это обычно проекция существующих тенденций в будущее с учетом возможного воздействия предполагаемых изменений в численности покупателей, конъюнктуре рынка и изменений других факторов. Он используется для установления сроков планов, из которых будет складываться стратегия развития фирмы и прогнозироваться хозяйственный риск.

**Долгосрочный прогноз сбыта** позволяет заложить фундамент для производства новых видов продукции (товаров) и технологических процессов с учетом научно-исследовательской деятельности, что наиболее характерно для крупных фирм.

**"Точка безубыточности"** ("формула безубыточности", "порог рентабельности") - это метод определения объема деятельности фирмы по критерию нулевой прибыльности (рентабельности) при известных переменных и постоянных издержках.

**Метод потока денежной наличности** является из них самым простым. Он основан на применении данных о начальных инвестициях и сроке

окупаемости. Метод предполагает расчет суммы прибыли по годам эксплуатации объекта. Эта сумма и является итоговым экономическим эффектом от вложения инвестиций.

**Метод нормы рентабельности капитала** основан на учете эффективности инвестиционных проектов.

**Дисконтирование** — это приведение экономических показателей разных лет к сопоставимому по времени виду. Соответственно дисконтированная стоимость — это оценка будущих доходов в текущих ценах.

**Рейтинг фирм-** оценка фирм путем отнесению к определенному классу, разряду или категории.

**Ранжирование** — это упорядочение количественных характеристик каждого из признаков явления по степени убывания их значений

**Правила минимизации риска** - определение оптимального варианта действий фирмы по получению прибыли при различных складывающихся обстоятельствах деятельности. Считается, что риска тем больше, чем меньше полнота и точность информации, чем протяженнее период прогнозируемого решения. В ходе изучения риска рассматриваются варианты событий (стратегий) с оценкой вероятного недополучения планируемой прибыли с учетом следующих основных правил минимизации риска:

- 1) выбор наиболее вероятного варианта развития события;
- 2) определение общего показателя ожидания события;
- 3) принцип минимакса, который основан на задаче полного исключения риска ("правило осторожного пессимиста");
- 4) принцип минимаксного риска. В этом случае происходит минимизация максимального риска ("политика боязливого управляющего").

## **7 Тема 4. Основы экономического планирования**

### **7.1 Понятие планирование, классификация планов**

Планирование представляет собой процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов достижения. Оно зачастую рассматривается как завершающий этап прогнозирования. В данном вопросе студентам необходимо познакомиться с понятием и сущностью экономического планирования, выявить его преимущества и недостатки.

Для уяснения природы планирования, необходимо рассмотреть следующие признаки классификации планов:

- по времени (долгосрочные, среднесрочные, текущие, оперативные планы);
- по объектам хозяйствования ( государственные, внутрифирменные планы);
- по назначению (директивные, индикативные);
- по масштабности целей (стратегические, бизнес-планы);
- по конкретной установке (функциональные, единовременные, стабильные).

### **7.2 Методология планирования**

Методология планирования- совокупность основных принципов, методов, показателей.

Выделяют следующие принципы планирования: единства, непрерывности, гибкости, точности, участия, научности.

К методам планирования относят: балансовый метод, опытно-статистический, нормативный, экономико-математический.

Показатель плана- это выраженная числом характеристика свойства (явления, процесса, решения) экономического объекта.

Показатели, используемые в экономических расчетах, могут быть классифицированы по следующим критериям:

- по роли в управлении (директивные, расчетные);
- по экономическому содержанию (натуральные, стоимостные, трудовые);
- по отношению к деятельности (объемные, качественные);
- по отношению к соизмерителю (абсолютные, относительные);
- по роли в экономической работе (прогнозные, плановые, ожидаемого выполнения. фактические);
- по направленности (адресные, обезличенные);
- по критерию математических вычислений (объемные, средние, приростные, дифференцированные, индексные);
- по форме отчетности (оперативные, статистические, бухгалтерские).

### **7.3 Организация планирования**

В данном вопросе необходимо рассмотреть функции и структуру плановых служб, их состав и величину, личные качества плановика.

## 7. 4 Рекомендуемая литература

1 Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л. Е. Басовский . - М. : ИНФРА-М, 2008. - 260 с. .

2 Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие для вузов / Л. П. Владимирова. - М. : Издат. Дом Дашков и К, 2001. - 308 с..

3 Ерохина, Л.И. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса : учеб. пособие для вузов / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова. - М. : КноРус, 2004. - 224 с.

4 Ильин, А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 312с.

5 Ильин, А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование/Под общей ред. А. И. Ильина, А. И. Ильин, Л. М. Сеницина – Минск.: ООО «Новое знание», 2000. – 416с.

6 Кузык, Б. Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин .- 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономика, 2009. - 591 с - (Высшее образование).. - Библиогр.: с. 517-520.. - Прил.: с. 521-578.. - ISBN 978-5-282-02885-0

7 Мау, В. Социально-экономическое планирование и прогнозирование в современной России : поиск новых форм или тяга к прежней практике? / В. Мау // Общество и экономика, 2008. - N 1. - С. 5-17. - Подстроч. примеч..- Библиогр. в сносках.

8 Прусакова, Т.В. Бюджетное планирование и прогнозирование : метод. указ. для подготовки к семинар. занятиям / Т.В. Прусакова; Оренбург. гос. ун-т, каф. финансов. -Оренбург: ОГУ, 2005. - 50 с.

## **7.5 Краткие тезисы и понятия по теме: «Основы экономического планирования»**

**Планирование** -это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей.

**Балансовый метод планирования** характеризуется установлением материально-вещественных и стоимостных пропорций в показателях. Метод предполагает использование взаимно уравновешивающихся расчетов (таблиц), в одной части которых указываются ресурсы, а в другой направления на их использование. В планировании часто применяются такие балансы: материальный (натуральный), стоимостной, трудовой, межотраслевой.

**Опытно-статистический метод планирования** характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Можно использовать разные приемы этого метода: расчет по средней арифметической, экстраполяцию по убывающей тенденции, расчет по ежегодному проценту изменений, экспертный метод.

**Нормативный метод планирования** использует нормативы и нормы.

**Норматив**- это научно обоснованная величина затрат, разработанная в централизованном порядке специальными научными учреждениями отрасли или государства.

**Норма**- это обоснованная величина затрат, разработок предприятия.

**Группа экономико - математических методов** планирования характеризуется возможностями оптимизации плановых решений. Однако в процессе планирования они еще предусматривают эффект от определенных действий работников по достижению цели.

## **8. Тема 5 Планирование фирмы**

### **8.1 Планирование маркетинга**

План маркетинга составляется с целью определения для работников фирмы основной коммерческой направленности будущих действий. Этот план наряду с описанием целевого рынка должен отражать как опасности, так и возможные перспективы функционирования объекта деятельности.

Основой плана маркетинга являются: базовая стратегия фирмы, прогноз спроса, прогноз сбыта, финансовое положение фирмы. Необходимо остановиться на этих понятиях.

Так же в данном вопросе необходимо сделать акцент на составляющие плана маркетинга: план сбыта, план производства, план снабжения (закупок), компоненты маркетинга.

### **8.2 Планирование сбыта продукции (продажи)**

В производстве составляется план сбыта продукции, а в торговле — план продажи товаров (товарооборота). Он включает поставку, хранение и транспортировку продукции фирмы.

При рассмотрении данного вопроса необходимо остановиться на формах изучения сбыта: исследование рынка, потребительских групп, конкуренции тенденций экономического развития; расчет сбытовых издержек.

План сбыта может включать следующие разделы:

- 1) наименование продукции — объем и ассортимент (сортамент). Объем сбыта показывается по периодам: сезонам, кварталам, месяцам, декадам, а при необходимости — и по дням;
- 2) ценообразование, в том числе цена за единицу продукции;

- 3) новые виды продукции, в том числе НИОКР;
- 4) каналы распределения продукции, в том числе по регионам;
- 5) условия сбыта продукции;
- 6) необходимый капитал: основной и оборотный;
- 7) издержки обращения;
- 8) организация сбыта, в том числе сервис;
- 9) качество продукции и обслуживания.

Необходимо подробно рассмотреть обоснование указанных разделов плана сбыта.

### **8.3 Планирование производства продукции**

План производства продукции в условиях рынка становится частью плана сбыта фирмы. Он составляется в натуральном и стоимостном выражении.

План производства продукции определяет потребность в орудиях труда, сырье, материалах и полуфабрикатах, топливе и электроэнергии, которые рассчитываются на основе норм расхода материальных ресурсов. Здесь рекомендуется учитывать: действующие нормативы расхода ресурсов, использование современных и экологически безопасных материалов, совершенствование структуры производства и управления, достижения научно-технического прогресса, рациональное использование вторичных ресурсов.

В данном вопросе необходимо изучить специфику планирования производства продукции в разных отраслях народного хозяйства и сферах деятельности.



## **8.4 Планирование закупок**

План закупок необходим фирме для определения потребности в материально-вещественной продукции для ее производственно-коммерческой деятельности. Этот план, построенный на основе теории логистики, отражает процесс движения сырья, материалов, комплектующих, запасных частей и другой продукции с рынка закупок до складских помещений фирмы.

В данном вопросе необходимо остановиться на принципах планирования закупок (оптимизации, экономичности, планомерности, ритмичности, оперативности, технологичности, наличия резерва) и характеристике основных разделов таких, как объем и ассортимент закупок (в натуральном и стоимостном измерении), поставщики, сроки поставок и формы расчетов за товары.

В данном вопросе необходимо отметить этапность обоснования плана закупок: определение нужных товаров (количество, качество-цена, время поставки); поиск поставщиков (по рекламным объявлениям, через партнеров по бизнесу, на оптовых ярмарках, через торгово-промышленные палаты, по справочникам и телефонам и др.); ведение переговоров и подписание договоров; организация товародвижения; организация приемки и хранения товаров; контроль за поступлением товаров.

При планировании показателей плана закупок учитываются различные группы факторов: потребительские, производственные, транспортные, коммерческие, организационные. Необходимо представить их характеристику.

## **8.5 Планирование прибыли и рентабельности**

Экономические выгоды, систематически извлекаемые фирмой, бывают в различной форме: поступления денежных средств, приобретения прав на

получение выгод в будущем и др. Эта форма выгоды приобретает конкретное значение в виде доходов, дивидендов, комиссионных поступлений и пр. Соотношение доходов и расходов фирмы характеризует экономическую результативность предпринимательства, что отражается в показателе прибыли.

План прибыли и рентабельности имеет первоочередное значение для собственников фирмы. Он отражает обоснование экономических результатов всех сторон деятельности фирмы.

Можно представить несколько вариантов обоснования плана прибыли и рентабельности: 1-й вариант — посредством прогнозирования; 2-й вариант — посредством планирования; 3-й вариант — посредством прогнозирования и планирования. Последние два варианта являются предпочтительными.

Различают следующие основные методы прогнозирования и планирования прибыли: использование формулы безубыточности; экономико-статистический; технико-экономический (нормативный), в том числе прямого счета; определение оптимальной целевой прибыли; определение прибыли на вложенный капитал; метод маржинального дохода; экономико-математические методы, в том числе метод оптимизационных моделей и пр. При рассмотрении данного вопроса студентам необходимо иметь представления о перечисленных аспектах планирования прибыли и рентабельности.

## **8.6 Планирование персонала фирмы**

Основными задачами планирования персонала фирмы являются:

1. Выявление потребности в численности работников, в том числе по профессиям, специальностям и квалификации, достаточной для решения стоящих перед фирмой задач.

2. Определение средств на заработную плату и социальные нужды, достаточных для стимулирования труда работников, в том числе выбора эффективных систем мотивации труда, рациональных в сложившихся условиях деятельности и соответствующих целям фирмы.

Планирование персонала фирмы включает обоснование следующих основных показателей труда и заработной платы: численности работников; фонда заработной платы; производительности труда; средней заработной платы; средств на выплаты социального характера. Необходимо иметь представление об этих показателях.

Так же студентам необходимо обратить внимание на следующие основные официальные документы, регламентирующие плановые обоснования по персоналу:

1) Трудовой кодекс РФ, нормы которого обеспечивают минимальные гарантии в сфере занятости независимо от вида деятельности и формы собственности фирмы;

2) единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), Единая тарифная сетка (ЕТС), нормативы и нормы труда, должностные инструкции, штатное расписание работников и другие официальные инструкции и материалы;

3) трудовые соглашения и договоры, положения об оплате труда, о премировании работников и т.д.

Критериями расчетов показателей плана персонала являются планы фирмы: по объему деятельности, по прибыли, по издержкам, в том числе принимается во внимание предполагаемая сумма средств на заработную плату.

Планирование персонала фирмы рекомендуется начинать с расчета численности работников в рамках предполагаемых объема работы и суммы средств на заработную плату.

Численность персонала определяется:

а) по категориям, в том числе служащим (руководителям, инженерно-техническим работникам и другим специалистам, младшему обслуживающему персоналу) и работникам массовых профессий (основным и вспомогательным);

б) по профессиям, специальностям и квалификации;

в) по цехам, отделам, подразделениям и филиалам фирмы.

С учетом времени работы определяются: постоянные, временные и сезонные работники, работники для выполнения разовых работ.

В соответствии с методикой численность работников фирмы определяется на основании: планового объема деятельности, в том числе по периодам; предполагаемого количества рабочих мест; норм выработки; бюджета времени одного работника; особенностей трудовой деятельности.

При ответе студентам необходимо учитывать все вышеперечисленные аспекты.

## **8.7 Финансовое планирование**

Финансовое планирование — это процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития фирмы необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Необходимо учитывать, что улучшение финансовых показателей во многом зависит от таких составляющих как: рост рентабельности, нормальная оборачиваемость активов, сокращение дебиторов посредством недопущения просроченных платежей, рациональное инвестирование временно свободных средств в быстро ликвидные, краткосрочные инструменты финансового рынка.

К типовым расчетам финансового планирования относятся:

а) финансовый план (баланс доходов и расходов фирмы) с расчетами участвующих в нем показателей (прибыли, долгосрочных инвестиций, специальных фондов и др.);

б) расчет денежного потока;

в) расчет активов и пассивов баланса;

г) определение финансовых коэффициентов и их сравнение с нормативными и достигнутыми в прошлом значениями.

Финансовое состояние фирмы характеризуют различные оценочные показатели, такие как: эффективности; платежеспособности; финансовой устойчивости и рыночной активности.

При изучении данного вопроса студентам необходимо сделать акцент на вышеизложенные аспекты.

## **8.8 Рекомендуемая литература**

1 Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие/М. М. Алексеева – М.: Финансы и статистика, 2000. – 248с.

2 Андрейчиков, А. В. Прогнозирование потребности в специалистах и состояние рынка труда г. Волгограда// Известия вузов. Машиностроение. - 2003. - N7. - С.69-73.

3 Аткина, Н. А. Стратегическое планирование и использование рыночного потенциала предприятия / Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - N2. - С.3-12.

4 Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник/ М. И. Бухалков – М.: ИНФРА-М, 1999. – 392с.

5 Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие для вузов / Л. П. Владимирова. - М. : Издат. Дом Дашков и К, 2001. - 308 с..

6 Горемыкин, Р.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 1997

7 Деловое планирование: Учеб. пособие/Под ред. В. И. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 366с.

8 Ильин, А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1. Стратегическое планирование/ А. И. Ильин – Минск.: ООО «Новое знание», 2000. – 312с.

9 Ильин, А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование/Под общей ред. А. И. Ильина – Минск.: ООО «Новое знание», 2000. – 416с.

10 Царев, В.В. Внутрифирменное планирование/ В. В. Царев – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

11 Шепеленко, Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. Учебное пособие для студентов экономических факультетов и вузов. 2-е изд., доп. и переработ. – Ростов-на-Дону: "МарТ", 2001. – 544с.

12 Экономика фирмы: стратегическое планирование / В.А. Баринов. -2005.

### **8.9 Ключевые тезисы и понятия по теме «Планирование фирмы»**

**Сбыт** — это процесс реализации продукции производственного предприятия.

**Логистика** представляет собой область управления материальными потоками и связанной с ними информацией о производстве и обращении.

**Баланс доходов и расходов** фирмы (финансовый план), как понятно из его названия, строится на основе балансового метода. Его доходная часть отражает имеющиеся ресурсы: собственные и приравненные к ним средства; ресурсы, мобилизуемые на финансовом рынке; средства, поступающие в

порядке перераспределения. За счет имеющихся ресурсов фирма осуществляет свою деятельность и выполняет финансовые обязательства.

**Финансовый результат (прибыль)** планируется как разница между доходами и расходами фирмы. Эта разница может быть положительной (прибыль), что обязательно для развития бизнеса, или отрицательной (убыток).

**Планирование денежного потока** представляет собой исчисление возможных источников поступления и оттока денежных средств. План включает: определение поступления средств; расчет оттока; выявление чистого денежного потока; обоснование совокупной потребности в краткосрочном финансировании.

**Определение необходимых активов и пассивов** фирмы, т.е. состава и структуры ее имущества и источников средств, позволяет финансово обосновать перспективу намечаемых изменений в стратегии развития. Структура пассивов показывает соотношение собственного капитала и других средств с заемными источниками, что имеет значение для финансового состояния и его улучшения. От структуры активов и пассивов зависят платежеспособность и финансовая устойчивость, влияющие на деловую активность фирмы.

**Эффективность** отражают показатели прибыльности и рентабельности работы, т.е. абсолютные и относительные величины.

**Платежеспособность** представляет собой возможность фирмы расплачиваться по платежам, требующим немедленного погашения. Она характеризуется двумя критериями: наличием средств на расчетном счете (в кассе) в достаточном объеме и отсутствием просроченных долгов.

**Запас финансовой устойчивости связан с источниками собственных средств.** К факторам, обеспечивающим финансовую устойчивость фирмы, относятся: достаточный собственный капитал, структура капитала, инвестиционная политика, ценовая и прочие политики фирмы.

Финансовую устойчивость и платежеспособность можно оценить группами показателей, в том числе:

1) структуры капитала: доля собственного капитала, достаточность и динамика уставного капитала, объем и динамика резервов;

2) ликвидности: коэффициент абсолютной ликвидности (отношение денежных средств к краткосрочным обязательствам), коэффициент "критической оценки", т.е. промежуточной ликвидности (отношение средств на счетах, краткосрочных ценных бумаг и поступлений по расчетам к краткосрочным обязательствам), коэффициент текущей ликвидности (отношение оборотных средств к краткосрочной задолженности).

В финансовой практике **ликвидность** означает способность быстро превратить актив в наличность без потерь рыночной стоимости. Степень ликвидности зависит от срока трансформации: чем он короче, тем ликвиднее актив;

3) рентабельности: продаж (процентное отношение прибыли от продаж к выручке); продукции (процентное отношение прибыли от производственной деятельности к объему произведенной промышленной продукции без НДС и акцизов); производства (процентное отношение прибыли от производственной деятельности к себестоимости); капитала (процентное отношение общей прибыли к капиталу); собственного капитала (процентное отношение общей прибыли к собственному капиталу).



## **9 Тема 6. Бизнес-планирование**

### **9.1. Сущность и роль бизнес-плана**

В данном вопросе студенту необходимо выделить особенности бизнес-планирования, познакомиться с понятием бизнес-плана, целями его составления, принципами его разработки (принцип гибкости, коммуникативности, интерактивности, многовариантности, участия, адекватности).

### **9.2. Методологические основы разработки бизнес-плана**

В данном вопросе необходимо подробно рассмотреть методологические основы разработки разделов бизнес-плана фирмы по ключевым вопросам его составления: титульный лист, вводная часть, анализ положения дел в отрасли, сущность проекта, план маркетинга, производственный план, организационный план, оценка рисков.

### **9.3 Рекомендуемая литература**

1 Стратегическое бизнес-планирование: динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг . - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005

2 Ханк, Дж. Э. Бизнес-прогнозирование : [пер. с англ.] / Джон Э. Ханк, Дин У. Уичерн, Артур Дж. Райтс.- 7-е изд. - М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2003. - 656 с.

## 9. 4 Краткие тезисы и понятия по теме: «Бизнес-планирование фирмы»

**Ключевыми особенностями бизнес - планирования** служат:

а) многоцелевая установка: осознание собственных целей, возможность выхода на уровни власти, обоснование потребности в инвестициях;

б) энциклопедичность изложения: на его основе и содержащихся в нем справочных сведений будут в дальнейшем приниматься все решения, связанные с данным бизнесом, без обращения к другим информационным источникам;

в) временной охват: он составляет обычно на срок от 2—3 лет до 5—7 лет. Основной материал плана за это время не должен устареть;

г) внеинфляционность: ключевые расчеты лучше вести в "твердой валюте", например, "евро" или долларах, отслеживая динамику в национальной валюте - рублях;

д) реальность и полнота: у разработчиков должны быть и другие возможные варианты. Кроме того, могут быть "открытый" и "закрытый" проект бизнес-плана;

е) нетривиальность: присутствуют незатемненные выводы, прозрачные рекомендации, продуманный механизм исполнения;

ж) многоуровневость: краткое резюме и подробная аргументация деловых предложений;

з) доходчивость и обозримость: разделы плана содержательны, понятны в изложении специалистам и администраторам.

**Бизнес-план** представляет собой документ, в котором формируются задачи деятельности фирмы, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые средства и конечные финансовые показатели работы.

Основной целью его разработки является привлечение потенциальных партнеров к бизнесу: он составляется для получения кредита или привлечения инвесторов и спонсоров к предполагаемому направлению деятельности фирмы. Другими целями разработки бизнес-плана являются:

- планирование деятельности фирмы в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов;
- выявление степени реальности достижения намеченных результатов;
- доказательство целесообразности реорганизации действующей фирмы или создания новой;
- убеждение персонала фирмы в возможности достижения новых рубежей деятельности, намеченных в плане и др.

**Бизнес-план** помогает фирме решить следующие **основные задачи**:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- выбрать товар (услугу), которая будет предложена фирмой потребителям и оценить необходимые для этого расходы;
- сформулировать задачи по производству и реализации товара (услуги), необходимые действия по их достижению; определить лиц, ответственных за реализацию этих действий;
- выявить соответствие имеющегося у фирмы персонала и применяемой системы мотивации труда предъявляемым требованиям по достижению поставленных задач;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по продаже товара (предоставлению услуги);
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие потенциальных ресурсов возможностям достижения поставленных задач;
- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

## **Методологические основы разработки разделов бизнес-плана фирмы по ключевым вопросам его составления.**

**1 Титульный лист.** Назначение раздела - дать представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте. Обычно титульный лист содержит следующие данные:

- полное название фирмы;
- сведения о владельцах или учредителях;
- краткую характеристику сути предлагаемого проекта (считается достаточным ограниченный объем раздела, состоящий из нескольких фраз о товаре или услуге, которые должны производиться или оказываться, о круге обслуживаемых потребителей и способах реализации продукции);
- общая стоимость проекта, потребность во внешних источниках финансирования и предлагаемые его способы (паевые взносы, эмиссия акций, кредиты);
- указания на конфиденциальный характер данного документа, положения которого не подлежат огласке, поскольку являются коммерческой тайной и авторским правом разработчиков.

**2 Вводная часть (резюме).** Цель раздела - дать сжатый (1—4 страницы) обзор делового предложения, способного привлечь внимание инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению плана.

Здесь указываются важнейшие характеристики проекта, ожидаемые финансовые результаты, прогнозируемые объемы продаж на 2—3 года, необходимый объем инвестиций, затраты на производство, предполагаемый уровень рентабельности и срок окупаемости проекта. Обычно на основе резюме кредитор принимает решение о целесообразности чтения всего документа.

Особое внимание в разделе уделяется описанию: возможностей для бизнеса, их привлекательности, важности для фирмы и региона,

необходимых финансовых ресурсов, возможного срока возврата заемных средств, ожидаемой прибыли и ее распределения.

**3 Анализ положения дел в отрасли.** В разделе приводится доказательство высокой степени обоснованности проекта на основе результатов комплексных маркетинговых исследований по следующим показателям:

- динамика продаж в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста;

- тенденция ценообразования (уровень цен и их динамика, основные ценообразующие факторы, реакция потребителей на изменение цен);

- всесторонняя характеристика конкурентов (выделение наиболее крупных из них, определение их сильных и слабых сторон, оценка возможных стратегий, их развития и связанного с этим изменения роли на рынке);

- характеристика потребителей (их описание, выделение основных сегментов, насыщенность, факторы потребительского предпочтения, отношения к различным торговым маркам);

- определение перспективных рыночных возможностей (выявление свободных "ниш" на рынке, определение стратегии действий по их завоеванию) и т.д.

**4 Сущность проекта.** В этом разделе излагается основная идея предполагаемого бизнеса. После знакомства с ней у инвестора должно сформироваться четкое представление о направлениях деятельности по достижению определенной цели, о готовности фирмы к реализации проекта, а также о необходимом для этого объеме средств. В разделе обычно отражаются:

- основные цели, которые ставит перед собой предприниматель (создание нового дела, выпуск на рынок нового товара, выход на новые рынки, расширение доли на рынке);

- определение и характеристика потенциальных потребностей, описание возможных ключевых факторов успеха;
- подробное описание изделия, соответствия его параметров требованиям выбранного сегмента рынка;
- стадия разработки, патентная чистота и защита товара;
- характеристика фирмы (ее описание, степень готовности к осуществлению проекта, преимущества и недостатки по отношению к основным конкурентам, местонахождение и его выгодность);
- общая стоимость проекта, включающая размеры и график инвестиций, первоначальные расходы по ведению маркетинговых исследований и организации управления.

Для потенциальных инвесторов этот раздел бизнес-плана необходим, чтобы окончательно убедиться во всесторонней подготовленности проекта.

**5 План маркетинга.** В разделе в четкой форме определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого требуются средства.

Маркетинговый план содержит полную информацию о формах и методах внедрения товара на рынок, ценовой и сбытовой стратегии фирмы в каждом рыночном сегменте (при сегментировании рынка), методах стимулирования сбыта и товарной политике. Раздел составляется на основе маркетинговой программы фирмы, подлежит обязательной корректировке и ежегодно предоставляется инвестору.

Раздел должен включать план мероприятий по достижению намечаемого объема продаж и получению намечаемой прибыли путем удовлетворения рыночных потребностей. При разработке раздела должна быть соблюдена четкая маркетинговая ориентация на потребителя (знание его запросов, уникальности и адресности продукции, услуг, высококачественный сервис, доступная цена, своевременность поставок, надежность, стабильность и т. п.).

**6 Производственный план.** Раздел содержит перечень задач, которые возникают в сфере производственного предпринимательства, и способы их решения. Поэтому он составляется только теми фирмами, которые имеют производство. При разработке освещаются следующие составляющие:

- производственные мощности (общая потребность и структура, необходимая для реализации производственной программы, наличие, необходимость в модернизации мощностей, сроки введения, объем инвестиций);

- весь технологический процесс с выделением охватываемой проектом части, а также операций, поручаемых субподрядчику (наименование фирмы, место расположения, адрес, обоснование их выбора, условия сотрудничества);

- объемы производства и реализации продукции, которые основаны на сопоставлении результатов маркетинговых исследований, в частности по сбыту, с производственными возможностями предприятия. Объем производства в номенклатурном разрезе прогнозируется по периодам: первый год — по кварталам (месяцам); второй год — по полугодиям (кварталам); последующие годы — в целом за год;

- оборудование (потребности в конкретных видах нового или модернизация существующего, возможные поставщики и условия поставки, наличие контактов с ними и обоснование окончательного выбора, расходы на приобретение и монтаж);

- сырье, материалы (потребности в конкретных видах, возможные поставщики и условия поставки, наличие контактов с ними и обоснование окончательного выбора);

- расчет средств на оплату труда (исходя из потребности в персонале и рабочей силе);

- производственные площади (потребности и степень их удовлетворения, условия расширения, необходимые вложения);

- расчет издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прилагаются калькуляции выпускаемой продукции и расчет затрат по всем статьям сметы затрат на производство).

**7 Организационный план.** Раздел дает подробное представление инвестору о фирме и ее менеджменте.

В разделе указываются:

- правовое положение фирмы;

- основные держатели акций, размер уставного капитала, количество простых и привилегированных акций (если организация создана в виде АО);

- имена, адреса, послужные списки и опыт работы членов совета директоров;

- резюме о менеджерах фирмы, включая низовое звено управления; обязанности и ответственность каждого руководителя, участвующего в проекте, его заработная плата и премии;

- организационная структура фирмы, функции каждого подразделения и полномочия уровней управления, методы и формы контроля их деятельности (при создании нового отделения, филиала, дочерней или ассоциированной компании);

- кадровая политика фирмы (в случае создания новой структуры).

**8 Оценка рисков.** Раздел содержит анализ рисков и альтернативные пути снижения степени риска при достижении поставленной цели. Обычно в качестве основных рисков по проекту выделяют риски, связанные с неожиданной реакцией конкурентов, изменениями во внешней среде, резким изменением рыночной конъюнктуры, отсутствием согласия и профессионализма в управленческой команде.

Для российского предпринимательства особенностью являются нетипичные для западной инвестиционной деятельности риски:



нецелевое расходование кредита, несоблюдение запланированного проектного бюджета, отсутствие гарантированных источников финансирования программы в целом, срыв графика разработки продукции (услуг), нестабильное положение основных поставщиков и (или) субпроизводителей. Анализ этих рисков и заблаговременная разработка альтернативных вариантов реализации проекта оптимизируют конечный результат и прибавляют значимость бизнес-плану.

**9 Финансовый план (и финансовая стратегия).** Цель финансового плана - определить эффективность предлагаемого бизнеса. Поэтому задачей раздела является общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, рентабельности и финансовой устойчивости предприятия. Для инвестора этот раздел представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иными способами вложения денежных средств. В полном виде раздел включает следующие финансовые документы:

- отчет о прибылях и убытках;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- прогноз на баланс активов и пассивов (для предприятия);
- анализ безубыточности;
- стратегию финансирования.

## **10 Тема 7. Стратегическое планирование**

### **10.1 Сущность стратегического планирования**

В данном вопросе необходимо познакомиться с понятием и особенностями стратегического планирования, выделить отличия стратегического плана от тактического планирования и бизнес-плана.

### **10.2 Классификация стратегий**

В данном вопросе необходимо представить характеристику ключевых стратегий, выделенных по следующим классификационным признакам:

- по уровню управления (корпоративная, деловая, функциональная, операционная);

- по направленности развития (технологическая, продуктовая);

- в зависимости от возраста рынка и товара (глубокого проникновения, расширения рынка, разработки товара, диверсификации);

- по характеру воздействия (наступления, обороны), отступления);

- по выбору направления деятельности (дифференциации, стоимостного лидерства, концентрации):

- в зависимости о сферы деятельности (реализуемая во внешней сфере, товарная, ценообразования, внешнеэкономической деятельности. стимулирования персонала и др.).

### **10.3 Особенности методологии стратегического планирования**

В данном вопросе необходимо рассмотреть правила разработки стратегического плана, провести характеристику этапов разработки стратегического плана ( анализ среды хозяйствования, формулировка целей

бизнеса, стратегический анализ, процесс экономических расчетов, разработка программы действий и составление графика работ, формирование бюджета, мониторинг и корректировка плана).

#### **10.4 Рекомендуемая литература**

1 Баринов, В. А. Экономика фирмы: стратегическое планирование / В.А. Баринов. -2005.

2 Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252с.

3Любанова,Т.П. Стратегическое планирование на предприятии : учеб. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова.- 2-е изд., перераб. и доп. -2005. - 400 с.

4 Петросов, А.А. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / А. А. Петросов. - М. : Изд-во МГГУ, 2001. - 464 с. - (Высшее горное образование). - Библиогр.: с. 459. .

5 Стерлин, А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США : опыт развития и новые явления / А.Р. Стерлин, И.В. Тулин; отв. ред. А.А. Дынкин. -М. : Наука, 1990. - 200 с.

6 Стратегическое планирование: Учеб. / Под ред. Э.А. Уткина. - М. : ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1999. - 440 с.

#### **10.4 Краткие тезисы и понятия по теме: «Стратегическое планирование»**

**Стратегия** - это обобщающая модель длительных действий, необходимых для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях.

**Стратегическое планирование**- это документальное подтверждение выбранной стратегии развития организации.

**Корпоративная стратегия** является общим планом управления фирмой. Она применяется в основном в диверсифицированной компании, и ее разработка предусматривает обычно четыре вида действий:

- действия по достижению диверсификации. Этот аспект стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и определит позицию компании в каждой из отдельных отраслей;

- действия по улучшению общих показателей деятельности в тех отраслях, где уже работает фирма. Решения должны быть приняты по усилению конкурентоспособности и доходности в долгосрочной перспективе;

- действия, направленные на поиск путей получения синергического эффекта среди родственных фирм и превращение эффекта в конкурентное преимущество. Фирма, расширяя свое поле деятельности за счет похожих технологий, аналогичного характера работы и каналов сбыта, того же сегмента рынка, достигает преимущества перед другими компаниями, переклюкаящимися на абсолютно новые для них виды деятельности;

- создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов в наиболее перспективные области. Ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство позволяет передислоцировать средства в наиболее обещающие подразделения или выделить их на финансирование новых привлекательных приобретений.

**Деловая стратегия** нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции фирмы на рынке. Для нее характерны следующие направления деятельности:

- своевременная реакция на изменения, происходящие в отрасли, в экономике в целом, в политике и других значимых сферах;

- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут обеспечить прочное преимущество перед конкурентами;

- объединение стратегических инициатив функциональных отделов;

- решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

**Функциональная стратегия** осуществляется по управленческому плану действий внутри подразделения или ключевого функционального направления внутри сферы фирмы: маркетинга, сбыта, производства, обслуживания, снабжения, финансов, персонала и др. Она конкретизирует детали деловой стратегии фирмы за счет определения подходов, адресных действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. В общем виде отдельная функциональная стратегия представляет собой план показателя, содержащий описание необходимых действий для достижения целей деловой и функциональной стратегий.

**Операционная стратегия** относится к еще более конкретным подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами фирмы (отделы продаж, центры распределения и др.) при решении ежедневных текущих задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка продукции и др.) Эти стратегии дополняют и завершают общий план работы фирмы.

**Технологическая стратегия** характеризуется переориентацией фирмы на такие цели, при которых технологический компонент ставится в один ряд с финансовыми. Эта стратегия приходит обычно на смену ранее преобладавшим программам производства новых продуктов. Технологическая стратегия включает:

- анализ и оценку сложившегося технологического уровня производства, определение специальных мер для отбора технологий,

способных обеспечивать конкурентоспособность продукции на внутреннем и мировом рынках;

- формирование механизма трансформации стратегических решений в области технологий в конкретный перечень действий.

Разработка технологической стратегии предусматривает обоснование:

- основных принципов построения стратегии технологического развития;

- целей, задач, проблем, возможных вариантов решений;

- механизма формирования и осуществления технологической стратегии;

- роли планирования в НИОКР и др.

**Продуктовая стратегия** касается непосредственно освоения нового продукта. Она включает:

- изучение природы нового продукта (меру его новизны, качества, степень дифференциации производимой продукции);

- выявление типов рынков и состава потребителей, необходимых для реализации нового продукта (возможности расширения рыночных связей, уровней конкуренции и т.п.);

- разработку технологии производства данного продукта;

- оценку эффективности программы освоения нового продукта.

**Стратегия глубокого проникновения** эффективна, когда рынок еще не насыщен. Предлагая старые товары на старом рынке, можно добиться преимущества, лишь продавая товары по ценам ниже конкурентных.

**Стратегия расширения рынка** помогает фирме увеличить сбыт существующих товаров на новых рынках.

**Стратегия разработки товара** бывает эффективна при наличии у фирмы ряда успешных торговых марок, т. е. в случае хорошего имиджа фирмы, что влияет на высокий спрос на новые товары.

**Стратегия диверсификации** применяется для устранения зависимости фирмы от какого-либо одного товара на рынке.

**Стратегия наступления** - это стратегия завоевания и расширения рыночной доли.

**Стратегия обороны** - это стратегия удержания существующей рыночной доли.

**Стратегия отступления** - это стратегия ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

**Стратегия дифференциации** характеризуется модификациями потребительских свойств продукта-товара. Для ее осуществления необходимы: сильный маркетинг, продуктовый инжиниринг, хорошая репутация фирмы по качеству продукции и технологиям, сильная кооперация.

Организационные требования этой стратегии включают:

- значительную координацию функций НИОКР, в том числе научных исследований; организацию конструкторских разработок, маркетинга и производства;

- применение субъективных измерителей и стимулов вместо объективных количественных;

- привлечение профессионалов, способных к творчеству.

**Стратегия ценового лидерства** требует опыта и ресурсов. Она характеризуется: значительными инвестициями капитала, интенсивным трудом, хорошим дизайном, дешевой распределительной системой.

Организационные требования этой стратегии предусматривают:

- жесткий стоимостной контроль;

- частые и подробные доклады об издержках;

- структурированную ответственность;

- стимулы, основанные на количественных целях.

**Стратегия концентрации** характеризуется выработкой действий для узкоспециализированного и узконаправленного сегмента рынка. Стратегия учитывает опыт и ресурсы. К основным организационным требованиям этого типа стратегии относится комбинация предыдущих вышеуказанных стратегий для реализации единой частной цели.

**Правила разработки стратегического плана:**

- 1) правила целей и задач. При оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем необходимо пользоваться понятиями "цели" и

"задачи". Цель в стратегическом планировании - это результат, которым должен осуществиться к намеченному сроку. Задача в стратегическом планировании — это управленческое решение, направленное на достижение целей фирмы. Основная роль стратегического плана состоит в обосновании целей и задач, устанавливающих наиболее значимые тенденции работы фирмы;

2) правила стратегии бизнеса. Они должны закрепить отношения фирмы с внешней средой и определить, какие виды продукции она будет разрабатывать, какую технологию использовать, куда и кому сбывать продукцию, каким образом добиваться превосходства над конкурентами;

3) правила организационной концепции. Они устанавливают отношения и процедуры внутри фирмы;

4) правила основных оперативных приемов. Используя их, фирма будет вести свою повседневную деятельность.

#### **Этапы стратегического планирования:**

**На первом этапе**, в ходе анализа среды хозяйствования фирма проводит исследование внешней и внутренней среды деятельности. Этот этап еще называется диагностическим. Фирма:

1) определяет условия среды, выделяя из них те, которые являются действительно значимыми для бизнеса;

2) проводит сбор и отслеживание информации об этих условиях;

3) составляет прогнозы параметров внешней среды;

4) производит оценку реального положения фирмы на рынке.

Экономический анализ среды может включать пять аналитических блоков:

-анализ потребностей, потребителей, сегментации рынка;

-изучение конкурентов и их стратегий;

- исследование тенденций изменений внешней среды;

-оценку рыночных характеристик спроса и предложения;

-характеристику фирмы (оценку ее сильных и слабых сторон).



Анализ среды характеризуется изучением сильных и слабых сторон деятельности фирмы, т. е. SWOT-анализом. Такой анализ незаменим для представления о существующих внешних проблемах и внутренних возможностях и недостатках фирмы. Наличие внутренних сил для использования внешних возможностей и выявление внутренних слабых сторон бизнеса, усложняющих внешние проблемы, позволяет фирме в дальнейшем реально обосновывать свои будущие действия.

**На втором этапе** фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: миссию, в том числе общие цели. В ходе всех этапов планирования фирма обосновывает свои будущие цели разных уровней. Однако не все они будут обоснованы сразу. Возможно разработчикам плана придется не раз возвращаться к их уточнению в ходе расчетов последующих этапов. В целом же все цели взаимосвязаны и подчинены целям самого высокого уровня - видению и миссии бизнеса. Кроме того, на втором этапе планирования также производится определение сроков достижения целей.

**На третьем этапе** в ходе стратегического анализа фирма сравнивает желаемые цели (результат 2-го этапа) с оценками анализа среды хозяйствования (результат 1-го этапа) и выявляет разницу между ними. Таким образом, цели бизнеса увязываются с оценкой среды хозяйствования. Эта работа может происходить по трем направлениям:

- 1) оценка изменений, воздействующих на аспекты текущей стратегии;
- 2) определение факторов угроз текущей стратегии, в том числе со стороны конкурентов;
- 3) определение факторов возможностей для достижения общих целей бизнеса.

Посредством стратегического анализа выявляются: место фирмы в настоящее время на рынке; предполагаемое, по мнению руководства, будущее место фирмы на рынке; необходимые действия для достижения предполагаемого в будущем места фирмы.

Затем выбирается вид стратегии (см. раздел 8.3), который во многом определит круг типовых задач, программ и проектов, необходимых для достижения целей бизнеса.

**На четвертом этапе** планирования проводятся экономические расчеты и обоснования стратегического плана. Для этого разрабатывается несколько вариантов действий: а) количественная оценка альтернатив; б) сравнение вариантов с позиции "выходной" доходности и требуемых ресурсов; в) выбор оптимального варианта.

После выбора окончательного варианта стратегического плана происходит его доработка и формализованное описание.

**На пятом этапе** стратегического планирования разрабатывается программа действий и составляется график работ. Программа действий - это намечаемая и упорядоченная серия предстоящих действий, которые необходимы для достижения поставленных общих целей бизнеса. На этапе: во-первых, анализируются задачи для достижения целей. Эта часть планирования обычно не содержит чрезмерной детализации, так как последняя является делом руководителей низшего звена, линейных менеджеров и ответственных исполнителей на местах; во-вторых, устанавливается очередность выполнения задач. Она важна с точки зрения финансирования, так как некоторые из задач требуют предварительного обеспечения ресурсами; в-третьих, определяется время для выполнения задач в графике очередности работ.

**На шестом этапе** планирования составляется бюджет (бюджетирование). Это считается очень важным, хотя традиционно и недооценивается в российской экономической практике. Этап включает: 1) стоимостную оценку плана; 2) распределение ресурсов, в первую очередь финансовых.

Бюджет стратегического плана в дальнейшем будет использоваться и как средство контроля за исполнением плановых показателей.

**На седьмом,** последнем этапе разработки стратегии, который не является стадией непосредственного планирования, определяются предпосылки для создания новых планов с учетом а) достижений фирмы по реализации планов; б) разрыва между плановыми показателями и фактическим их исполнением.

## 11 Список использованных источников

1 Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л. Е. Басовский . - М. : ИНФРА-М, 2008. - 260 с.

2 Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие для вузов / Л. П. Владимирова. - М. : Издат. Дом Дашков и К, 2001. - 308 с..

3 Ерохина, Л. И. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса : учеб. пособие для вузов / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова. - М. : КноРус, 2004. - 224 с.

4 Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина. -М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 318с.

5 Стратегическое планирование: Учеб. / Под ред. Э.А. Уткина. - М. : ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1999. - 440 с.

6 Царев, В.В. Внутрифирменное планирование/ В. В. Царев – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).