

УДК: 658.51

*Глашкина В.С., студент,*

*2 курс, Институт финансов, экономики и управления,*

*Тольяттинский Государственный Университет,*

*Тольятти (Россия)*

*Чураев В.В. студент,*

*2 курс, Институт финансов, экономики и управления,*

*Тольяттинский государственный университет,*

*Тольятти (Россия)*

*Тишина А.О студент,*

*1 курс, Институт финансов, экономики и управления,*

*Тольяттинский государственный университет,*

*Тольятти (Россия)*

*Блонская А.А студент,*

*1 курс, Институт финансов, экономики и управления,*

*Тольяттинский государственный университет,*

*Тольятти (Россия)*

## **ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.**

**Аннотация:** Данная статья посвящена основному методу управления, как бизнес-планирование, являющейся главным инструментом в развитие предпринимательства в условиях быстро меняющихся потребностей рынка и прочих факторов внешней среды.

**Ключевые слова:** бизнес-план, бизнес-планирование, корпоративное планирование, формальный цикл, прогнозирование, техника управления, бизнес-среда.

### **Business planning.**

**Abstract:** This article is devoted to the main management method, as business planning, which is the main tool in the development of entrepreneurship in the rapidly changing market needs and other environmental factors.

**Keywords:** business plan, business planning, corporate planning, formal cycle, forecasting, management technique, business environment.

Бизнес-планирование в современном понимании имеет довольно долгую историю. Генри Минцберг в книге «Повышение и падение стратегического планирования» отметил, что бизнес-планирование с современными характеристиками (10-летний горизонт, пятилетние обзоры) уже практиковалось в горнодобывающей промышленности во Франции в 19-м веке. Нынешняя форма утвердилась в США в 1950-х годах как продолжение процессов бюджетирования. Это стало очень крупным корпоративным видом деятельности и продолжается по сей день.

В двадцать первом веке корпоративное планирование (также известное как долгосрочное и стратегическое планирование) может трансформироваться до неузнаваемости. Сопротивление этому стало заметно в начале 1990-х годов. Питер Друкер, известный гуру управления, написал в 1992 году в « Уолл Стрит джорнал» следующее: "Неопределенность - в экономике, в обществе и в безопасности - в высшей степени в безопасности". С тех пор неопределенность возросла (терроризм, потенциальные проблемы глобального потепления-надвигающаяся нехватка углеводородного топлива и волны эпидемий); Век электроники значительно увеличил скорость связи, а Интернет создал

огромный глобальный театр активности. Хор критики также стал громче. Несмотря на эти признаки изменения "культуры планирования", формальное планирование все еще практикуется во многих, если не во всех крупных корпорациях.

Корпоративный план может быть простым изложением целей, в том числе показаний методов, которые будут использоваться для их достижений - или это может быть очень обширный процесс планирования, в котором каждый элемент корпорации обычно принимает участие: формальный цикл планирования.

Примером первой категории может служить простое утверждение, такое как следующее: «Увеличить долю рынка на 30 процентов в течение пяти лет путем приобретения и интеграции двух наших меньших конкурентов, увеличивая наши собственные продажи за счет использования преимуществ стоимости триплоидного клапана, и распродаем наши запасы в игрушках и детской мебели, раскручивая их».

Гораздо более распространенными являются формальные планы, построенные снизу-вверх путем синтеза прогнозов и планов, разработанных операционным элементом (подразделениями, дочерними компаниями, находящимися в полной собственности). В этих случаях корпоративное выражение целей будет более абстрактным и финансовым, например, прогнозируемые темпы роста доходов, прибыли и отдачи от инвестиций. Сообщение о таких финансовых целях операционным элементам может начать процесс. Затем каждый бизнес-менеджер пытается внести свой вклад в достижение корпоративной цели. [1]

Основополагающими элементами формального планирования являются: 1) достижение корпоративных целей; 2) прогнозы доходов, расходов и прибыли; 3) действия, которые должны быть выполнены с учетом возможностей и барьеров (например, конкуренция); и 4) фиксированный временной горизонт. В большинстве корпоративных сред

планы рассчитаны на следующие двенадцать месяцев, но прогнозы будут рассчитаны на пять, 10 или даже 15 лет. Временные горизонты в розничной торговле обычно намного короче: долгосрочный план может составлять год; Операционный план может быть на следующий квартал. Корпоративный бюджет, включая не только прогнозы затрат, но и каждый аспект будущих финансовых результатов, является основой системы корпоративного плана. Числа используются, чтобы измерить работу операционных менеджеров; цена акций используется как способ оценки высшего руководства.

Сложный процесс является наиболее распространенным. Это стало глубоко институционализированным. Цикл планирования обычно называют насмешливым «глупым сезоном». Во многих корпорациях сложилась существенная бюрократическая структура («персонал планирования»); он выполняет упражнение, координирует входные данные от действующих элементов и синтезирует план развития в последовательных волнах. Основным недостатком формального планирования является то, что действующим подразделениям выгодно обещать как можно меньше, чтобы упростить выполнение плана. Цели высшего руководства состоят в том, чтобы стимулировать действующие подразделения к растяжению себя как можно больше. Конфликты присущи процессу. В последние десятилетия ускоряющиеся изменения усложнили точное прогнозирование того, что произойдет через шесть месяцев, а тем более через год. Структуры планирования стали очень большими, ритуальными и жесткими. Информационные системы улучшились до такой степени, что постоянная адаптация к среде несколько проще. «Скользящие» бюджеты становятся все более популярными, а устойчивость к фиксированным долгосрочным бюджетам усиливается. Все эти факторы играют определенную роль в предсказуемой трансформации бизнес-планирования в предстоящие годы.

Как отметил Генри Минцберг в своей книге 1994 года, на самом деле ничего не происходит без планирования; мы даже не можем сделать бутерброд, не «немного заглядывая в будущее». По этому вопросу он писал, что еще в конце 1960-х годов деловое сообщество уже не могло прийти к единому последовательному определению того, что означают «планирование» и «долгосрочное прогнозирование». Эти фразы приобрели особое значение в каждой корпорации. [5]

Таким образом, представляется, что бизнес-планирование в современном смысле, как описано выше, является техникой управления, в которой плановое планирование (которое идет с любым видом деятельности) осуществляется сознательно, формально и с преднамеренным прогнозированием измеримых результаты на основе фиксированной будущей даты.

В то время, когда эта техника управления стала широко использоваться (1950-е и 1960-е годы), она была хорошо адаптирована к условиям бизнеса в целом. Во многих отраслях требуются долгосрочные горизонты для создания новых мощностей (например, обрабатывающие отрасли, такие как энергетика, химическая промышленность и нефтяная промышленность); в таких операциях долгосрочное планирование, несомненно, превосходит «делать то, что происходит естественно». Даже в отраслях, где изменения ускорились, периодический, формальный взгляд на будущее дает ценную информацию. Хорошо продуманные будущие цели всегда проясняют текущие решения. Поэтому вряд ли основные преимущества формального бизнес-планирования будут изменены изменениями в окружающей среде. Заглядывать в будущее - это хорошо; если смотреть вперед, сосредоточиться и приложить некоторые усилия, чтобы понять самые разные силы, которые мешают нашим действиям, это еще лучше. [3]

Основные негативные факторы, связанные с современным бизнес-планированием (годовой цикл), происходят главным образом из трех факторов: 1) бюрократизация процесса и связанные с этим высокие затраты, 2) неопределенность, вызванная быстрыми изменениями, и 3) оценка эффективности проблемы, которые, как утверждают многие, душат инновации и приводят к непродуктивным навыкам игры. К этому списку некоторые добавляют четвертую проблему: а именно, что процесс планирования плохо соответствует квартальному циклу фондового рынка. Такие наблюдатели выступают за трехмесячный скользящий цикл планирования, который соответствует планам квартальным отчетам; такие отчеты влияют на фондовых аналитиков, которые, в свою очередь, влияют на цену акций.

Прогнозирование будущего является самой сутью современного бизнес-планирования. Он обеспечивает измерения, которые оправдывают усилия по планированию. Операционный менеджер, планирующий свое подразделение, делает наилучшие возможные прогнозы относительно будущих затрат, продаж, потребностей в капитале и прибыли. Некоторые из них будут относительно легко документироваться. Другие будут просто догадки. Но после того, как план был утвержден, эти прогнозы, как правило, превращаются в нечто гораздо более надежное, чем они есть на самом деле: они превращаются в цифры, которые будут определять продвижение по службе, бонусы и даже будущее работы.

Во времена быстрых перемен способность прогнозировать далеко вперед становится все труднее. Поэтому давление увеличивается, чтобы сократить временной горизонт. Непредвиденная эпидемия гриппа или террористические действия могут серьезно ограничить поездки, снизить спрос и нарушить поставки. В 1960-х годах конкурирующим розничным продавцам, возможно, пришлось искать и обставлять торговые точки и создавать складские площадки для распределения товаров; в 2000-х он или

она могут неожиданно выйти на рынок с распространением в Интернете и шквалом рекламы. На глобальном рынке, где большая часть специализированной рабочей силы передается на аутсорсинг, международные конфликты, выходящие далеко за рамки контроля менеджера, могут мгновенно сделать трудовые ресурсы недосягаемыми без особого предупреждения.

В сегодняшней все более неопределенной бизнес-среде концепции доверия, расширения прав и возможностей, гибкости и небольших инновационных передовых команд, способных к быстрой адаптации, стали популярными подходами для достижения конкурентного преимущества. Группа планирования, основная консультативная группа по вопросам управления, учредила Круглый стол «За пределами бюджетирования» (BBRT), членами которого в настоящее время являются 29 крупных корпораций (2006 год). Дэвид Маргинсон и Стюарт Огден недавно написали в Финансовом управлении, (Великобритания)Ссылаясь на источники BBRT, необходимые условия доверия и расширения прав и возможностей в современных организациях "невозможны при сохранении бюджетов, поскольку вся система увековечивает центральное командование и контроль". Инновации жизненно важны для экономического выживания. Но «составление бюджета душит доверие и расширение прав и возможностей, согласно его критикам, что, в свою очередь, душит инновации». [2]

Быстрые изменения в планах и гибкое реагирование на конкурентное давление - или воспользоваться внезапно появляющимися возможностями - очень трудно, если результаты деятельности отдельных менеджеров измеряются на основе формальных планов. Долгосрочные планы, не совпадающие с ритмом текущих событий, считаются устаревшими в сегодняшних условиях. В дополнение к этой возникающей фактической ситуации, игровая система путем тщательной корректировки

прогнозов, чтобы они могли быть выполнены - для получения бонусов, опционов на акции или других выгод - ослабила изначально рациональную структуру формального бизнес-планирования. [4]

Бизнес-планирование, в той или иной форме, здесь, чтобы остаться. В большинстве корпораций используются высокоразвитые и сложные циклы планирования. Во многих секторах, которые в некоторой степени невосприимчивы к быстрым изменениям в бизнес-среде - прежде всего по структурным причинам, таким как, например, длительное время, необходимое для планирования и строительства электростанции - установленная форма планирования (годовой цикл) будет по-прежнему использоваться в качестве основного метода управления. В других местах присутствуют признаки того, что бизнес-планирование вскоре претерпит радикальные изменения. Годовой цикл уже заброшен некоторыми. Новый стиль планирования, скорее всего, будет включать гораздо более короткие временные горизонты, более гибкие бюджетные методы и реструктурировать управленческие вознаграждения, чтобы обеспечить стимулы для гибкости и инноваций.

#### **Список используемой литератур:**

1. Акофф Р.Л. Концепция корпоративного планирования. Wiley-Interscience. 1969.
2. Друкер, Питер. «Планирование неопределенности». Wall Street Journal 22 июля 1992 г.
3. Джереми и Робин Фрейзер. Помимо бюджетирования. Гарвардская школа бизнеса Press, 11 апреля 2003 г.
4. Маргинсон, Дэвид и Стюарт Огден. «Бюджетирование и инновации: бюджет сдерживает творчество?» Финансовый менеджмент (Великобритания) . Апрель 2005 г.

5. Минцберг, Генри. Взлет и падение стратегического планирования.  
Свободная пресса, 1994.