



Экономика организации

Лекция 2

Планирование и прогнозирование в организации

Планирование деятельности организации

Планирование деятельности организации – это процесс разработки и практической реализации мероприятий, определяющих будущее состояние организации.

Планирование позволяет:

1. Предвидеть перспективы организации.
2. Рационально использовать ресурсы.
3. Избежать риска банкротства.
4. Своевременно обновлять и модернизировать выпускаемую продукцию.
5. Повышать эффективность производственной деятельности.

План – это директивный, адресный документ, намеченная на определенный период времени работа с указанием ее целей, содержания и т.д.

Основные принципы планирования:

- 1
 - Необходимость
- 2
 - Конкретность и измеримость
- 3
 - Ориентированность во времени
- 4
 - Реалистичность
- 5
 - Гибкость
- 6
 - Комплексность
- 7
 - Непротиворечивость планов
- 8
 - Обязательность выполнения
- 9
 - Эффективность
- 10
 - Оптимальность

Этапы процесса планирования:

- 1
 - Формулирование предстоящих проблем
- 2
 - Обоснование выдвигаемых стратегий
- 3
 - Планирование состава основных средств
- 4
 - Определение объема материальных, трудовых ресурсов
- 5
 - Внедрение планов и контроль за их исполнением

Классификация планов

Классификационный признак	Виды планов
Время реализации	Долгосрочные (до 10 лет), среднесрочные (3-5 лет), краткосрочные (1-3 года), оперативные (до 1 года).
Тип целей	Тактические, оперативные, стратегические, нормативные.
Масштабность целей	Стратегические, бизнес-планы, бизнес-операции.
Уровень управления	Корпоративные, бригадные, цеховые.
Стадия разработки	Предварительные, окончательные.
Метод обоснования	Рыночные (индикативные), административные (централизованные)
Конкретность установки	Функциональные, единовременные, стабильные.

Алгоритм внутрифирменного планирование



Цели организации

Цели организации – это желаемые результаты ее функционирования, на достижение которых должно быть направлено использование всех ресурсов организации.

Основные виды целей:

1. Монетарные (обеспечение ликвидности, снижение затрат, рост прибыли и т.д.)
2. Немонетарные (повышение качества продукции, инновации и т.д.).

При выборе целей необходимо:

1. Провести анализ ресурсов внешней среды организации.
2. Устранить противоречивость целей и оставить только значимые.
3. Построить иерархическую модель («дерево целей»).

Миссия организации

Миссия организации – это смысл ее существования, основная идея, замысел, положенный в основу функционирования организации.

Характеристики миссии:

1. Представляет собой базис для всех плановых решений организации.
2. Создает уверенность, что организация преследует сравнимые цели.
3. Помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении.
4. Вызывает понимание и поддержку внешних участников.

Миссия отражает ценности организации и то, каким способом организация осуществляет свою деятельность.

Разработка хозяйственной стратегии

Базисная стратегия формируется в зависимости от изменений внешней и внутренней среды, представляя собой общую концепцию поведения организации на данном этапе ее функционирования.

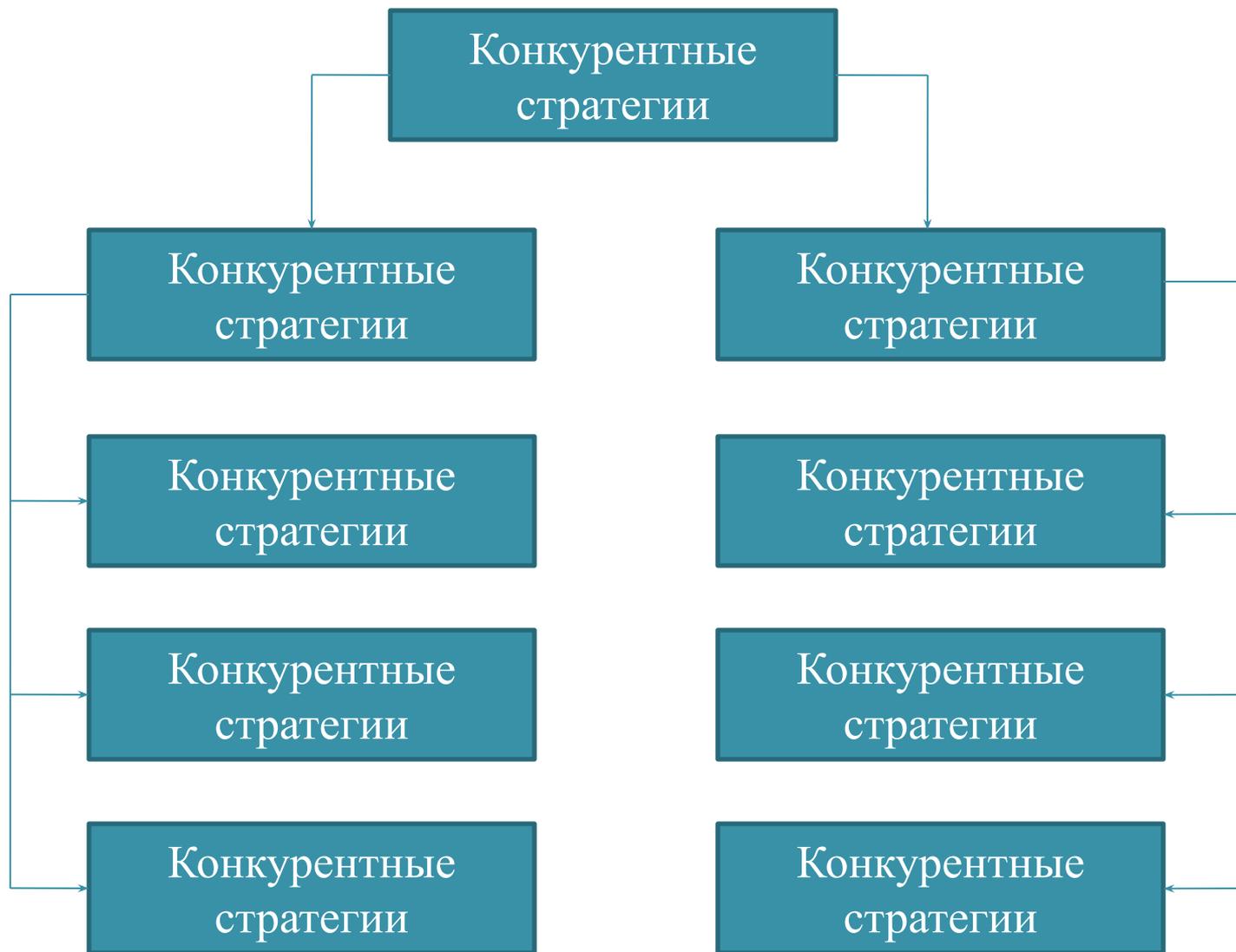
Типовые базисные стратегии:

1. Стратегия роста.
2. Стратегия стабильности.
3. Стратегия выживания.
4. Стратегия сокращения.

Базисные стратегии организации конкретизируются путем разработки конкурентных стратегий.

Конкурентная стратегия – это долгосрочные меры наступательного или оборонительного характера, призванные укреплять положение организации с учетом факторов интенсивности конкуренции.





Бизнес-план предприятия

Бизнес-план – это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы их решений.

Аспекты бизнес-плана:

1. Техничко-экономическое обоснование нового предприятия.
2. План развития существующего предприятия.

В зависимости от конкретного характера и условий предстоящей деятельности состав и структура бизнес-плана может существенно различаться, но содержательная сторона должна быть идентична.

Основные разделы бизнес-плана предприятия

Резюме – это краткое содержание бизнес плана.

Как правило объем не превышает 2-х страниц. Дает возможность отметить особенности и преимущества рассматриваемого проекта.

Основные положения предлагаемого проекта, освещаемые в резюме:

1. Каков эффект от реализации предложенного проекта.
2. Каков риск потери инвестиций.

В резюме определяются все направления и сферы деятельности организации. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой организации.

Описание продукта – это первый раздел бизнес-плана, в котором подробно описывается предполагаемая к выпуску продукция или услуга.

Основные вопросы:

1. Какие потребности призван удовлетворять данный продукт (услуга)?
2. Какой полезный эффект ожидается от данного продукта (услуги)?
3. Чем отличается предлагаемые продукт (услуга) от конкурента?

В данном разделе приводятся основные качества товара, его внешний вид, упаковка и описывается процедура сервисного обслуживания.

Изучение рынка – второй раздел бизнес-плана, в котором проводится подробное изучение потенциальных потребителей и рынков сбыта.

Основные вопросы данного раздела:

1. Насколько часто покупатели будут приобретать товар или обращаться за услугой?
2. Каков образ потенциального потребителя товара или услуги?
3. Сколько времени потребуется для реализации всей партии товара или оказания услуги?
4. Как будут реагировать покупатели на цену товара?

Рекомендуется подробно описать целевую группу потребителей и не стремиться удовлетворить запросы и потребности всех потенциальных потребителей.

Оценка конкурентов – это третий раздел бизнес-плана, посвященный анализу конкурентов.

Основные вопросы:

1. Кто является конкурентом сегодня и в каком состоянии его дела?
2. Каковы отличия нашего товара от товара конкурентов?
3. Каковы шансы и возможности появления новых конкурентов?
4. В чем мы можем превзойти наших конкурентов?

Цель данного раздела – облегчить выбор подходящей тактики конкурентной борьбы и предостеречь свою организацию от ошибок. К числу типичных ошибок относят попытки внедрения на перенасыщенный рынок.

Стратегия маркетинга - это четвертый раздел бизнес плана, направленный на определения места организации и товара на рынке.

Основные элементы:

1. Схема распространения товара.
2. Основные методы ценообразования.
3. Бюджет и формы рекламы.
4. Методы стимулирования потребителей.
5. Формирование и поддержание положительного мнения о деятельности компании и товаре.

Продвижение является вторым основным фактором после качества продукции, который учитывается при выборе поставщика.

План производства – это пятый раздел бизнес-плана, который содержит описание производственного процесса.

Главная задача данного раздела – подтвердить расчетами, что производство необходимого количества товаров возможно в нужные сроки и с заданным уровнем качества.

Основные вопросы:

1. Где будет производиться товар?
2. Какие производственные мощности потребуются?
3. Где и как будут закупаться сырье и материалы?
4. Предполагается ли производственная кооперация?
5. Какое оборудование потребуется и где его можно приобрести?

Организационный план – это шестой раздел бизнес-плана, в котором идет речь о возможных партнерах и методах организации работы предприятия.

Основные вопросы:

1. Какие специалисты понадобятся для успешного ведения дела?
2. На каких условиях возможно привлечение специалистов?
3. Как будет оплачиваться труд работников организации?

В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную схему предприятия, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников.



Финансовый план – это седьмой раздел бизнес-плана, в котором обобщается в стоимостном выражении возможные результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана.

Финансовый план включает:

1. Расчет величины и определение источника получения средств.
2. Прогноз объемов реализации.
3. Баланс денежных расходов и поступлений.
4. Таблицу доходов и затрат.
5. Сводный баланс активов и пассивов предприятия.
6. График достижения безубыточности.