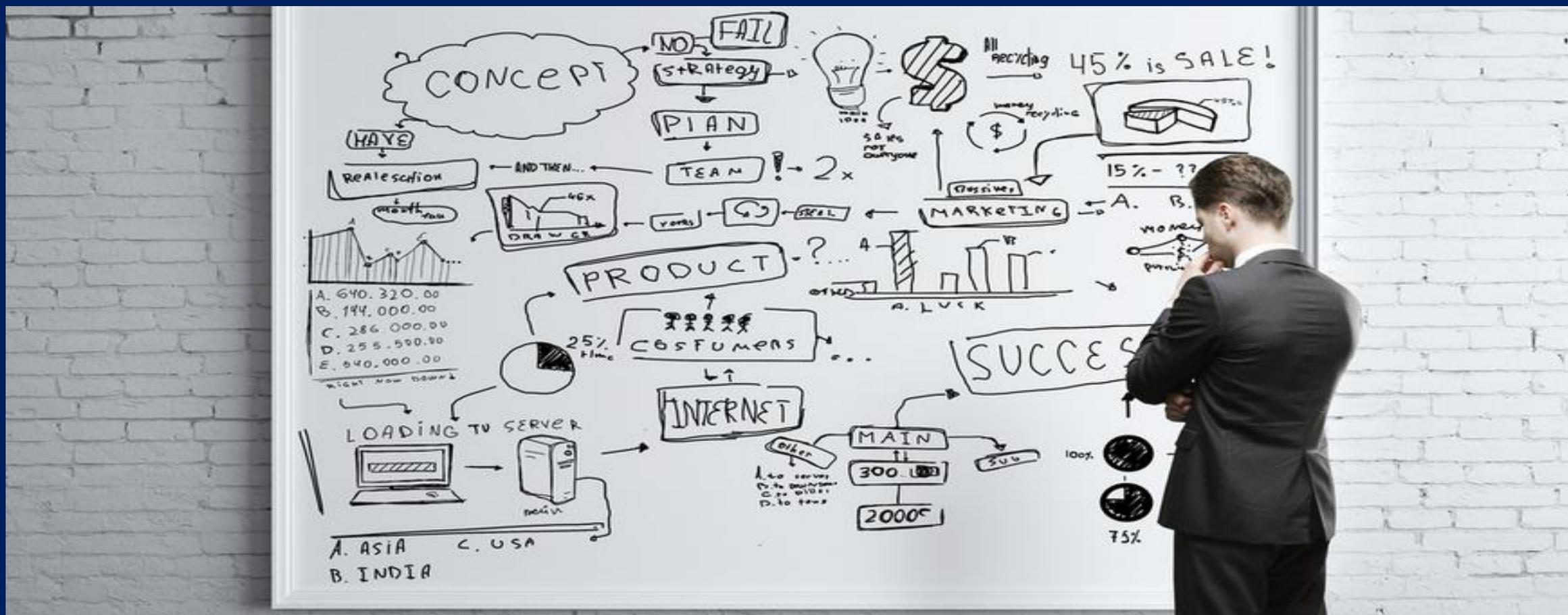


Дисциплина «БИЗНЕС-»



Лектор
Ермолаева Людмила Львовна
кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры
«Туризм и сервис»

Лекция 2. Внутрифирменное планирование

1. Основные задачи планирования
2. Стратегическое планирование
3. Тактическое планирование
4. Текущее планирование
5. Оперативное планирование

1. Основные задачи планирования

В централизованном планировании было жесткое планирование, но было легче в связи с тем, что нужно было только выполнять план. Предприятия были как закрытые системы.

В условиях рынка предприятие работает как открытая система, взаимодействуя с внешней средой (поставщики, потребители, конкуренты, государство).

Планирование – это проектирование желаемого будущего предприятия и эффективных путей его достижения.

Конечный итог процесса проектирования – плановое решение.

Основные задачи планирования: определение условий и ограничений, при которых можно достичь желаемого; увязывание стратегического и текущего планирования.

Условия при планировании: снижение степени риска; обязательность рассмотрения альтернативных плановых решений.

Планирование деятельности компании – это одна из основных управляющих функций, суть которой в оценке внешних факторов, прогнозировании, выявлении лучших вариантов для развития бизнеса и достижения целей, разработке планов развития компании и так далее.

Внутрифирменное планирование – составление планов компании (различных по срокам исполнения, методам и сути), определяющих цели работы, прогноз дальнейшего развития, практику и стратегию. Также внутрифирменное планирование можно охарактеризовать как комплекс связанных между собой решений, направленных на достижение определенных целей (повышения прибыли, улучшения конкурентоспособности и так далее).

ПРИЗНАКИ КЛАССИФИКАЦИИ

Период планирования	Уровень планирования	Предмет планирования	Содержание планирования	Цель планирования
Долгосрочное (более 5 лет)	Организация в целом	НИОКР	Продуктивно- тематическое	Стратегическое
Среднесрочное (от 1 до 5 лет)	Подразделение	Производство	Ресурсное	Оперативное
Краткосрочное (до 1 года)	Проект	Сбыт	Объемно- календарное	
	Отдельный исполнитель	Снабжение		
		Персонал		
		Финансы		
		Прочие		

Преимущества внутрифирменного планирования

Несмотря на сложность и трудозатраты составления планов, этот процесс является весьма важным для реализации стратегии компании. На этом фоне выделяется целый ряд преимуществ для руководителя компании. Так, качественно составленный план:

- выступает в роли мощного инструмента координации, благодаря которому много проще согласовывать цели и выработать компромиссные решения;
- облегчается процесс контроля работы компании, а также оценки результатов ее работы;
- отражает систему ценностей руководителей компании, ее взглядов и видения будущего;
- выделяет ограничения, которые могут возникнуть в процессе деятельности и накладываться внешней средой. Благодаря этому результаты, описанные в плане, являются более понятными для менеджеров;
- повышает готовность организации реагировать на резкие изменения деятельности. Но это возможно только при условии, что на этапе разработки плана проводился соответствующий анализ;
- делает компанию готовой к любым изменениям на рынке и форс-мажорным обстоятельствам.

Особенности внутрифирменного планирования:

1. Финансовая устойчивость предприятия как системы зависит от взаимодействия с внешней средой, с внешними факторами (кооперация, конкуренция, спрос, предложение).
2. Нужно опережающе определять все организационно-технические потребности, финансово-экономические возможности предприятия, обеспечиваемые материальными ресурсами (с учетом воздействия внешней среды).

3. Необходимость самостоятельной разработки долгосрочной стратегии развития фирмы (современный недостаток: стратегия сводится к текущей деятельности).

4. Внутрифирменное планирование предполагает 2 блока: стратегический и текущего планирования. Это нужно, чтобы не нарушать баланс фирмы. Соответственно, стратегический и текущий бюджеты фирмы.

Текущее планирование направлено на:

- Повышение прибыли;
- Снижение издержек;
- Затраты на маркетинг и рекламу.

Стратегическое планирование направлено на:

- Инвестиции в повышение конкурентоспособности;
- Диверсификация (расширение сфер деятельности);
- Повышение доли рынка.

Процесс планирования включает в себя:

- Оценка текущего состояния фирмы и оценка реальных возможностей предприятия.
- Определение необходимых условий для достижения поставленной цели в заданный период времени.
- Разработка альтернативных плановых решений для последующего утверждения.

Для каждой цели предприятия (например, расширение доли рынка, обновление продукции, перевооружение предприятия и т.д.) разрабатывается своя система планирования (дерево целей).

Этапы:

- 1) Анализ состояния предприятия: организационно-экономического, технико-технологического, финансового, кадрового. Конечная цель – выявление проблем (несоответствия желаемого и действительного).
- 2) Установление целей, построение дерева целей (желаемых результатов).
- 3) Установление основных параметров плана (стратегические цели характеризуют внешние параметры, текущие – внутренние).
- 4) Определение и оценка альтернатив. Выбор варианта плана для реализации по установленным критериям.
- 5) Организация выполнения плана.

Исходные данные:

- 1) Совокупность сведений о внешней среде.
- 2) Информация о конкурентах.
- 3) Состояние производственной среды.

2. Стратегическое планирование

Страте́гия (др.-греч. *στρατηγία* — «искусство полководца») — общий, недетализированный план деятельности, охватывающий длительный период времени.

Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели (стратегия как способ действий становится особо необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов).

Стратегическое планирование

Текущее планирование

Оперативное планирование

Определяем миссию предприятия (не более 6 строк). Например, занять ведущее положение в Казахстане. После определения миссии идет разработка стратегии в виде конкретных целей.



Разработка стратегии:

1. Строгая формулировка стратегических целей.
2. Оценка потенциала.
3. Оценка, диагностика, анализ внешней среды.
4. Диагностика сильных и слабых сторон (SWOT-анализ).
5. Анализ стратегических альтернатив.
6. Выбор стратегии.
7. Реализация стратегии.

Стратегии (с точки зрения пирамиды управления):

- Корпоративные
- Функциональные
- маркетинговая
- финансовая
- производственная
- кадровая
- развития исследований (НИОКР)



Главным инструментом разработки стратегии выступает дерево целей. Под каждую цель создается стратегическая хозяйственная цель.

Эмерсон: «Если нет цели, то нет смысла выбирать дорогу».



ПРИМЕРЫ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ



МИССИЯ:
Полное удовлетворение потребителей

ЦЕЛЬ:
Извлечение прибыли

Социальные

Экономические

Коммерческие

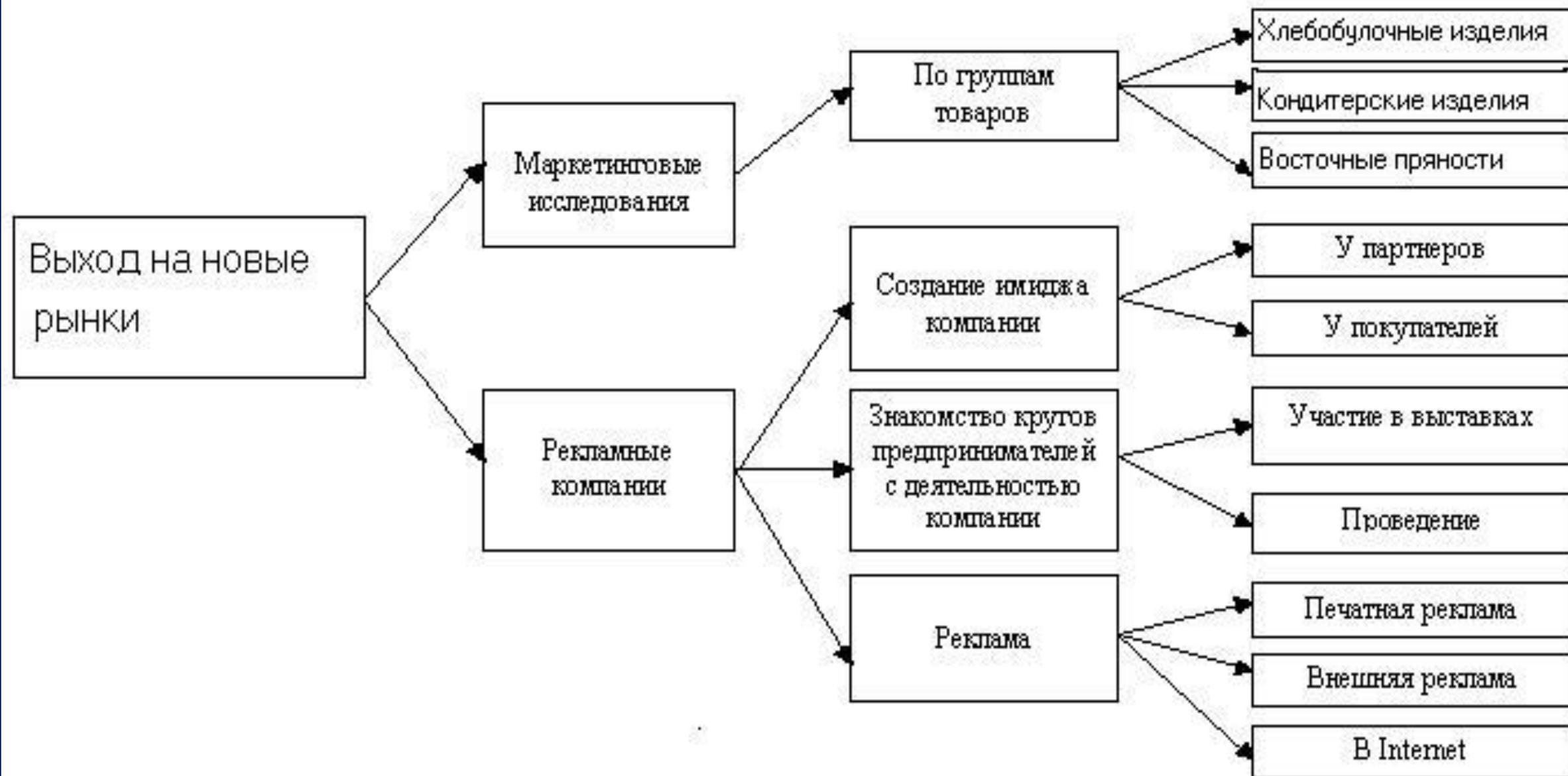
Хозяйственные

- тщательный контроль управленческого персонала за выполнением внедрения стратегии;
- мотивирование персонала для повышения производительности труда;
- повышение квалификации управленческого персонала;
- повышение управленческих расходов на содержание административного аппарата;
- совершенствование кадрового обеспечения

- исследование спроса, предложения товаров, представленных на рынке;
- продвижение товаров на рынке, увеличение числа рекламных мероприятий;
- установление и поддержание контактов с существующими и потенциальными покупателями;
- создание для покупателей удобных для совершения покупок условий;

- увеличение объемов продаж;
- увеличение числа рекламных мероприятий;
- эффективное использование транспорта;
- внедрение новых, более современных форм продажи
- расширение ассортимента товаров;

- увеличение наличных денежных средств на предприятии для ускорения оборачиваемости активов торгового предприятия;
- контроль за движением финансов предприятия;
- повышение оборачиваемости оборотных средств;



Условия определения цели с учетом:

- объема работ;
- сроков выполнения;
- количества исполнителей;
- возможностей предприятия.

Учет внешних факторов:

- законодательных;
- политических;
- международных;
- финансовых;
- технологических.

Учет внутренних факторов:

- организационных;
- технических;
- деловой философии фирмы.

В системе дерева целей цели делятся на цели и ориентиры. Существует иерархия между ними: цели – для верхнего уровня; ориентиры – для нижнего.

Необходимость стратегии отпадает при выходе на желаемый уровень результатов. Меняют не стратегию, а стратегический план. С точки зрения и рыночных целей должны быть характеристики:

- доля рынка (желаемая);
- динамика роста доли рынка.

Возможные генеральные цели:

- Повышение уровня конкурентоспособности.
- Обеспечение динамики роста собственной доли рынка.
- Повышение прибыльности и рентабельности.
- Обеспечение социальной защиты работников.

Элементами процесса стратегического планирования являются:

- Анализ внешней среды;
- Построение, формирование целей предприятия;
- Увязка, согласование целей верхнего уровня и функционального уровня с нижним;
- Взаимосвязь планирования с источником финансирования (бюджетом).

Основные функции и задачи стратегического планирования.

Функции:

1. Формирование стратегии развития предприятия.
2. Планирование основных направлений действий.
3. Оценка потенциальных возможностей фирмы (комплексная) по реализационной стратегии.
4. Определение необходимых ресурсов и организационно-финансовое сопровождение стратегического плана.

Основные задачи, которые помогают решать перспективное планирование, выглядят следующим образом:

- 1) выделение источников финансирования инвестиционных вложений, их размеры и направления;
- 2) внедрение передовых разработок техники и технологий;
- 3) диверсификация производства; (Диверсификация производства – это одновременное развитие множества несвязанных видов производства, увеличения ассортимента производимых изделий одним предприятием)
- 4) капиталовложения в международном масштабе в случае расширения рынка;
- 5) совершенствование управленческой структуры, кадровой политики.

Алгоритм стратегического планирования:

1. Сбор информации о внешней среде.
2. Анализ состояния рынка и определение стратегических целей и ключевых условий их достижения.
3. Анализ конкурентоспособности фирм и разработка стратегии поведения по отношению к конкурентам.
4. Анализ и оценка необходимых ресурсов для успеха.
5. Моделирование и анализ воздействия внешних факторов на стратегическое развитие бизнеса и оценка хозяйственного риска.
6. Разработка стратегии и альтернативных путей развития для выбора на альтернативном уровне.
7. Разработка вариантов стратегических планов с учетом возможного изменения ключевых условий.
8. Анализ эффективности плановых решений.
9. Разработка организационно-финансового сопровождения стратегических планов.

3. Тактика и ее роль в планировании

Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы — цель».

Каждая стадия стратегического планирования осуществляется с помощью тактических действий. Вследствие этого стратегическое планирование, направленное на решение кардинальных проблем, подкрепляется текущим планированием, которое обеспечивает достижение стратегических целей. Разумеется, при этом должны быть обеспечены преемственность планов, их взаимосвязь, хотя структура плановых решений, методы планирования, сроки реализации будут различными

Тактическое планирование — это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей .

Тактическое планирование обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, то есть является, как правило, предметом забот среднего и низшего управленческого звена.

4. Текущее планирование.

И текущее, и оперативное планирование должно быть направлено на стратегическое планирование .

Текущее планирование представляется двумя видами планов:

а) Краткосрочные планы охватывают годовой период и разрабатываются на уровне предприятия в виде производственной программы на основе поступивших заказов, после чего конкретизируются для отдельных цехов на год, квартал или месяц. Конкретно речь идет о планировании и привлечении необходимого количества работников, эффективном использовании производственных мощностей, планировании материальных ресурсов. Поскольку для годичного периода производственные мощности постоянны, на первый план выдвигается планирование материально-технического обеспечения производства и численности занятых в нем рабочих. Кроме того, составляются финансовые планы, планы НИОКР, планы повышения квалификации работников, проведения социальных мероприятий и т.д.

б) Оперативные планы создают подразделения предприятия на основе своей части производственной программы, при этом они формируют собственные производственные программы и задания участкам и бригадам с учетом возможностей их выполнения на каждом рабочем месте.



5. Оперативное планирование

Оперативное планирование является развернутым продолжением текущего планирования производства. Оперативное планирование на предприятии охватывает период от одного до 10-12 рабочих дней. Оно включает:

- детализацию текущего плана и доведение его заданий до каждого цеха, отдела или участка;
- организацию доставки на рабочие места материалов, топлива, вывоз готовой продукции, организацию контроля качества;
- обеспечение сплошного контроля за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе.

В оперативных планах устанавливают загрузку оборудования, последовательность выполнения различных операций технологического цикла и время, отводимое для этого, а также расстановку работающих с учетом имеющихся производственных мощностей, материальных ресурсов и персонала. Все это должно обеспечить оптимальный ход производственных процессов, рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, полное и своевременное выполнение плановых заданий, поддержание необходимого ритма работы предприятия.

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий, а также для получения финансирования.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!