

Раздел 3. Планирование и прогнозирование деятельности предприятия

3.1 Методологические основы планирования



Понятие и основные методы планирования на предприятии

Планирование – это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу.

Понятие и основные методы планирования на предприятии

Таблица 1 - Методы планирования

Метод	Характеристика
Балансовый	Используется для обеспечения согласованности взаимосвязанных показателей
Расчетно-аналитический	Используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих их необходимый количественный уровень
Графо-аналитический	Дает возможность представить результаты анализа графо-аналитическими средствами
Экономико-математический	Используются экономико-математические метод и модели
Программно-целевой	Формирование плана в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к единым срокам
Метод системного анализа и синтеза	Разложение явлений на составные части и определение на этой основе ключевых проблем перспективного развития

Понятие и основные методы планирования на предприятии

Принципы управления в рамках стратегического планирования:

- 1) единства централизма и самостоятельности – максимально возможная свобода хозяйственной деятельности, но в рамках единой стратегии фирмы;
- 2) единства и комплексности прогнозов, программ и планов – координация и сведение в единое целое планов структурных подразделений и филиалов;
- 3) проверки выполнения планов и программ:
 - выявление ошибок, допущенных в процессе стратегического планирования;
 - учет вновь возникших или ранее не учтенных возможностей;
 - определение новых потребностей и привлечение необходимых ресурсов.

Виды планирования

Виды планирования:

1. По функциям: стратегическое, тактическое, оперативно-календарное, бизнес-планирование.

Стратегическое планирование – ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта.

Тактическое планирование – это процесс создания предпосылок для реализации новых возможностей предприятия.

Оперативно-календарное планирование – это конкретизация показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

Бизнес-планирование – это оценка целесообразности внедрения того или иного мероприятия.

Виды планирования

Виды планирования:

2. По обязательности принятия и выполнения плановых заданий: директивное, индикативное.

Директивное планирование – это процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.

Индикативное планирование – наиболее распространенная в мире форма государственного планирования экономического развития.

Виды планирования

Виды планирования:

3. По срокам: перспективное, текущее, оперативно-производственное.

Перспективное – основывается на прогнозировании.

Прогнозирование – определение перспективной потребности в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия и др. Включает:

- долгосрочное (10-15 лет);
- среднесрочное (3-5 лет).

Текущее – разрабатывается в разрезе среднесрочного плана и уточняет его показатели.

Оперативно-производственное – уточняет задания годового производственного плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место).



Виды планирования

Виды планирования:

4. Классификация Р.Акоффа: реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное.

Реактивное – базируется на анализе и экстраполяции прошлого опыта снизу вверх.

Инактивное – ориентируется на существующее положение предприятия для выживания и стабилизации бизнеса.

Преактивное (упреждающее) – основано на прогнозах с учетом будущих изменений и осуществляется на предприятиях сверху вниз путем оптимизации решений.

Интерактивное – проектирование будущего с учетом взаимодействия прошлого, настоящего и будущего, направленное на повышение эффективности развития предприятия и качества жизни людей.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – вид планирования, целью которого является разработка стратегических решений и формирование планов, нацеленных на развитие предприятия в долгосрочной перспективе и достижение конкурентных преимуществ с учетом возможных изменений во внешней среде.

Стратегическое планирование

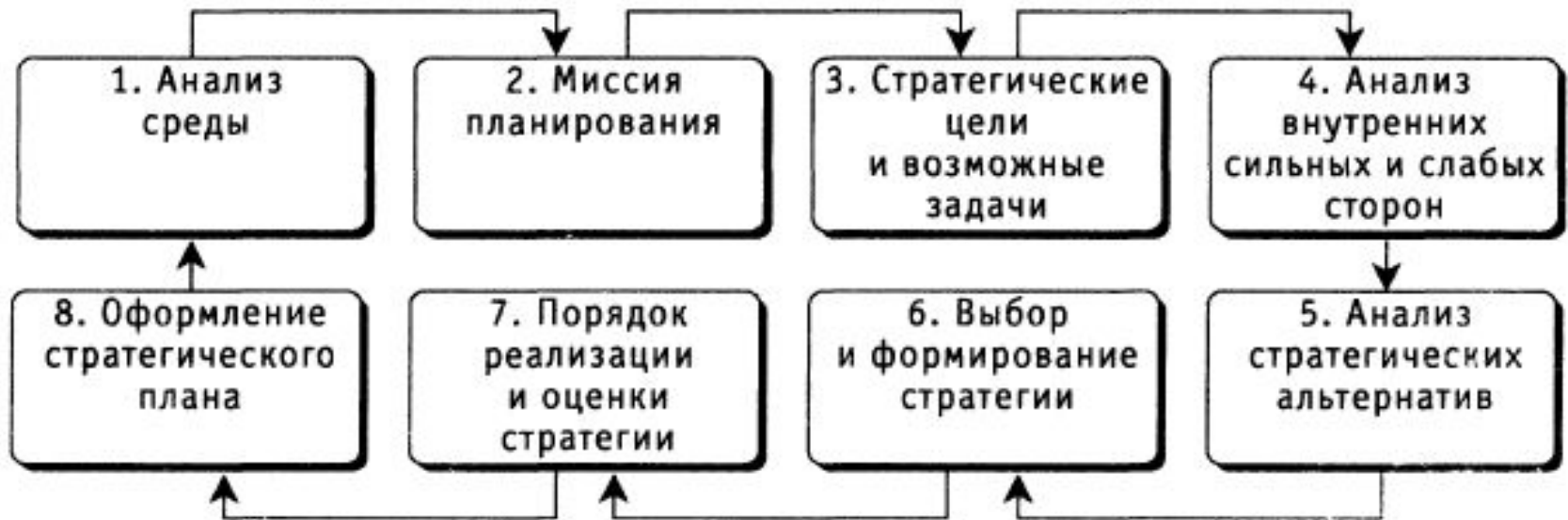


Рисунок 1 – Основные элементы цикла стратегического планирования

Стратегическое планирование

Таблица 2 - Анализ макроокружения

Фактор	Примеры
Экономика	Темпы инфляции и дефляции, уровень занятости, налоговые ставки, стабильность / нестабильность денежной единицы, подъем / спад экономики
Политика	Анализ деятельности законодательной власти и нормативных документов, учет постановлений центральной и местных властей
Рыночные факторы	Состояние спроса и его динамика, изменение уровня доходов населения и распределение этих доходов, демографические изменения, жизненные циклы различных товаров
Технологические факторы	Изменения в технологии, которые вызываются развитием научно-технического прогресса
Международные факторы	Правительственная политика, доступ стран к запасам сырья, валютные колебания
Социальное поведение	Меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества

Стратегическое планирование

Таблица 3 – Анализ непосредственного окружения

Фактор	Описание
Покупатели	На какой объем продаж может рассчитывать компания, какой продукт будет пользоваться наибольшим спросом, возможные перспективы продукции организации
Поставщики	Выявление тех аспектов в деятельности поставщиков, которые влияют на эффективность работы организации
Конкуренты	Оценка существующих и препятствие проникновению на рынок новых
Рынок рабочей силы	Наличие необходимых кадровых ресурсов

Стратегическое планирование

Анализ внутренней среды:

- 1) кадры предприятия (компетентность и подготовка высшего руководства, организация подготовки и повышения квалификации работников, система оценки персонала);
- 2) организационная структура;
- 3) научные исследования и разработки;
- 4) финансы предприятия;
- 5) маркетинг (доля рынка, разнообразие и качество ассортимента изделий, демографические рыночные изменения, исследования и разработка новых товаров, предпродажное и послепродажное обслуживание, сбыт, реклама и продвижение товара);
- 6) организационная культура.

Видение — это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Видение — это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы.

Миссия - это основная общая цель организации, дающая субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, какова ее философия, к чему она стремится. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта — период времени, по истечении которого она должна быть выполнена.

Стратегическое планирование

Требования к целям:

- 1) **достижимость** – наличие ограничений, не выходящих за пределы допустимых возможностей исполнителей;
- 2) **гибкость** – возможность корректировки в случае изменений во внешней среде;
- 3) **измеримость** – возможность оценки соответствия полученного результата поставленной цели;
- 4) **конкретность** – наличие определенных сроков достижения цели и лица, ответственного за ее достижение;
- 5) **совместимость** – долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные цели - среднесрочным.

Стратегическое планирование

Стратегия – долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации и позиции организации в окружающей среде.

Виды стратегий:

1. Преимущество в издержках – лидерство в минимизации издержек производства;
2. Дифференциация – специализация в производстве продукции;
3. Фокусирование – концентрация усилий предприятия на определенном выбранном сегменте рынка.

Стратегическое планирование

Группы эталонных стратегий организации:

1. концентрированного роста:

- усиления позиции на рынке – фирма пытается с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
- развития рынка – поиск новых рынков для уже производимого продукта;
- развития продукта – производство нового продукта и его реализация на уже освоенном фирмой рынке;

2. интегрированного роста:

- обратной вертикальной интеграции – рост фирмы за счет усиления контроля над поставщиками или за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;
- вперед идущей вертикальной интеграции – приобретение или усиление контроля над системами распределения и продажи.

Стратегическое планирование

Группы эталонных стратегий организации:

3. диверсифицированного роста:

- централизованной диверсификации – производство новой продукции наряду с уже имеющейся;
- горизонтальной диверсификации – производство нового продукта с использованием новой технологии; по своим качествам этот продукт должен сопутствовать уже производимому товару;
- конгломеративной диверсификации – производство технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Стратегическое планирование

Группы эталонных стратегий организации:

4. сокращения:

- ликвидации – вызвана тем, что фирма не может вести дальнейший бизнес;
- «сбора урожая» - отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
- сокращения – продажа одного из подразделений или бизнеса, не приносящего дохода, для получения средств на развитие более перспективных, соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;
- сокращения расходов – уменьшение издержек и сокращение затрат.

Домашнее задание

Ответить на вопросы:

1. Что значит планирование на предприятии?
2. Какие существуют методы планирования на предприятии?
3. Какие виды планирования существуют?
4. Что такое стратегическое планирование?
5. Каковы основные элементы цикла стратегического планирования?