

Тема 7. Сущность внутрифирменного прогнозирования и планирования – 2 часа

1. Цели и задачи внутрифирменного прогнозирования и планирования.
2. Основные виды прогнозов, разрабатываемых на предприятии.

Планирование – процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана и его корректировки в соответствии с меняющимися условиями.

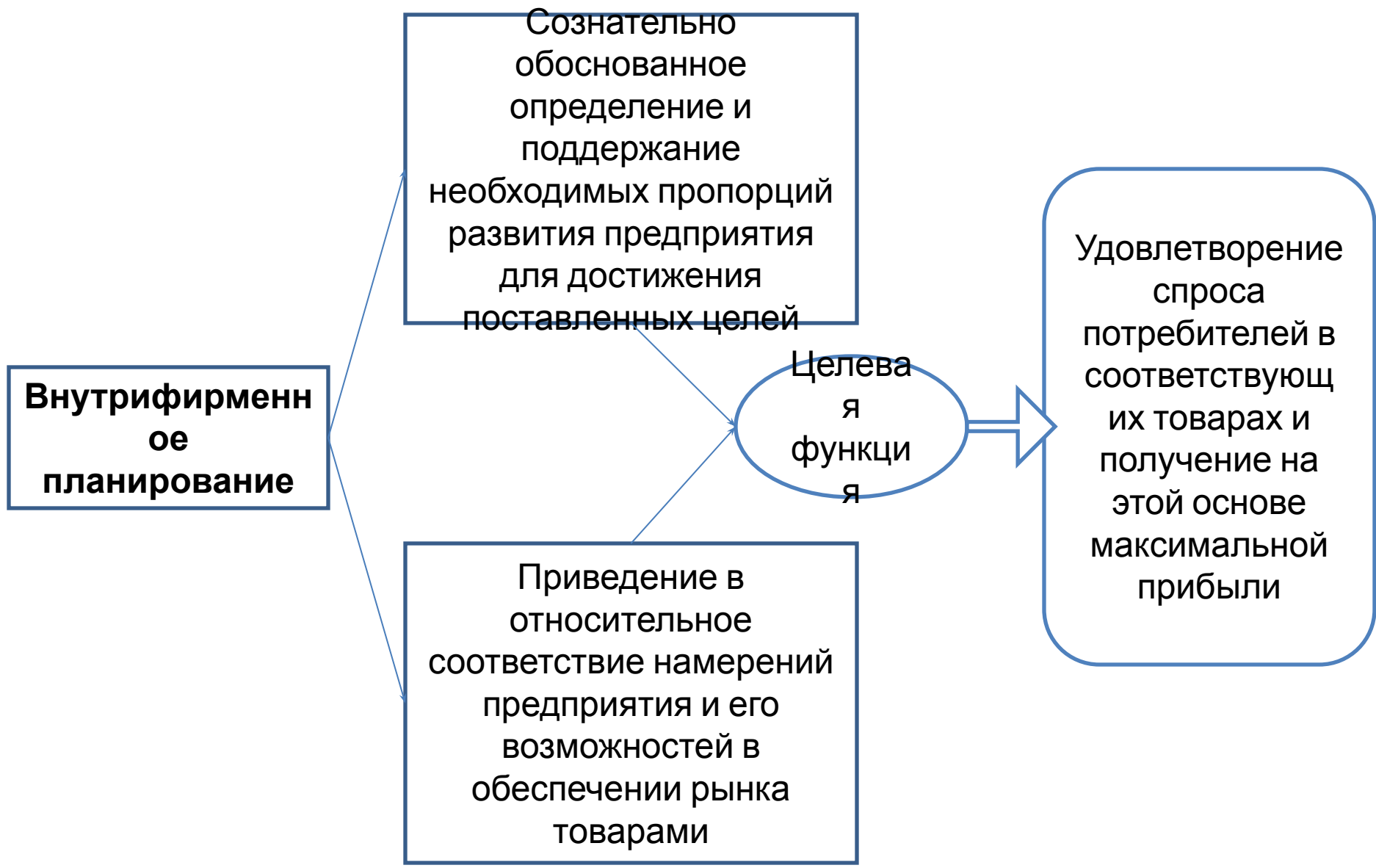
Планирование – процесс обработки информации по обоснованию предстоящих действий, определению наилучших способов достижения целей.



План – образ чего-либо, модель будущего, система мер, направленная на достижение поставленных целей

План – сценарий деятельности предпринимателя

План предприятия – разработанная система мероприятий, предусматривающая цели, содержание, сбалансированное взаимодействие ресурсов, объем, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации определенной продукции и оказанию услуг



план

- ❖ Рабочий инструмент для организации деятельности
- ❖ Развернутая программа, предусматривающая оценку расходов и доходов
- ❖ Документ, характеризующий основные стороны деятельности предприятия
- ❖ Результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности предприятия на определенном рынке

- Обосновывает целесообразность направлений развития предприятия
- Изучает емкость и перспективы рынка сбыта, обнаруживает риски, определяет эффективность бизнеса
- Рассчитывает ожидаемые финансовые результаты деятельности
- Определяет финансирование выбранной стратегии

- Позволяет определить жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции
- Содержит ориентиры для руководства на каждом этапе развития предприятия
- Служит главным инструментом получения инвестиций

**Преимущества внутрифирменного
планирования**

делает возможной подготовку организации к использованию будущих благоприятных условий

стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе

улучшает координацию действий в организации

создаёт предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров

проясняет возникающие проблемы

способствует более рациональному распределению ресурсов

увеличивает возможности по обеспечению фирмы необходимой информацией

улучшает контроль в организации



необходимость

итеративность

непрерывность

стабильность

Эластичность и
гибкость

сбалансированность

Единство и полнота

Социальная
ориентация

Точность и
детализация

Согласованность с
внешней средой

экономичность

адекватность

оптимальность

Ранжирование
объектов

Связь уровней
управления

Холизм (сочетание
координации и
интеграции)

участие

**Принципы
планировани
я на
предприятии**

Объект планирования – деятельность фирмы, направленное на выполнение ее функций.

Объекты планирования:

- 1) производственно-хозяйственная деятельность;
- 2) социальная деятельность – политика оплаты труда, производительности труда и вопросы потребностей в кадрах;
- 3) экологическая деятельность – по снижению отрицательных воздействий производства на окружающую среду.

Основная цель – оптимизация их исполнения

Предметы планирования – ресурсы фирмы

- 1) кадровый персонал фирмы;
- 2) производственные фонды (основные, оборотные): номенклатура, эффективность исполнения материальных ресурсов и т. д.;
- 3) инвестиции (реальные, финансовые, интеллектуальные);
- 4) информационные;
- 5) время.

Основные объекты планирования – производственные процессы

УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Разработка правил и приемов, обеспечивающих эффективное достижение главной цели с учетом соблюдения внутренних и внешних факторов развития фирмы, их комплексного прогнозирования.
2. Формирование базы массива данных рыночной и научно-технической информации, являвшейся основой перспективного планирования работ, услуг с учетом маркетинговых исследований, создания коммуникативных каналов с целевыми аудиториями покупателей, поставщиков и деловыми кругами общественности.
3. Осуществление своевременной и четкой увязки основных элементов планирования в пространстве и во времени с учетом фактического наличия ресурсов и возможностей, перспективы получения финансовой поддержки со стороны инвесторов и других институтов властных структур.
4. Разработка системы мер, предполагающей формирование мотивационного поля, направленного на повышение заинтересованности всех участников разработки и реализации стратегической программы действий в целях создания условий материальной заинтересованности каждого исполнителя, его ответственности и подлинной заинтересованности в результатах функционирования фирмы.
5. Умение выбрать самый оптимальный вариант стратегического плана, позволяющий реализовать выгодные коммерческие решения.

Виды систем планирования

Степень определенности условий

- Детерминированные
- Стохастические

Временная ориентация

- Реактивные
- Инактивные
- Преактивные
- Интерактивные

Тип целей

- Стратегические
- Оперативные
- Календарные

Методы обоснования

- Централизованные
- Рыночные
- Индикативные

Горизонт планирования

- Долгосрочные
- Среднесрочные
- Краткосрочные

Уровень управления

- Общезаводские
- Цеховые
- Производственные

Реактивное

планирование

(возврат к прошлому).

Представители реактивного планирования свои идеалы и способ существования находят в прошлом.

Они отрицают все достижения сегодняшнего дня и с этой точки зрения негативно относятся к технике и современному технологическому обществу.

Основной метод реактивного планирования — это генетический подход. Всякая проблема здесь исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Найти в прошлом причину проблемы, подавить ее или сдержать — и

проблема исчезнет.

Недостатки реактивного планирования:

1. Оно рассматривается не как система, а как простая единица, совокупность элементов, вследствие этого оказывается потерянным положительный эффект взаимодействия отдельных частей целого (например, отдела маркетинга и отдела производства), называемый синергетизмом.
2. Планирование проводится без достаточного учета объективных обстоятельств сегодняшнего дня и будущих изменений; не соблюдается принцип гибкости.
3. Реактивное планирование — это функция в основном только высшего руководства (не соблюдается принцип участия). Для участия в планировании приглашаются, как правило, люди, обладающие опытом, т.е. старшее поколение, в определенной мере игнорируются возможности молодых сотрудников.
4. Поскольку запросы нижних уровней организации учитываются только однажды, а затем корректируются в сторону снижения, руководители нижестоящих подразделений стремятся зависить уровень своих запросов и тем самым увеличивают непроизводительные затраты дефицитных экономических ресурсов, способствуют их неэффективному накоплению. Реактивное планирование снижает общую эффективность хозяйственной деятельности экономической организации.

Достоинства реактивного планирования:

- постоянное обращение к истории, к прошлому опыту, откуда можно многое почерпнуть;
- сильно проявление преемственности, охраняющее от резких и необдуманных изменений;
- сохранение традиций, создающих чувство безопасности у работников предприятия.

Инактивное планирование.

При инактивном планировании не считают нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем не стремятся к движению вперед.

Этот тип планирования предполагает, что существующие условия достаточно хорошие, по крайней мере, приемлемые. Удовлетворение настоящим — отличительная черта инактивизма. Характерным для него является также представление о том, что равновесие в положении экономической организации на рынке достигается естественным путем, автоматически

Недостатки инактивного планирования :

1. Неспособность приспособляться к изменениям. Хорошо идет работа только в стабильных, благоприятных условиях. При этом выживают только те из предприятий, чьи доходы не зависят от рынка, а формируются из бюджетных средств, но и бюджетные организации выживают только в том случае, если материальное состояние общества велико и оно может обеспечить бюджет необходимыми финансовыми ресурсами. В российской экономике бюджетные организации, применяющие инактивное планирование, обречены на вымирание.
2. Слабое использование творческого потенциала сотрудников фирмы, ограничение их служебной самостоятельности

Положительной стороной инактивного планирования является осторожность в планировании хозяйственной деятельности.

Преактивное планирование

(упреждение) ориентировано в основном на будущие изменения.

Преактивисты стремятся ускорить изменения, побыстрее приблизить будущее. Особенно важной считается возможность угадать вероятные направления изменений и оседлать их «первую волну» для того, чтобы достичь своих целей; причем эти цели обычно связывают не только и не столько с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации.

Преактивное планирование ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений. Из нескольких вариантов развития преактивисты выбирают тот, который представляется оптимальным с экономической точки зрения.

Оно положительно относится к технике и к научным, в том числе экономико-математическим, методам планирования.

Планирование осуществляется сверху вниз: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действий.

Недостатки преактивного планирования:

- слабое использование накопленного опыта;
- недостаточное внимание к повседневным нуждам организации;
- чрезмерное увлечение футурологией и новыми методами исследований, когда к каждому методу относятся как к панацее.

Основным **достоинством** преактивного метода является адекватная оценка внешней среды и стремление учесть факторы внешней среды в процессе планирования

Интерактивное планирование обладает двумя основными чертами:

- основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации;
- предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации. Цель интерактивного планирования — проектирование будущего.

Недостатки интерактивного планирования

1. Интерактивное планирование — это, скорее, идеальное построение, чем практическая модель менеджмента.
2. Даже с теоретической точки зрения экономическая организация, взятая отдельно, не может полностью контролировать свое будущее. Самое большое, на что она способна, — эффективно приспособиться к нему. Следовательно, способом отношения фирмы к своему будущему является не проектирование его, а адаптация, приспособление.

Инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке;

- реактивисты пытаются плыть против него;
- преактивисты стараются оседлать его первую волну;
- интерактивисты намерены поменять течение реки.

ВАРИАНТЫ ВЕРОЯТНОСТНЫХ СИСТЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование, основанное на системе жестких обязательств.

Такое планирование подходит для ситуаций, в которых существует высокая степень уверенности в исходе событий. Примером этого вида может быть планирование контракта с хорошо знакомым, проверенным партнером, когда изменить планы в состоянии только внезапные, форс-мажорные обстоятельства.

Планирование под личную ответственность.

Это планирование приемлемо для ситуации полной неопределенности. Менеджер не может быть вообще в чем-либо уверен и действует на свой страх и риск, берет всю ответственность на себя. Такой вид в большей степени характерен для небольших, вновь созданных предпринимательских организаций, не обладающих нужными знаниями окружающей среды и налаженными связями со своими контрагентами.

Планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам.

Этот вид планирования является промежуточным между первыми двумя. На практике существует не более трех—четырёх основных вариантов возможного развития событий. Так, планирование может быть заключено, например, в том, чтобы определить действия в случае, если цены наиболее важных видов сырья возрастут на 15, 20, 25% вместо ожидаемых 10%.

Виды планирования на предприятии

Долгосрочное стратегическое (прогнозирование)

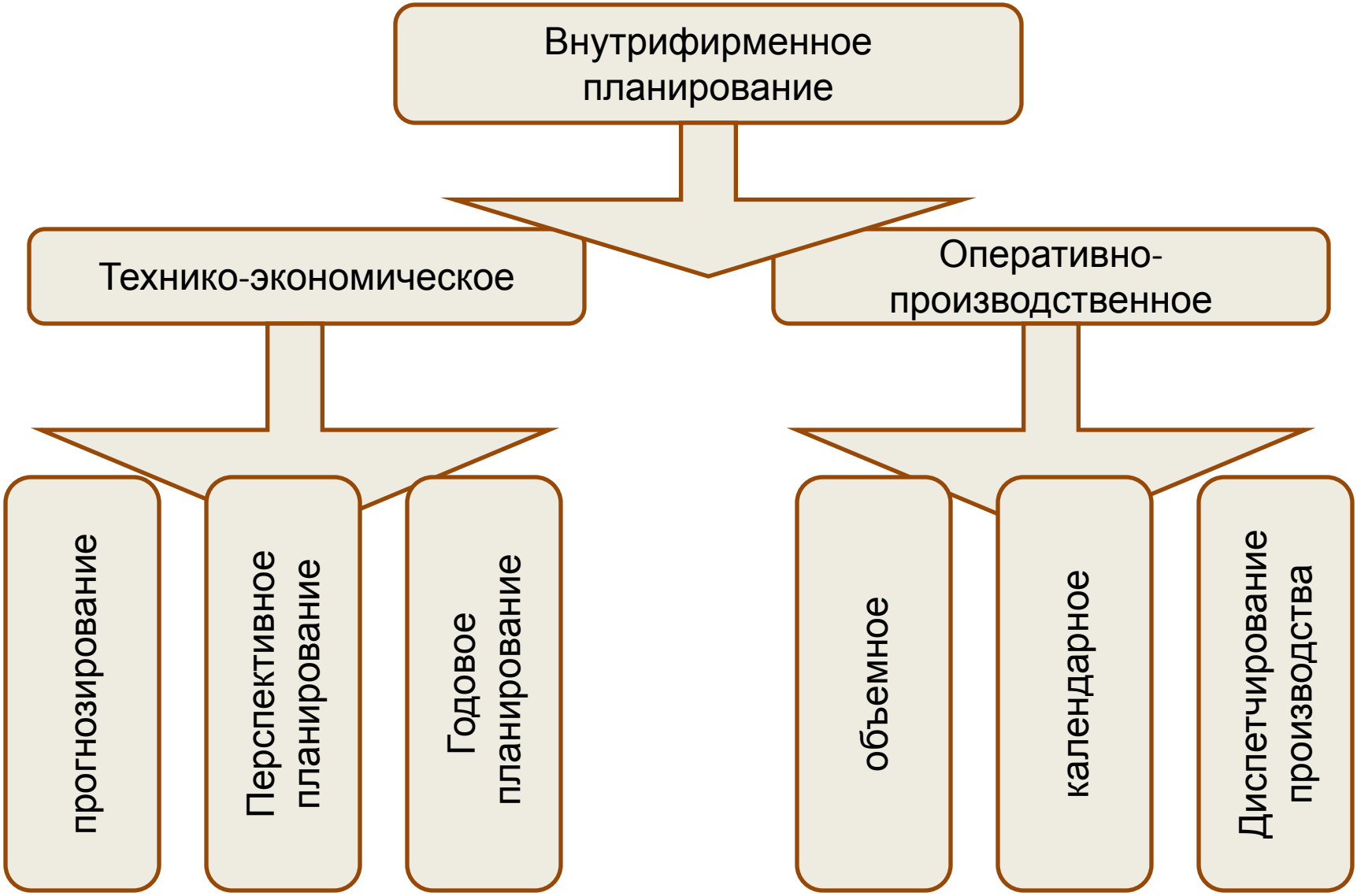
- Разработка альтернативных вариантов развития
- Выбор стратегических целей и направлений развития

Среднесрочное (пятилетнее)

- Разработка направлений экономического, технического и социального развития
- Установление важнейших производственно-технических пропорций
- Определение и обоснование экономической эффективности

Краткосрочное (оперативное)

- Система конкретных расчетов предпринимательской деятельности
- Разработка мер по обеспечению выполнения намеченных параметров
- Обоснование программ производственных подразделений



Планы в системе выбора стратегии

Стратегический план

- ✓ Описывает миссию, цели и стратегию предприятия
- ✓ Является императивом принятия управленческих решений
- ✓ Определяет пути выхода предприятия на более высокий уровень развития
- ✓ Определяет важнейшие направления развития предприятия, подкрепляется комплексом

программ, проектов, планов

предприятия

Среднесрочный план

- ✓ Содержит меры по решению отдельных проблем стратегии предприятия
- ✓ Устанавливает важнейшие производственно-экономические пропорции
- ✓ Определяет среднесрочную эффективность предприятия и последовательность достижения стратегических целей

Оперативный план

- ✓ Отражает конкретные средства и способы использования ресурсов, порядок организации производства и поставок товаров на рынок, текущие показатели деятельности предприятия и его подразделений
- ✓ Подкрепляется и детализируется планами функциональных сфер
- ✓ Разрабатывается в соответствии со стратегическими и среднесрочными планами

Стратегия (от греч. strategia < Stratos 'войско' и ago 'веду') - комплекс базовых решений, принципов, способностей руководства, направленных на достижение генеральной цели.

Стратегический план - это определение основных путей по достижению намеченной цели исходя из реальных возможностей фирмы

Подготовка со стороны руководства указаний по организации стратегического планирования

разработка каждым внутренним подразделением фирмы предложений по формированию стратегического плана

обобщение полученных предложений

тщательное обоснование основных стратегических целей и коммерческой политики

создание единого перспективного плана с выделением годовых задач и целей

**Элементы
стратегического
планирования**

Основные стратегии

Портфельные стратегии

- это совокупный портфель, включающий планово-управленческие решения по перераспределению корпоративных ресурсов между структурными подразделениями компании для обоснования выгодных сегментов рынка и потенциальных возможностей для каждой хозяйственной единицы.

В основе разработки портфельных стратегий используется целевой подход, включающий единство составляющих блоков: научные разработки - производство - реализация сервисное обслуживание

Стратегии роста - это стратегии, при которых уровень кратковременных и долгосрочных целей

каждого года значительно увеличивается относительно показателей предыдущего года.

Иными словами, стратегии роста обозначают четкие ориентиры поступательного развития фирмы с учетом требований рынка и реальных возможностей компании.

Конкурентные стратегии

Выбор конкурентной стратегии обусловлен, с одной стороны - конкурентной средой и ее силами, с другой - конкурентной позицией, отражающей реальное положение и возможности фирмы.

Конкурентная среда - это рынок, на котором независимые продавцы свободно соперничают за право продажи в условиях постоянной угрозы появления новых конкурентов, новых товаров и услуг.

Конкурентная позиция - сравнительная характеристика основных параметров фирмы относительно лидирующего конкурента.

Конкурентная позиция может быть доминирующая, сильная, благоприятная, надежная, слабая, нежизнеспособная.

Виды систем оперативного планирования		Краткая характеристика основные особенности
По степени централизации	Централизованная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование «сверху вниз» 2. Применение в массовом производстве
	Децентрализованная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Межцеховое планирование по укрупненным показателям 2. Детализация планов в цехах
По объекту планирования	Поддетальная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планируется и регулируется ход выполнения работ, технологических операций и производственных процессов по каждой детали на определенный плановый период - час, смену, день, неделю и т.д. 2. Точное планирование такта и ритма работы поточных линий и производственных участков, правильное определение технологических, транспортных, страховых, межоперационных и цикловых заделов и их поддержание в на расчетном уровне.
	Позаказная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расчет длительности производственных циклов и нормативов опережений, с помощью которых устанавливаются требуемые заказчиком или рынком сроки выполнения как отдельных процессов или работ, так и всего заказа в целом. 2. Объект планирования - отдельный производственный заказ, включающий несколько однотипных работ конкретного заказчика.
	Комплектная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Календарные задания производственным подразделениям разрабатываются по укрупненным группам или комплектам деталей на узел, машину, заказ или определенный объем работ и услуг. 2. Планово-учетная единица - детали, входящие в сборочный узел или общий комплект товаров, сгруппированных по определенным признакам.
Планирование по такту выпуска изделий		<ol style="list-style-type: none"> 1. Такт - планово-экономический регулятор хода производства на рабочих местах. 2. Определение основных объемных и календарных показателей планового выпуска с помощью такта. 3. Выравнивание продолжительности технологических операций на всех стадиях общего производственного процесса в соответствии с единым расчетным временем выполнения взаимосвязанных работ.
Планирование по заделам		Определяются нормальные размеры производственных заделов, представляющих собой соответствующий запас заготовок.
Планирование по опережениям		Группировка деталей и работ по срокам выпуска и организацией их своевременного изготовления и передачи на соответствующие стадии производства в зависимости от расчетных опережений времени.

Определение целей планирования

Анализ проблем и фактического исходного положения дел на предприятии

Поиск альтернатив – выявление возможных вариантов развития по различным сценариям

Определение потребности в ресурсах и способов достижения поставленных целей

Оценка – проведение оптимизационных расчетов и обоснование экономических показателей

Оформление плана в виде документа

**Процесс
планирован
ия на
предприяти
и**

Определение объекта планирования

Разработчики плана

Средства планирования

Порядок разработки плана

Методы планирования

**Процесс
организации
планирован
ия на
предприятии
и**