ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и внешнеэкономических связей

Курсовая работа

по дисциплине: «Основы менеджмента»

на тему: «Внутрифирменное планирование как важнейшая функция управления предприятием»

Выполнила:

Ростов-на-Дону, 2009

Содержание

Введение

Глава 1. Методика внутрифирменного планирования

1.1 Основные понятия и посылки внутрифирменного планирования

1.2 Методические вопросы планирования

1. Принципы планирования
2. Подходы к планированию (философия планирования)
3. Уровни планирования
4. Классификация планов (измерители планов)
5. Процесс планирования

Глава 2. Временной анализ внутрифирменного планирования

2.1 Стратегические, тактические и оперативные планы

2.1.1 Виды планов

2.1.2 Характеристики планов

2.2 Стратегическое планирование

2.2.1 Основные понятия

2.2.2 Стратегический анализ и стратегические альтернативы

2.3 Годовое планирование

2.3.1 Задачи ассортиментного планирования

2.3.2 Формирование продуктовой программы

2.3.3 Годовой (тактический) план фирмы

2.4 Оперативное планирование (производственная логистика)

2.4.1 Типы производств и специфика задач оперативного планирования

2.4.2 Основные календарно-плановые нормативы

2.4.3 Системы оперативно-календарного планирования

Глава 3. Внутрифирменное планирование (практика)

3.1 Краткая характеристика объекта исследования

3.2 Цели и задачи исследования

3.3 Определение целевых сегментов потребителей

3.4 Исследование уровня цен и качества обслуживания

3.5 Изучение конкурентов и сотрудников клуба

3.6 Исследование деятельности торговых посредников

3.7 План тактического развития фитнес клуба «Дукат»

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность темы исследования. Становление рыночных отношений и нового экономического мышления предполагает развитие предпринимательской деятельности, необходимой для подъема производства, увеличения выпуска товаров и услуг. В условиях молодого еще рынка, хронического дефицита при огромных ресурсах и неиспользованных резервах производства, предприятия всех форм собственности должны уделять первостепенное внимание стратегическому финансовому менеджменту и внутрифирменному планированию.

Сбалансированный внутрифирменный план представляет предприятию вполне ощутимые блага: четкую мгновенную программу производственной деятельности, эффективную обратную связь, эффективную стратегию совершенствования производства, устремленность персонала фирмы к инновациям, сокращение издержек производства.

Любая работа требует от человека осмысления целей, порядка действий и возможных результатов. Эта координация намеченных мер, опосредованная планом, помогает добиться успехов с меньшими затратами по принципу «минимум средств - максимум результата». С разработки плана начинается любое дело: будь то решение о покупке товара, определение целей деятельности предприятия или выбор жизненного пути, экономические проекты и сделки, направленные на достижение поставленных целей - получение прибыли, рост рентабельности или завоевание рынка, - требуют предельного осмысления в виде составления прогноза, плана или программы действия как непременного условия обоснования замысла и надежности получения желаемого результата.

Знание принципов и методов научного предвидения помогает специалисту, занимающемуся предпринимательской деятельностью, понимать суть происходящих явлений и принимать верные решения в различных ситуациях. Любое управление требует научного предвидения в форме прогноза или плана. Это - аксиома управления любого уровня хозяйствования. Однако фирме нужен не любой план или прогноз. Ей нужен хорошо обоснованный образ будущего. Ибо только на основе знания сущности экономических тенденций и явлений, отраженных посредством инструментария экономического предвидения и планирования, может быть создан действительно полезный прогноз или план.

Содержание прогнозирования и планирования определяется экономической теорией и её ответвлениями; форма планирования зависит от менеджмента, который рассматривает планирование как составную часть науки об управлении; стиль плановых разработок связан с маркетингом. Но плановые и прогнозные расчеты подчиняются единой методологии, которая определят принципы, методы, этапность расчетов, а также выбор индикаторов экономического предвидения.

Трудно научиться выполнять квалифицированные экономические расчеты, и особенно в области прогнозирования и планирования применительно к условиям конкретной фирмы. Но можно обучиться системе знаний по ме- тодологии предвидения, а в конечном счете - экономическому типу мышления, которое может способствовать осуществлению квалифицированных прогнозов и планов.

Всем этим, а в первую очередь необходимостью совершенствования внутрифирменного планирования в условиях рыночного хозяйствования, и определяется актуальность и значимость данной темы работы.

Степень разработанности проблемы. Сущность, необходимость, методы и значение внутрифирменного планирования в своих трудах рассматривали многие отечественные и зарубежные авторы, такие как: Ковалев В.В., Коваленко О.Н., Крамаренко Г.О., Лигоненко Л.О., Лихачева О.Н. и другие.

Целью данной работы является изучение теоретических основ внутрифирменного планирования и принципов формирования внутрифирменных планов.

Для достижения поставленной цели в курсовой работе решены следующие задачи:

рассмотреть основные понятия и посылки внутрифирменного планирования;

рассмотреть методические вопросы внутрифирменного планирования;

изучить основные виды планов;

раскрыть сущность стратегического планирования;

раскрыть сущность годового планирования;

раскрыть сущность оперативного планирования.

Предметом исследования является организация системы внутрифирменного планирования в организации.

Объектом исследования является методика организации процесса внутрифирменного планирования в организации.

Для реализации поставленных задач в работе использовались следующие методы: аналитический, сравнительный, экспертный, метод анализа.

Цель и задачи исследования определили структуру работы. Исследование состоит из Введения, 3-х Глав, включающих 13 параграфов и 15 подпунктов, Заключения и Списка использованной литературы. В первой главе изложены теоретические основы методики внутрифирменного планирования. Во второй главе проведен временной анализ внутрифирменного планирования и изложены основные аспекты современной системы внутрифирменного планирования. В третьей главе внутрифирменное планирование рассматривается на практике в фитнес клубе «Дукат».

Информационно-эмпирическую базу исследования составляют законодательные и нормативные документы, данные финансовой и бухгалтерской отчетности предприятий.

Методологическую базу исследования составляют работы отечественных и зарубежных авторов в области финансового менеджмента, публикации в периодической печати.

Глава 1. Методика внутрифирменного планирования

1.1 Основные понятия и посылки внутрифирменного планирования

План фирмы - это система взаимосвязанных решений, нацеленных на создание желаемого будущего фирмы.

Теория и практика менеджмента свидетельствуют, что работа по плану дает менеджерам реальную возможность выбора ассортимента и объема выпуска продукции, лучшей цены на свою продукцию и других управленческих решений, в то время как обычная текучка, работа без плана на самом деле этого выбора лишают. Однако планирование - нечто большее, чем просто составление плана.

Планирование - важнейшая функция менеджмента, связанная с определением целей фирмы, результатов ее деятельности, путей и ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей.

Это система волевых, сознательно принимаемых управленческих решений, которые заменяют рыночные механизмы во внутренней деятельности фирмы.

Это процесс, направленный на создание одного или нескольких будущих состояний фирмы, которые желательны и которые не появятся сами собой без определенных усилий.

Планирование помогает фирме лучше справиться с неопределенностью внешней среды, в которой она работает, помогает менеджерам ответить на три ключевых вопроса:

Где фирма находится в настоящее время? (Текущее состояние бизнеса).

Куда она движется? (Желаемое состояние).

Как и при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты поставленные цели? (Наиболее эффективный путь).

Соответственно планирование опирается на аналитическую функцию управления и предшествует функции организации выполнения составленных планов: анализ - планирование - организация и контроль.

План призван показать, как эффективно перейти из нынешнего состояния фирмы в желаемое. Посредством планирования перспективные цели фирмы трансформируются в пути достижения этих целей. При этом принимаются решения о том, что должно быть сделано, кем, когда и как. Следовательно, процесс планирования обеспечивает переход от описания того, что должно быть сделано, к описанию того, как это должно быть сделано, посредством графиков, бюджетов, распределения заданий между исполнителями.

Занимаются планированием менеджеры всех уровней, которые планируют распределение ресурсов и работу других сотрудников фирмы в отличие от всех прочих работников, которые планируют только свою деятельность.

Планирование не гарантирует избавление от проблем, но осознанный, продуманный план позволяет менеджерам лучше предвидеть кризисные си- туации и легче их пережить. Зачастую дефицит времени, обилие текущих забот не оставляют времени для планирования и заставляют действовать вслепую или использовать «реактивный» стиль управления (реакция на свершившиеся события). Эффективность управления в этом случае, как правило, снижается.

Планирование дает фирме имеет следующие преимущества:

План отражает систему ценностей и взгляды руководства фирмы, его видение будущего, которое помогает сориентировать персонал фирмы в нужном направлении.

План опирается на исходную ситуацию и описывает ограничения, накладываемые внешней средой. Это делает планируемые результаты более осмысленными для менеджеров.

План является инструментом координации, который обеспечивает согласование целей и выработку компромиссов на базе объективных критериев.

План облегчает контроль за деятельностью фирмы, позволяет оценивать расхождение между целями и результатами.

План повышает готовность фирмы реагировать на непредвиденные изменения, при условии, что на стадии планирования проводился анализ возможных изменений.

План способствует более жесткому управлению фирмой, основанному не на импровизации, а на нормах, бюджетах и графиках.

Итак, главное преимущество планирования - оно повышает готовность фирмы реагировать на изменения внешней среды. Причины развития ВФП в рыночных условиях:

самостоятельность хозяйствующих субъектов;

развитие и обострение конкуренции;

обострение проблем сбыта продукции, изменение как направлений сбыта, так и роли потребителя в процессе реализации продукции;

усиление давления внешнего рынка и процессов глобализации экономики;

увеличение степени неопределенности рыночной конъюнктуры и другими причинами.

В этих условиях план и рынок объективно сосуществуют: план внутри фирмы, рынок - за ее пределами.

Однако система внутрифирменного планирования постоянно развивается по мере развития конкуренции, растущей нестабильности и все меньшей предсказуемости будущего. Эволюция систем ВФП показана в табл. 1.1, составленной по данным И. Ансоффа [с. 46, 48].

Таблица 1.1 - Сравнительные характеристики систем планирования и управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадии Параметры | Бюджет \ контроль | Долгосрочное планирование | Стратегическое планирование | Стратегический менеджмент |
| Допущения | Прошлое повторяется | Тенденции сохраняются - экстраполяция | Новые явления \ тенденции предсказуемы | Частичная предсказуемость по слабым сигналам |
| Тип изменений | Медленнее реакции | Сравним с реакцией фирмы | | Быстрее реакции фирмы |
| Процесс | Циклический | | | Реальное время |
| Основа Управления | Контроль отклонений | Предвидение роста, комплексное управление | Изменение стратегических основ и возможностей | Учет развития рынка и внешней среды |
| Акцент в Управлении | Стабильность \ реактивность | Предвидение | Исследование | Творчество |
| Период | С 1900 г. | с 1950-х гг. | с 1970-х гг. | с 1990-х гг. |

Применительно к России дополнительно следует сказать о смене парадигмы планирования, связанной с переходом к рыночным условиям (табл. 1.2), которая определяет сложности развития ВФП на российских предприятиях.

Таблица 1.2 - Сравнение подходов к планированию

|  |  |
| --- | --- |
| Административная система | Рыночная система |
| Методику планирования определяет государство | Методику планирования определяет сама фирма |
| Производство плановой продукции, гарантированный сбыт | Самостоятельный поиск заказчиков и потребителей |
| Итерационное согласование планов с вышестоящими органами управления | Взаимодействие фирмы с внешней средой |
| Максимальное использование ограниченных и централизованно распределяемых ресурсов | Формируются рынки ресурсов, но степень их развития разная |
| Дискретный характер планирования | Непрерывный характер планирования |
| Ориентация - на внутренние возможности Основа - планирование производства | Ориентация - на внешнюю среду Маркетинг как основа планирования |

Фирма как объект планирования обладает следующими свойствами, которые определяют методологические посылки внутрифирменного планирования:

- является сложной системой, обладающей свойствами целостности и иерархичности;

-имеет специфические свойства, присущие социально-экономическим системам: целенаправленность (наличие цели функционирования фирмы), управляемость и непрерывность функционирования фирмы, ее адаптивность;

-характеризуется наличием внешней среды, в которой могут быть выделены контролируемые и неконтролируемые факторы.

Соответственно, методологическими посылками ВФП являются его системность, иерархичность, социально-экономический характер, взаимодействие с внешней средой.

Иерархичность и системность ВФП проявляется в следующем:

Одновременно принимаются решения с различными горизонтами планирования и временными рамками реализации.

Носители решения находятся на разных уровнях принятия решения.

Отдельные решения оказывают различное влияние на фирму в целом, имеют разную степень риска.

Используемая информация имеет разную степень агрегирования.

Итак, современная концепция внутрифирменного планирования исходит из того, что планирование необходимо, но оно должно вестись по определен ной методике на базе реальных данных и носить системный характер. Хотя концептуально процесс внутрифирменного планирования сравнительно не сложен, однако не существует универсального метода составления плана фирмы, не прост этот процесс и на практике.

1.2 Методические вопросы планирования

1.2.1 Принципы планирования

Известный специалист в области менеджмента Анри Файоль в 1916 году выделил 4 ключевых принципа планирования:

единство;

непрерывность;

гибкость;

точность.

Позже Расел Акофф обосновал еще один принцип планирования -принцип участия.

Принцип единства (холизма, holism - целое) основан на представлении фирмы как единого целого (системный подход). Он реализуется через координацию и интеграцию планов отдельных подразделений по горизонтали и вертикали. Планирование играет объединяющую роль, обеспечивая согласование и увязку всех разработанных на фирме планов. Пример нарушения этого принципа: план маркетинга слабо увязан (скоординирован) с планом производства и планами других функциональных подразделений.

Принцип непрерывности означает, что планирование на фирме должно осуществляться постоянно в рамках установленного цикла. План не выполняется автоматически - необходима система управления, которая обеспечивает контроль, анализ и модификацию планов по мере изменения условий функционирования. Непрерывность планирования реализуется через систему вложенных планов (годовой - квартальный - месячный план) и систему скользящего планирования (план на январь-март, затем на февраль-апрель и т.д.).

Принцип гибкости, дополняя принцип непрерывности, предполагает возможность корректировки планов при изменении внешних и внутренних условий (планирование с учетом происходящих изменений). Однако эта корректировка должна быть обоснованной, то есть всякая гибкость имеет экономические пределы. Возможности корректировки обеспечиваются за счет создания резервов. Например, загрузка производственных мощностей у западных фирм редко когда превышает 80%.

Точность планирования может быть повышена за счет установления более тесных контактов с заказчиком, их участия в формировании планов фирмы (вытягивающая система планирования, или работа по заказам рынка).

Принцип участия означает, что те работники фирмы, которых непосредственно затрагивает плановый процесс, становятся его участниками независимо от должности и выполняемых функций. Такое планирование называется партисипативным (participation - участие). Принцип участия облегчает процесс реализации планов, так как улучшается коммуникация между персоналом фирмы, снижается сопротивление заложенным в планах изменениям, укрепляется командный дух организации.

Примеры участия: японские кружки качества, неформальные процедуры участия (проведение совещаний, сбор предложений и т. д.), так и формальные процедуры согласования на основе принятых на предприятии правил и регламентов.

Для реализации рассмотренных принципов внутрифирменного планирования на практике необходимо: иметь в компании службу планирования с определенными правами и ответственностью; создать систему (технологию) планирования, то есть разработать политику, процедуры и правила принятия и согласования управленческих решений в области внутрифирменного планирования, обучить персонал, наладить внутрифирменные коммуникации, позволяющие доносить информацию о планируемых мероприятиях до всех заинтересованных сотрудников и иметь обратную связь.

1.2.2 Подходы к планированию (философия планирования)

Известный американский специалист Р. Акофф выделяет 4 подхода к планированию в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее.

Реактивной подход - план ориентируется на прошлое, то есть предполагается, что прошлые тенденции сохранятся.

Примером является планирование «от достигнутого», которое было широко распространено в советской экономике.

При таком подходе исходят из суммарных потребностей подразделений фирмы (движение снизу-вверх), а не из возможностей удовлетворения этих потребностей. Наблюдается стремление подразделений завысить свои потребности, что ведет к снижению общей эффективности деятельности фирмы.

Инактивный подход - фирма плывет по течению (инертность), существующие внешние и внутренние условия воспринимаются как приемлемые (минимум изменений, приспособление к настоящим условиям). Такой системе планирования присущ бюрократизм, волокита по всем делам, для рас- смотрения которых создаются комиссии, советы и другие временные, но постоянно заседающие структуры. Большая часть времени тратится на сбор фактов, информации, ее аналитическую обработку. Главный принцип -«держать руку на пульсе». В такой системе управления важны связи, а не опыт. Хотя в более поздних изданиях Акофф уже не упоминает данный подход, ограничившись реактивным, преактивным и интерактивным подходом.

Эти два подхода к планированию присущи большинству бывших государственных предприятий. Вновь созданные фирмы чаще используют другие подходы к планированию.

Преактивный (упреждающий) подход - ориентирован на будущие изменения, на поиск оптимальных решений в условиях изменений. Цели таких фирм ориентированы не на выживание, а на рост и развитие. Планирование осуществляется сверху - вниз: на верхнем уровне делается прогноз, разрабатывается стратегия и определяются цели следующих уровней управления.

Интерактивное (адаптивное) планирование предполагает, что будущее можно контролировать и на него можно воздействовать, поэтому главной целью планирования при таком подходе является проектирование будущего. Речь идет о взаимодействии фирмы с внешней средой: не просто ее адаптация к будущим изменениям, а и целенаправленное воздействие на эти изменения. Интерактивное планирование основано на принципе участия и мобилизации способностей всех работников фирмы.

Критики интерактивного планирования отмечают, что фирма не может полностью контролировать свое будущее, поэтому речь должна идти скорее об адаптации фирмы к изменению условий внешней среды.

1.2.3 Уровни планирования

Выделяют три уровня планирования: фирма в целом, хозяйственные подразделения, функциональные подразделения (финансовый отдел и т.д.).

План фирмы (корпоративный уровень) интегрирует функциональные планы и планы хозяйственных подразделений (бизнес-единиц). На этом уровне происходит перераспределение финансовых потоков внутри фирмы в соответствии с поставленными целями. Финансы перераспределяются на планомерной основе, то есть на определенном этапе может допускаться убыточность подразделений, если такие действия оказываются оправданными с позиций достижения поставленных целей фирмы (например, цель - завоевать рынок). Наиболее важные аспекты корпоративного плана:

служит стартовой точкой процесса планирования, должен охватывать все сферы деятельности: от производства до продажи продукции и организации учета;

стимулирует и мотивирует персонал фирмы на достижение поставленных целей;

служит основой для всех планов, политик, правил и процедур принятия управленческих решений.

Планы хозяйственных подразделений (бизнес-единиц) фирмы определяют, как подразделение будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д. Для фирм с одним видом деятельности корпоративный уровень совпадает с уровнем бизнес-единиц.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) - это внутрифирменное организационное подразделение, наделенное определенными правами и ответственное за всю деятельность фирмы в определенном бизнес-сегменте (сегментах). Оно, как правило, отвечает за разработку, производство и продажу определенного вида продукции.

Иногда планирование на уровне бизнес-единиц называют тактическим планированием, а корпоративный уровень связывают со стратегическим планированием.

Функциональные службы - финансовая, производственная, коммерческая, маркетинга, управления персоналом и т.д. разрабатывают свои планы на основе корпоративного плана и планов хозяйственных подразделений. Целью функциональных планов является распределение ресурсов отдела (службы) и поиск путей эффективной деятельности в рамках общего плана фирмы.

Функциональный план (план маркетинга, финансовый план и т.д.) -комплекс решений по реализации заданной функции в рамках общей стратегии фирмы.

Многообразие функциональных сфер деятельности и соответственно функциональных планов фирмы затрудняет формирование общих правил их разработки. В самом общем виде можно сказать, что функциональный план разрабатывается в рамках линейной структуры (отдела или службы) и определяет мероприятия, которые должны быть выполнены данным структурным подразделением в контексте корпоративного плана и выделенных ему ресурсов. Разрабатывают план функциональные специалисты, основываясь на своей компетенции и опыте.

На корпоративном уровне определяются цели, стратегии и политика фирмы в различных областях. На последующих уровнях разрабатываются процедуры и правила, формируются бюджеты и расписания выполнения работ.

В связи с иерархичностью системы ВФП возникает ряд методических проблем:

проблема организации процесса планирования. При этом возможны два разных подхода к организации планирования: сверху - вниз и снизу -вверх.

проблема согласования и увязки планов разного уровня внутри фирмы. Необходимо увязать функциональные планы, планы хозяйственных подразделений между собой и с общим планом фирмы.

При организации процесса планирования сверху - вниз каждый уровень планирования получает входную информацию (ограничения) из плана более высокого порядка, то есть выходные данные каждого уровня используются в качестве входных данных на более низком уровне. При таком подходе высшее руководство инициирует процесс планирования и уполномочивает хозяйственные и функциональные подразделения формировать собственные планы как средства реализации корпоративного плана.

При организации планирования снизу-вверх корпоративный план формируется на основе объединения предложений хозяйственных и функциональных подразделений.

Иерархичность планов приводит к тому, что процесс планирования неизбежно становится итерационным, то есть включает большое количество переговоров между уровнями иерархии, направленными на то, чтобы различные цели, стратегии, планы и бюджеты были согласованы и подкрепляли друг друга.

Сложный и противоречивый процесс согласования плановых решений различных уровней является важным моментом внутрифирменного планирования.

1.2.4 Классификация планов (измерители планов)

Многообразие планов может быть описано с использованием различных измерителей (факторов классификации), которые включают в себя:

Уровень планирования: корпоративный, группы бизнесов или бизнес-единицы.

Функции: отдельные функции, на которых сфокусирован план. Это НИОКР, маркетинг, производство, персонал, финансы.

Временные рамки планирования: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы.

Регулярность планов: повторяющиеся планы, политика, процедуры и правила.

Степень уникальности: уникальные, действующие ограниченный промежуток времени планы (программы, проекты), которые не повторяются после достижения поставленных целей.

Остановимся на последних двух факторах классификации планов, которые показывают, что планы могут быть регулярно повторяющимися или уникальными (рис. 1.1).

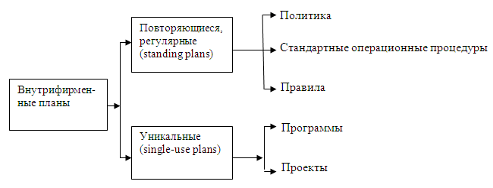


Рис. 1.1. Классификация планов по степени повторяемости

Регулярно повторяющиеся планы - руководство по выполнению постоянно повторяющихся видов деятельности, которое дополняется политикой, операционными процедурами и правилами и в комплексе формируют основной блок внутрифирменных планов.

Для повторяющихся планов необходимо детально проработать все методические вопросы их формирования, согласования, корректировки и контроля, то есть разработать технологию внутрифирменного планирования.

Технология - способ реализации персоналом фирмы конкретного сложного процесса (в данном случае процесса внутрифирменного планирования) путем расчленения его на систему последовательных взаимосвязанных процедур и операций, которые выполняются более или менее однозначно.

Наличие такой технологии позволяет говорить о системе управления, ориентированной не на конкретного человека как носителя опыта, а на определенный набор руководящих указаний, процедур и правил, регламентирующих процесс планирования.

1 Процедура - руководство по принятию определенных решений (процедуры обработки заказов, оплаты счетов и т.д.). Правила - руководства для определенных специалистов, которые регламентируют их действия персонала в определенных ситуациях и заменяют процесс принятия управленческих решений.

Технология важна и для уникальных (однократных) планов, но для них она не может быть детально прописана, что связано именно с уникальностью планов. Такие планы разрабатываются для неповторяющихся событий, например, строительство нового производственного здания, освоение производства новой продукции, переход на международные стандарты учета и отчетности и т.д. Они действуют ограниченный промежуток времени и не повторяются после достижения поставленных целей.

Формой представления уникальных планов являются бизнес-план, программы и проекты, а эффективным инструментом отображения таких планов - сетевые модели.

Программа (проект) - взаимосвязанный комплекс мероприятий, которые должны быть выполнены для достижения поставленной цели.

1.2.5 Процесс планирования

Процесс планирования предполагает получение ответа на три ключевых вопроса: где находится фирма, каких позиций она желает достичь и каким образом. Соответственно процесс начинается с анализа внешней среды и внутренних возможностей фирмы, касается определения целей и возможных направлений достижения этих целей, а также формирования детальных планов по достижению поставленных целей.

Анализ внешней среды и внутренних возможностей фирмы, так называемый SWOT-анализ, призван показать текущее состояние фирмы, ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, существующие на рынке. В результате определяется позиция фирмы на рынке (где находимся?). В процессе планирования необходимо определить конкретные цели разрабатываемого плана. Эти цели устанавливаются на основе общих целей (целевых установок) фирмы и указывают конечные результаты, которые должны быть достигнуты при реализации планов, распоряжений и смет.

Возможны два подхода к определению целей деятельности фирмы.

1.Установить цели исходя из достигнутого уровня, добавляя, скажем, 2-3% к цифрам прошлого года. Это метод «планирования от достигнутого уровня».

2.Второй подход сложнее, он предполагает разбиение процесса определения целей на ряд последовательных шагов:

Установление общих целей фирмы на плановый период исходя из ее миссии, видения перспектив развития бизнеса.

Определение конкретных целей (задач).

Различие между целями и задачами можно представить следующим образом: задачи - это цели, которые фирма надеяться достичь в рамках планового периода, а цели (общие цели) - те вехи, на которые она ориентируется и к которым предполагает приблизиться в рамках планового периода.

Общие цели фирмы на плановый период могут устанавливаться в нескольких ключевых сферах: положение на рынке; инновации; качество и производительность; прибыльность и т.д. Многоплановость целей объясняется тем, что деятельность любой фирмы является многоцелевой. Соответственно сложность планирования и управления заключается в определении приоритетов целей, а также их сопоставлении и взаимной увязки.

Цели фирмы должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей:

конкретность и измеримость целей, что позволяет контролировать их реализацию;

гибкость целей обеспечивает пространство для маневра в связи с непредвиденными изменениями рынка и возможностей фирмы;

достижимость целей за плановый период.

Примеры конкретных целей:

Маркетинг- увеличить объем продаж на 5%;

- расширить число потребителей на 10%. Финансы- увеличить рентабельность с 10 до 12% к концу года.

Кадры- сократить текучесть кадров с 10 до 7%.

Итак, первым и, вероятно, самым решающим этапом планирования является определение конкретных целей на плановый период. Последующий анализ внешнего окружения фирмы, а также ее сильных и слабых сторон позволяет определить текущую позицию фирмы на рынке и желаемую позицию. Расхождение между ними или стратегический разрыв как раз и будет определять, что именно необходимо сделать для достижения поставленных целей (рис. 1.2).

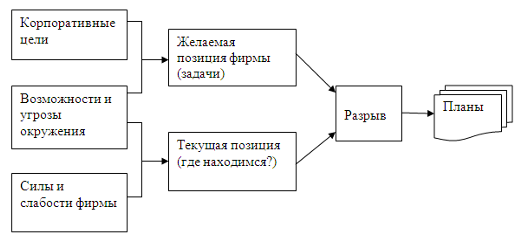


Рис. 1.2 Схема взаимосвязей в процессе планирования

Собственно этап планирования должен включать несколько шагов:

формирование альтернативных вариантов плановых решений;

оценка этих альтернатив;

окончательный выбор.

В итоге предприятие планирует направление своего развития (куда двигаться?).

Формирование альтернативных вариантов плановых решений довольно сложное дело. Здесь может использоваться сценарный анализ, методы портфельного анализа, список базовых стратегий по И. Ансоффу (стратегия проникновения на рынок, расширения рынка, расширения товарного ассортимента, диверсификации).

При выборе окончательного варианта плана можно воспользоваться некоторыми общими критериями:

Осуществимость - оцените требуемые ресурсы и ограничения. Ограничения могут быть внутренними и внешними для фирмы.

Конкурентная сила - стремитесь всегда иметь конкурентные преимущества.

Концентрация - избегайте распыления сил.

Синергизм - обеспечьте координацию и согласование действий.

Гибкость - будьте готовы к неожиданностям.

-Экономичность - не растрачивайте ограниченные ресурсы. Заключительный этап предполагает разработку механизма реализации плана, а также системы контроля и корректировки плановых решений (как реализовать?). Процесс планирования не прекращается после выбора альтернативного направления развития и разработки плана. Следующая стадия -реализация и контроль выполнения плана, которая предполагает уточнение структуры фирмы, ее ресурсов, установление норм и стандартов, доведение плановых заданий до исполнителей (система коммуникаций с персоналом), оценку выполнения плана, возможность корректировки установленных норм и планов.

Глава 2. Временной анализ внутрифирменного планирования

2.1 Стратегические, тактические и оперативные планы

2.1.1 Виды планов

Важнейшим фактором классификации плановых решений является временной горизонт планирования, в соответствии с которым выделяют три вида планов:

Стратегические (долгосрочные) планы.

Тактические, чаще всего годовые планы.

Оперативные (оперативно-календарные) планы.

Конкретный период времени, для которого разрабатывается план, зависит от отраслевой специфики бизнеса, от традиций и опыта фирмы.

Однозначно можно сказать, что обязательным видом планов является годовой (тактический) план. За год происходят все типичные для фирмы события, поскольку за этот срок выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. К тому же такой период соответствует законодательным требованиям к отчетному периоду (годовая бухгалтерская и статистическая отчетность).

Считается, что тактическое планирование является средством реализации стратегического плана, оно заключается в планировании всех направлений деятельности фирмы и ее подразделений в органическом сочетании и взаимодействии.

Стратегический и долгосрочный план имеют одинаковый горизонт планирования - долгосрочный (от года и выше), но различаются подходами к планированию: долгосрочное планирование ориентируются на экстраполяцию прошлых тенденций, то есть относится скорее к реактивному типу планирования. В то время как стратегическое планирование основано на прогнозировании изменений внешней среды, то есть относится к преактивному либо интерактивному планированию.

Оперативные, краткосрочные или, чаще говорят, оперативно-календарные планы фирмы направлены на детализацию тактического плана. На этом этапе необходимо спланировать производственные, финансовые, маркетинговые и иные операции и потоки во времени, чтобы получить желаемый результат. На этом этапе составляются календарные графики, расписания выполнения работ, то есть, по сути, речь идет о логистическом планировании деятельности фирмы.

2.1.2 Характеристики планов

Стратегические планы определяют общее направление деятельности фирмы, ее место в рыночной среде. Они включают цели, стратегию и политику фирмы, а также в общих чертах характеристики и те результаты, которые фирма может и намерена получить.

Плановые решения этого уровня связаны с выбором товаров и рынков, с выбором месторасположения фирмы, ее отдельных структур, в том числе складских помещений, торговых представительств и т.д. Они касаются также организационно-правовой формы бизнеса и его организационной структуры, определяют такие стратегические направления как слияние, поглощение, отпочкование, вхождение в различные интеграционные структуры и ассоциации. Объектами стратегического планирования являются исследования и разработки (НИОКР), инвестиции, производственные мощности, потребности в финансовых средствах, доля рынка и т.д. К стратегическим относятся планируемые решения по приобретению оборудования, проведению реконструкции, новому строительству и т.д.

Стратегические решения принимаются в условиях неопределенности и риска. Эти решения, как правило, не повторяются и не ведут к появлению подобных же решений. Стратегический план принимает Совет директоров фирмы, который опирается на плановые решения, подготовленные специально созданной службой (отдел стратегического планирования, отдел развития и пр.).

Плановые решения тактического уровня направлены на пошаговую реализацию стратегии фирмы. Решения этого уровня касаются производственно-хозяйственной деятельности фирмы и ее подразделений. Ключевые плановые решения: прогноз продаж, производственная программа, бюджеты, план использования ресурсов фирмы.

Во многих западных фирмах основой тактического планирования является план маркетинга, который служит отправной точкой внутрифирменного планирования.

На основе прогноза продаж продукции фирмы формируется план закупок, план производства, план по персоналу, финансовый план и т.д. Важность плана маркетинга, который увязывает маркетинговые мероприятия с прогнозом возможных продаж, определяет тот факт, что сфера сбыта все чаще становится узким местом в деятельности фирмы. При составлении годового плана проводятся объемные расчеты в натуральном и стоимостном выражении по укрупненным показателям. При этом план может быть составлен с квартальной и \или месячной разбивкой, хотя при переходе на скользящее планирование это становится не столь актуальным, так как определяется «скользящий» период - два-три месяца. Напомним, что в рамках годового плана определяется план на три месяца (январь-март), который затем корректируется на следующий период - февраль-апрель и так каждый месяц.

Занимается разработкой годового плана специальная служба - планово-экономический отдел при участии других функциональных подразделений (отдел маркетинга, коммерческий отдел, финансовый, управление персоналом, производственный отдел и т.д.). Решения этого уровня планирования повторяются, что приводит к разработке технологии планирования. Степень их централизации зависит от типа производства и масштабов бизнеса, то есть они могут быть централизованными (массовое производство), либо децентрализованными (единичное производство).

На оперативном уровне планируются конкретные действия в рамках тактического плана: происходит дезагрегация тактического плана в месячные, недельные, суточные и часовые планы. Задачи этого уровня сводятся к составлению расписания (календарного плана) движения деталей, узлов, агрегатов и изделий по отдельным станкам, производственным участкам, цехам и между цехами. Расписание составляется на период от месяца до смены. При этом решаются задачи загрузки оборудования, последовательности запуска, пропускной способности и выявления «узких мест», диспетчирования и ряд других вопросов. В новых условиях производственно-технологическое расписание должно дополняться расписанием маркетинговых мероприятий (программа маркетинговых исследований, продвижения продукции на рынок) и, в конечном итоге, воплощаться в оперативном финансовом бюджете предприятия.

Занимаются разработкой оперативных планов производственно-диспетчерский отдел, цеховые службы планирования. Решения этого уровня планирования являются децентрализованными, так как необходимо в реальном масштабе времени учитывать изменения, происходящие в производстве (поломки оборудования, болезни персонала, брак и пр.), повторяющимися, их сложность ведет к внутренней оптимизации. По мере того как планирование переходит от стратегической стадии к тактической и перемещается вниз по иерархии управления все более существенным становится значение внутренних параметров планирования. В целом процесс внутрифирменного планирования должен быть непрерывным и обеспечивать последовательную реализацию системы планов.

2.2 Стратегическое планирование

2.2.1 Основные понятия

Отправной точкой формирования стратегического плана является видение будущего фирмы (ее образ), которое трансформируется в стратегические цели, то есть отражает представление руководства либо владельцев о том, к чему должна стремиться фирма и каким должен быть ее долгосрочный курс.

Видение - прогнозируемый и желаемый образ фирмы и внешней среды в среднесрочной (долгосрочной) перспективе (куда движемся?).

Стратегические цели - желаемое взаимодействие фирмы с внешней средой (что должно быть сделано и в какое время?).

Собственник (руководитель) формирует видение на основе разнообразной информации о внешней среде и внутренних возможностях фирмы, а также собственных устремлений и амбиций. При этом важно уловить (оценить):

тенденции развития отрасли,

тенденции развития рынка с позиций потребления и конкуренции,

последствия важнейших событий внутри фирмы и вне ее.

Разнообразная информация, в том числе и «слабые сигналы» рынка позволяют определить желаемый образ фирмы. При этом главное - видеть фирму не такой, какая она есть, а такой, какой она может быть! Стратегический анализ - процесс выявления стратегических факторов и проблем, которые могут представлять угрозу или открывать новые возможности для фирмы.

В основе стратегического плана лежат стратегические решения, которые чаще всего ориентированы на изменения в фирме.

Стратегические решения - управленческие решения, направленные на достижение целей, которые не могут быть реализованы в рамках протекающего процесса и состояния внешней среды.

Особенности стратегических решений:

-направлены на перспективные цели фирмы, на ее будущее, поэтому характеризуются высоким уровнем риска;

в отличие от тактических решений множество альтернативных вариантов не определено, сама процедура формирования возможных альтернативных исходов играет важную роль;

субъективны по своей природе, заранее трудно оценить их последствия, которые имеют долговременный характер;

большое значение имеет качество решения, а не быстрота и своевременность его принятия. Для стратегических решений нет жестких временных рамок;

связаны со значительной неопределенностью, поскольку находятся под воздействием внешних, не контролируемых фирмой факторов;

инновационны по своей природе, для их восприятия они должны быть открытыми и понятными сотрудникам;

связаны с вовлечением значительных ресурсов, как правило, необратимы и имеют долгосрочные последствия для фирмы.

Примеры: освоение новой продукции, выход на новые рынки, технологические изменения, реструктуризация управления, интеграция с поставщиками и т.д.

Стратегические решения лежат в основе стратегии фирмы.

Стратегия - это управляемый процесс разработки и реализации комплекса мероприятий, направленных на достижение поставленных стратегических целей (как будут достигнуты конченые результаты?). Она задает направление развития бизнеса (интегрированный рост, диверсификация, рыночная экспансия и т.д.).

Сущность стратегии заключается в создании уникальной позиции фирмы на рынке путем выбора видов бизнеса, которые отличны от конкурентов, либо выполняются другими способами [Портер, с. 55]. Стратегия динамично формируется из разрозненных элементов и пересматривается (корректируется), если руководство видит пути совершенствования деятельности или считает необходимым приспосабливаться к изменяющимся условиям, то есть стратегию можно рассматривать как сочетание запланированных и ответных действий, являющихся реакцией на стратегические изменения.

Важно: формирование стратегии — не функция специалистов по стратегическому планированию. Это общая функция руководства!

Стратегический менеджмент - система управления процессом разработки и реализации стратегии фирмы.

По своему предметному содержанию стратегическое управление обращается лишь к основным процессам в фирме и за ее пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания и реализации стратегического потенциала фирмы.

При реализации стратегических решений руководство сталкивается с парадоксом стратегического менеджмента, который проявляется в том, что необходимо обеспечить адаптивность фирмы к условиям внешней среды при эффективном текущем функционировании. Именно сбалансированность стратегических решений и операционной эффективности (стратегии и тактики) обеспечивает успех фирмы на конкурентном рынке.

Отметим, что присутствие всех элементов и взаимосвязей повышает качество стратегического планирования и управления, однако в практике бизнеса отдельные элементы могут отсутствовать, в частности может быть стратегическое управление без стратегии или, наоборот, стратегия без стратегического управления.

2.2.2 Стратегический анализ и стратегические альтернативы

Важным этапом стратегического планирования является комплексный анализ внешней среды и деятельности фирмы с целью выявления стратегических факторов и проблем, которые могут представлять угрозу или открывать новые возможности для фирмы.

Внешний анализ охватывает факторы макросреды, отрасль, отраслевую бизнес-систему, конкурентов и потребителей, анализ интересов заинтересованных групп, который частично пересекается с внутренним анализом.

Внутренний анализ предполагает анализ портфеля бизнесов фирмы, финансовый анализ ее деятельности, маркетинговый аудит, анализ производства и НИОКР, а также комплексный управленческий анализ с использованием цепочки ценностей М. Портера и модели 7-S фирмы McKincey.

В стратегическом планировании используются как традиционные и широко известные методы (мозговой штурм и групповая работа, экспертные методы, экономико-математические методы, методы анализа рынка и деятельности фирмы, классификации и т. д.), так и специфические методы.

К специфическим методам стратегического анализа относятся методы PEST и SWOT-анализа, портфельного анализа, отраслевой анализ, модель 5 сил конкуренции М.Портера, треугольник конкуренции, цепочка добавленной стоимости (бизнес-система), модель 7-S фирмы McKincey, бенчмаркинг. На западе широкое распространение в стратегическом планировании получила также система информационной поддержки стратегических решений PIMS (Profit Impact of Market Strategies). Данные методы призваны помочь менеджерам рационально планировать стратегические решения, но, естественно, они не могут заменить самого менеджера.

С содержанием большинства указанных методов можно ознакомиться в книгах Б. Карлофа, В. Марковой и С. Кузнецовой.

Применение методов стратегического анализа на практике может быть связано с трудностями информационного, методического, организационного плана, которые преодолеваются по мере накопления опыта внутрифирменного планирования.

Деловая практика свидетельствует, что фирма должна проводить стратегический анализ с определенной регулярностью. Результатом такого анализа может стать решение о выходе из некоторых областей бизнеса (уход с рынка и продажа бизнеса) или, наоборот, окажется целесообразным расширить определенное направление бизнеса.

Тщательно проведенный стратегический анализ позволяет определить сильные и слабые стороны фирмы (Strengths/Weaknesses), а также возможности и угрозы рынка (Opportunities/Threats), сформировав тем самым SWOT-матрицу, которая наряду с портфельными матрицами является важным методическим инструментом формирования стратегических альтернатив развития фирмы.

Стратегические альтернативы связаны с инвестиционными решениями и отвечают на вопрос: где конкурировать?

Должны ли существующие сферы бизнеса быть расширены или уменьшены?

В какие направления роста вкладывать инвестиции?

Появились ли новые привлекательные сферы бизнеса?

Другая группа стратегических альтернатив связана со стратегией достижения конкурентных преимуществ и отвечает на вопрос: как конкурировать?

Какие стратегии достижения конкурентных преимуществ наиболее адекватны существующей ситуации на рынке и возможностям фирмы?

Какие функциональные стратегии должны быть реализованы?

Какими должны быть стратегии продвижения, товарная, ценовая и т.д.?

Какие ресурсы и сферы деятельности необходимо вовлечь в реализацию стратегии? Важной проблемой при оценке и выборе стратегических альтернатив в первом случае является сбалансированность портфеля бизнесов фирмы, во втором - координация функциональных и иных стратегий, их направленность на достижение общей цели фирмы.

Переменные, которые определяют выбор стратегии, на практике с трудом поддаются количественному выражению, их взаимосвязи сложно формализуемы, а оценка неопределенностей и риска затруднительна.

В реальной жизни варианты стратегии фирмы, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться. Работая над альтернативными решениями, следует относиться к ним прагматически, так как может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно. Идеальное решение может быть в пределах досягаемости, но время или необходимые затраты могут воспрепятствовать его достижению.

В целом у каждой фирмы существует множество стратегических альтернатив, выбор которых является непростой задачей. Возможные критерии выбора можно объединить в пять групп (рис. 2.1), отметив их противоречивость. Противоречия возникают между долгосрочными и краткосрочными ориентирами рентабельности и объемов продаж; рентабельностью и гибкостью; гибкостью и синергизмом.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА

Отклик на возможности/угрозы внешней среды.

Вовлечение конкурентных преимуществ фирмы

- использование своих сильных сторон, слабых сторон конкурентов;

-нейтрализация слабых сторон фирмы, сильных сторон конкурентов

•Соответствие целям предприятия

-достижение заданных долгосрочных показателей;

-совместимость с миссией.

•Выполнимость стратегии

требуются только имеющиеся ресурсы?

совместимость с внутренней организацией и культурой фирмы

•Учет взаимосвязей с другими стратегиями предприятия

способствовать портфельному балансу;

учет выполнимости;

-использовать синергизм.

Стратегический анализ, а также разработка и оценка стратегических альтернатив является важным этапом стратегического планирования.

2.3 Годовое планирование

2.3.1 Задачи ассортиментного планирования

Важнейшими задачами годового планирования являются определение ассортимента и программы выпуска продукции, в том числе новой продукции.

Многообразие видов и марок выпускаемой продукции существенно усложняет проблемы внутрифирменного планирования, так как весьма важной задачей становится формирование эффективного, сбалансированного ассортимента выпускаемой продукции.

Ассортимент (ассортиментная группа, товарная (продуктовая) линия) - группа товаров в некоторой товарной категории, обычно с одним наимено- ванием для облегчения идентификации (например, телевизоры в категории бытовой техники). Совокупность всех ассортиментных групп товаров и отдельных товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом, называется товарной номенклатурой (товар-микс).

Номенклатура (товарный ассортимент, товар-микс) - совокупность всех товаров, маркетингом которых занимается фирма.

С позиций внутрифирменного планирования речь идет о формировании товарного ассортимента выпускаемой продукции, или продуктовой программы фирмы. Будем считать понятия «товарный ассортимент», «продуктовый ряд (ассортимент)», «номенклатура» синонимами. Классификация товарного ассортимента фирмы приведена в табл. 2.1.

Таблица 2.1 - Характеристика уровней товарного ассортимента

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень | Наиболее распространенные варианты названий данного уровня | Характеристика | Пример |
| 1 | Товарный ассортимент, номенклатура, продуктовый ассортимент | Вся совокупность продуктов | Вся продукция фирмы |
| 2 | Виды продукта | Назначение, сфера применения | Радиотехника, бытовая техника |
| 3 | Ассортиментные группы (ряды), продуктовые линии | Удовлетворяемые потребности | Телевизоры, видеомагнитофоны |
| 4 | Ассортиментные позиции, артикулы, конкретные продукты, товарные единицы | Набор и уровни характеристик | Различные модели (марки) телевизоров |

Характеристики товарного ассортимента фирмы (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Графическая характеристика ассортимента

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарные единицы и варианты исполнения (насыщенность и глубина) | Ассортиментные группы (широта) | | | | |
| 1 | 2 | 3 |  | N |
| 1-1.1.  1.2. |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |
| N |  |  |  |  |  |

Широта ассортимента - общее количество ассортиментных групп и отдельных товаров в товарном предложении (продуктовой программе) фирмы.

Глубина ассортимента - количество вариантов исполнения каждого товара в конкретной группе. Этот показатель характеризует степень дифференциации продукции.

Насыщенность - это общее число составляющих товаров в каждой товарной группе.

Связность (гармоничность) ассортимента - степень сходства между товарами разных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, условий производства, каналов распределения и иных показа- телей. Этот показатель характеризует тип диверсификации фирмы: является ли она связанной или конгломератной.

Возможно два подхода к формированию ассортиментной политики фирмы: производственный - ассортимент определяется исходя из имеющегося производственного потенциала фирмы; рыночный (маркетинговый) - ориентирован на достижение соответствия между структурой выпускаемой продукции и потребностями рынка.

Базовые стратегии в области ассортимента: наращивание и насыщение ассортимента, прекращение выпуска некоторых продуктов.

Наращивание (увеличение широты) ассортимента за счет освоение новой для фирмы продукции происходит при диверсификации производства, когда фирма выходит за пределы выпускаемой ранее номенклатуры продукции (организация производства сыров в компании Вимм-Билль-Данн).

Насыщение ассортимента (товарная дифференциация) происходит путем добавления модификаций продукции. Это может быть функциональная модификация (добавление новых потребительских свойств в продукцию - калькулятор в сотовом телефоне), маркетинговая модификация (новая упаковка, новые торговые марки), либо их комбинация.

Пересмотр структуры товарного ассортимента направлен на увеличение объема продаж за счет освоения новых сегментов рынка, ликвидации пробелов ассортимента и представления на рынке уникального товарного предложения.

Проблемы планирования товарного ассортимента связаны с тем, что при многообразии товаров фирмы они начинают конкурировать друг с другом, подрывая сбыт, затрудняя потребителям выбор.

Задача определения товарного ассортимента фирмы (что производить или продавать?) является задачей стратегического планирования, решаемой на уровне фирмы и ее бизнес-единиц. Затем задача конкретизируется в продуктовой программе фирмы как задаче тактического планирования (в каком объеме производить или продавать?). Естественно, различаются и методы решения данных задач.

Методы определения ассортимента выпускаемой продукции слабо формализуемы, многое зависит от интуиции руководителей, гибкости производства, доступа к финансовым и иным ресурсам, возможностей входа на рынок и других факторов. Принимаемые решения основываются на стратегическом видении развития фирмы, анализе жизненного цикла продукции, портфельном анализе стратегических бизнес-единиц фирмы. В западных фирмах данные проблемы чаще всего рассматриваются как инвестиционные (проект освоения новой продукции, покупки или продажи нового подразделения).

Расчет продуктовой программы фирмы может быть формализован в виде моделей имитационного типа, учитывающих ограничения внутреннего типа (производственные/складские мощности, материальные и трудовые ресурсы, оборотные средства), так и внешние рыночные ограничения (емкость и доля рынка, состояние конкуренции, эластичность спроса от цены и т.д.).

Цели ассортиментного планирования (критерии формирования ассортимента) могут быть различными, зачастую противоречивыми:

максимизация доли рынка за счет снижения цены, максимизации потребительской ценности товара; минимизации издержек реализации;

максимизация валовой прибыли фирмы за счет максимизации выручки; минимизации издержек реализации; максимизации уровня рентабельности и т.д.

Отталкиваясь от поставленных целей, необходимо сформировать желаемый ассортимент продукции фирмы, решив задачу выбора при определенных внешних и внутренних ограничениях.

Внешние (рыночные) ограничения: позиция товара на рынке; стадия жизненного цикла; уровень конкуренции; предпочтения потребителей; воспринимаемое потребителями количество разновидностей товара (излишнее многообразие затрудняет выбор); связи между товарами на рынке.

Внутренние ограничения: ресурсы фирмы (производственные и складские мощности, персонал, оборотные средства и т.д.); связи между продуктами (сбалансированность портфеля); издержки и рентабельность продуктов.

Сложности формализации и учета разнообразных количественных и качественных (маркетинговых) ограничений при формировании ассортимента продукции фирмы приводят к тому, что корректно будет говорить о неком компромиссном решении в области ассортиментной политики, о рациональ-ном, но не обязательно оптимальном ассортименте.

Итак, основные задачи ассортиментного планирования: определение рациональной структуры ассортимента (что?) и определение оптимального объема продаж продукции в соответствии с выбранной структурой (сколько производить или продавать?).

2.3.2 Формирование продуктовой программы

Основной задачей годового планирования является определение продуктовой программы (плана) фирмы на год в агрегированном виде с квартальной или месячной разбивкой без календарной привязки к срокам изготовления.

Продуктовая программа фирмы (основной план производства -Master Production Schedule) - это годовой план производства продукции и использования ресурсов, который устанавливает объем и сроки поставки продукции по всему ассортименту.

При производственной ориентации управления фирмой во главу угла ставится план производства и план сбыта, при маркетинговой ориентации -продуктовая программа, сформированная на основе прогноза продаж, и план маркетинга.

Сложная проблема - оценка успешности продукта с позиций фирмы и рынка, или дилемма «производительность - разнообразие». С одной стороны, фирме экономически не выгодно работать с большим ассортиментом продукции (требуются дополнительные площади, растут запасы материалов и готовой продукции, издержки производства и пр.). Но с другой - узкий ас- сортимент не всегда может обеспечить долгосрочный успех фирмы на конкурентном рынке.

Основные шаги формирования продуктовой программы фирмы:

Внутренний анализ продукции фирмы, в том числе ABC-анализ, направленный на ранжирование продукции и выявление товаров-аутсайдеров. Такой анализ может проводиться по отдельным продуктам и/или по ассортиментным группам. Используется несколько критериев.

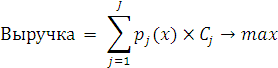
Анализ выявленных групп продукции на основе внешней информации: степень новизны товаров-аутсайдеров, их связь с другими товарами. Возможно проведение сегментации потребителей, направленной на выявления соответствия ассортимента и атрибутов (характеристик) товаров требованиям потребительских сегментов. Сегментация потребителей и оценка значимости атрибутов товара для потребителей позволяет понять, стоит ли отказываться от товаров, которые попали в группу С.

Принятие управленческих решений относительно ассортимента продукции. Возможные решения: отказ от работы с продуктом группы С, замена его новым продуктом, расширение ассортимента и т.д.

Прогнозирование продаж запланированного ассортимента продукции и расчет объемов производства продукции (формирование продуктовой программы).

Решение задачи оптимизации ассортимента на основе, например, методов линейного программирования возможно, когда спрос известен и является детерминированной величиной. Но и в этом случае производственные и маркетинговые потребности должны быть взаимоувязаны.

Количественная задача определения объемов производства и продажи продукции фирмы допускает несколько постановок. Наиболее известна задача производственного планирования лауреата Нобелевской премии академика Л.В. Канторовича, которая изначально имела производственную направленность: необходимо было обеспечить производство определенной продукции при оптимальном использовании ресурсов предприятия. В рыночных условиях задача изменилась: план производства формируется на основе прогноз продаж продукции фирмы (в идеальном случае - на основе функции спроса).



Ограничения на ресурсы:

A×X=Z

a11x1 + a12x2 + … + a1JxJ ≤ z1

a21x1 + a22x2 + … + a2JxJ ≤ z2

…

aM1x1 + aM2x2 + … + aMJxJ ≤ zM

X ≥ 0

Здесь j = 1- индекс продаваемого продукта, m = 1, … М – индекс ресурсов;

Xj - объем продаж j-oro товара;

Cj - цена j-oro товара;

Р,(х) - функция спроса на товар j;

А - матрица расходов ресурсов, т.е. amj - количество m-ого ресурса, затрачиваемого при реализации единицы j-ой продукции;

Z - вектор запасов ресурсов.

Не существует единого подхода к формированию продуктовой программы фирмы, все подходы базируются на сопоставлении факторов внешней и внутренней среды фирмы, а различия заключаются в наборе факторов и критериях их оценки исходя из сложившейся ситуации. При этом определяющим фактором становится оценка потребностей рынка (достижение соответствия структуры выпуска структуре спроса) в формировании ассортиментной политики и продуктовой программы наряду с экономистами должны участвовать маркетологи.

2.3.3 Годовой (тактический) план фирмы

В настоящее время в нашей стране отсутствует устоявшееся название плана данного уровня, для его обозначения используются разные термины: годовой план, тактический план, план развития фирмы на текущий год, годовой план развития, бизнес-план, совокупный (агрегатный) план, бюджет.

В советской экономике такой план назывался техпромфинпланом, или планом экономического и социального развития предприятия. Типовая методика разработки техпромфинплана предприятия, составленная Госпланом СССР, определяла техпромфинплан как «развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий пятилетнего плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов». Техпромфинплан содержал 12 разделов и 56 типовых форм, основные разделы перечислены ниже:

План производства и реализации продукции.

План технического и организационного развития (план оргтехмеро-приятий).

План повышения эффективности производства.

План капитального строительства.

План материально-технического обеспечения.

План по труду и заработной плате.

План по себестоимости, прибыли и рентабельности производства.

Финансовый план

9.План по фондам экономического стимулирования. 10.План социального развития предприятия.

11 .План внешнеэкономической деятельности.

12.План по обеспечению природоохранных мероприятий. Мы будем использовать в дальнейшем термин «тактический план фирмы».

Тактический план (по аналогии с техпромфинпланом предприятия) -это совокупность увязанных между собой функциональных планов и проектов, направленных на достижение стратегических целей фирмы.

Словарь иностранных слов определяет тактику как «приемы, способы достижения поставленной цели», поэтому тактическое планирование является планированием достижения целей. Главные решения связаны с распределением ресурсов, с ответом на вопрос как обеспечить реализацию поставленных перед фирмой целей.

В рамках тактического планирования определяется программа производства продуктов и услуг в разрезе ассортимента и объемов, а также необходимые для этого мероприятия (операции) в функциональных сферах. Схема планирования на фирме с функциональной организацией приведена на рис. 2.2.

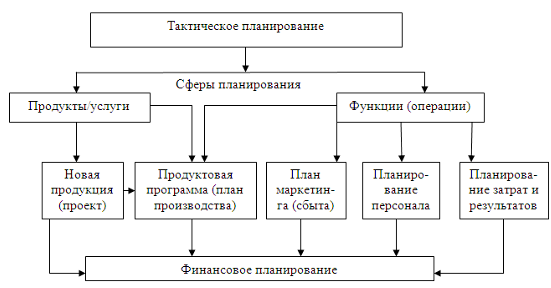


Рис. 2.2. Система тактического планирования на фирме с функциональной организацией

На фирмах с продуктовой или региональной организационной структурой к перечисленным планам добавляются планы по штабным функциям, а также планы мероприятий на уровне отдельных продуктовых или региональных отделений.

Важно: в процессе тактического планирования рассматриваются не только регулярно повторяющиеся мероприятия, но и отдельные проекты: проекты освоения новой продукции, новых технологий и т.д.

Ранее отмечено, что тактическое планирование - это чаще всего годовое планирование с последующей разбивкой на более короткие периоды времени, привязанное к законодательно установленным формам и срокам бухгалтерской и статистической отчетности.

Решения, принимаемые на уровне тактического планирования, являются ситуативными (текущими) и характеризуются следующими признаками [Хан, с. 58]:

- влияют на величину активов и показатели успеха фирмы;

- требуют ответственности подразделений и отделов фирмы;

- могут приниматься на верхнем, среднем и нижнем уровне управления;

- действуют в краткосрочной перспективе и принимаются относительно часто;

- должны приниматься с учетом видения и стратегических целей фирмы, ее корпоративной культуры, а также возможных субкультур отдельных подразделений.

В процессе тактического планирования осуществляется поиск эффективных решений по реализации принятой стратегии фирмы {планирование основных процессов и ресурсов) при заданных внешних и внутренних ограничениях. Ограничениями могут быть сроки поставок, совокупный спрос на продукцию, имеющиеся производственные мощности и доступные ресурсы и пр.

Управляемыми переменными в процессе тактического планирования являются:

персонал и его рабочее время - при определенных условиях фирма может изменять численность работников или совокупный фонд рабочего времени;

запасы сырья, материалов и готовой продукции;

загрузка собственного оборудования и возможность использования субподрядчиков.

Выделяют три основных, «чистых» стратегий тактического планирования, хотя в хозяйственной практике наблюдается их сочетание [Мескон, Альберт, Хедоури, с. 623].

Стратегия постоянного объема производства при постоянной численности персонала предусматривает постоянный выпуск продукции независимо от колебаний спроса. Разница между объемом совокупного спроса и объемом выпуска компенсируется путем варьирования запасом готовой продукции или портфелем отложенных заказов. Такой принцип используется в капиталоемких производствах с низкими затратами на хранение продукции (система водоснабжения), в сфере услуг, где можно создать портфель отложенных заказов.

Стратегия переменного объема выпуска при постоянной численности персонала используется в трудоемких отраслях, где требуется высококвалифицированный персонал, а поддержание запасов или портфеля отложенных заказов невозможно, либо обходится весьма дорого. Соответствие между спросом и предложением в этом случае регулируется путем организации сверхурочных работ или неполной рабочей недели, а также использованием субподрядчиков.

Стратегия переменного объема выпуска при переменной численности персонала используется, как правило, в отраслях с сезонными колебаниями.

Задачами тактического планирования являются:

планирование продуктовой программы фирмы;

определение потребности в основных ресурсах: производственные фонды, материальные, трудовые, финансовые, информационные ресурсы;

планирование эффективности деятельности фирмы: снижение издержек за счет роста производительности труда, рационального использования ресурсов и т.д.;

планирование мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции фирмы: управление качеством, обновление и модификация продукции, разнообразие условий поставок и т.д.;

обеспечение «качества жизни» персонала фирмы: планирование численности персонала, условий и оплаты труда, профессионального роста и развития и т.д.;

обеспечение развития имущественного комплекса фирмы и т.д.

В основе тактического планирования лежат нормативная база фирмы и система планово-экономических показателей, которые охватывают все стороны деятельности фирмы и на основе которых организуется управление ею. Система этих показателей и методы их расчета подробно рассматриваются в курсе «Экономика фирмы».

В рыночных условиях фирмы не обязаны придерживаться жестко заданной структуры тактического плана, количество и формат разрабатываемых разделов плана определяется ими самостоятельно, при этом желательно учитывать установленные государством формы статистической и финансовой отчетности.

В мировой практике фирмы обычно разрабатывают следующие разделы плана:

план маркетинга и сбыта продукции в различных разрезах;

производственная (продуктовая) программа;

планирование потребности в персонале;

инвестиционное планирование;

планирование выручки и издержек;

финансовый план.

Учитывая сложившийся в нашей стране опыт планирования, можно рекомендовать фирмам использовать структуру техпромфинплана (его базовые разделы) в качестве основы тактического планирования, адаптируя ее к своим особенностям. При этом для разных разделов тактического плана могут быть использованы различные форматы планов (см. табл. 2.3). Сложнейшей задачей тактического планирования является задача увязки и согласования различных разделов плана, при этом могут быть использованы разные методы и подходы: интуитивный метод, метод балансовой увязки разделов плана, методы многовариантных расчетов с использованием электронных таблиц, методы линейного программирования и более сложные математические модели.

Нормативная база включает: технические расходные нормы - предельно-допустимые затраты ресурсов на единицу продукции (нормы расходов сырья, материалов, топлива, энергии и нормы времени на единицу продукции (работы)); нормативы по использованию оборудования, рабочего времени и организации производства; нормативы, применяемые в календарном планировании.

Таблица 2.3 - Сравнительная характеристика различных форм планирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Формы планов Параметры | Бизнес-план (инвестиционный проект) | План маркетинга | Бюджет (финансовое планирование) |
| Уровень планирования | Стратегический | Тактический | Тактический |
| Объект планирования | Проект с высоким уровнем риска | Товарная группа, стратегическая бизнес-единица | В целом процессы и подразделения фирмы |
| Степень детализации | Низкая - агрегированные расчеты (прогнозы) | Детализация на уровне товарных групп и рыночных сегментов | Детализация на уровне основных процессов и структурных подразделений |
| Сферы деятельности | Комплексный охват разных сфер: маркетинг, производство, персонал, финансы | Маркетинг и сбыт | Финансовые потоки фирмы |

Реализация тактического плана предполагает разработку более детальных оперативных (оперативно-календарных) планов, включающих календарное расписание выполнения запланированных работ.

2.4 Оперативное планирование (производственная логистика)

2.4.1 Типы производств и специфика задач оперативного планирования

Оперативное планирование - планирование, направленное на обеспечение выполнения заданий и показателей, определенных на этапе тактического планирования.

Оперативное планирование осуществляется путем разработки программы изготовления продукции на короткие промежутки времени: месяц и меньше (декада, неделя, сутки, часы) при непрерывном контроле и регулировании ее выполнения. Это завершающая стадия ВФП, на которой формируется производственно-технологическое расписание выполнения работ и организуется контроль его выполнения. Оперативное планирование часто называют оперативно-календарным планированием (ОКП). ОКП призвано обеспечить синхронизацию производственного процесса во времени и пространстве, его гибкость и непрерывность. Основой оперативного планирования производства является планирование потоков (информации, материалов, финансов), поэтому в литературе часто говорят о логистической системе оперативного планирования. В конкурентной экономике стабильность потока и синхронность операций являются такими же важными условиями деятельности фирмы, как и быстрая реакция на требования рынка.

Задачи ОКП - обеспечение:

ритмичной работы всех подразделений фирмы по единому графику и равномерности выпуска продукции;

максимальной непрерывности производственного процесса и управления;

соответствия оперативного планирования типу и характеру производства.

Организация оперативного планирования сильно зависит от типа производства.

Тип производства - совокупность взаимосвязанных факторов, характеризующих степень специализации фирмы, масштабы производства, номенклатуру выпускаемых изделий, размеры и повторяемость их выпуска.

Тип производства соответствует характеру связей технологических операций (поточное производство или дискретное) и размерам партии готовых изделий. Выделяют 4 типа производств: единичное, серийное, массовое и непрерывное (табл. 2.4).

Таблица 2.4 . Характеристика единичного и массового типов производств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Тип производства | |
|  | Единичное | Массовое |
| Масштаб производства | Отдельные экземпляры для известных заказчиков | Значительные объемы выпуска однородных изделий |
| Номенклатура продукции | Широкая, неустойчивая | Крайне узкая, редко изменяющаяся |
| Оборудование | Универсальное | Высокоспециализированное, конвейерное производство |
| Гибкость производства | Максимальная | Минимальная |
| Специализация кадров | Широкая, высокая квалификация. Много ручных сборочных и доводочных операций | Узкая специализация |
| Специализация рабочих мест | Технологическая - рабочие места не имеют постоянно закрепленных операций | Предметная - рабочие места загружены выполнением одной и той же операции |
| Степень разработки технологического процесса | Укрупненный техпроцесс, уточняемый в цехе (маршрутная технология) | Наибольшая степень детализации (пооперационная технология) |
| Оперативное планирование | Децентрализованное | Централизованное |
| Объект планирования | Заказ | Отдельные операции |
| Связь с рынком | Предварительная (заказ) | Обратная |
| Примеры производств | Турбины, генераторы, суда, уникальные станки и т.д. | Автомобили, бытовая техника, продукты питания и т.д. |

Проблема: колебания спроса на продукцию производственного назначения, особенно производимую под заказ, при этом слабые колебания конечного спроса усиливаются на уровне товаров производственного назначения с длительным сроком службы. Возможное решение - серийное производство товаров с более коротким производственным циклом. Специфика единичного производства: продукция изготавливается штучно для известного заказчика; заказ продукции обычно предшествуетстадиям ее разработки и изготовления; планирование в основном текущее, ограниченное портфелем заказов. Рынки сбыта обозримы, их структура хорошо видна изнутри фирмы. На нарушение равновесия спроса и предложения на рынке реагирует портфель заказов. В отрасли существуют барьеры входа: технический опыт фирмы, квалификация ее персонала, патентная защита и т.д.

ОКП в единичном производстве построено на использовании крупных объектов планирования: заказ в целом (позаказная система), либо крупные комплекты изделия (комплектно-узловая, комплектно-групповая системы). Задача планирования заключается в выполнении принятых заказов в установленные сроки, поэтому планирование осуществляется от даты выполнения заказа обратным ходом. Такая система планирования хорошо описывается сетевыми графиками.

Сложность планирования: согласование сроков выполнения нескольких заказов при равномерности загрузки оборудования.

Массовое и крупносерийное производство ориентированы на свободный рынок, на массовый спрос. На нарушение равновесия спроса и предло- жения вначале реагирует запас готовой продукции, а затем уровень загрузки производственных мощностей. Планирование долгосрочное без жесткой привязки к текущей конъюнктуре рынка. Производство характеризуется поточностью, применением конвейеров, единым ритмом выпуска, который задает ритм работы всех подразделений фирмы. Используется экономия на масштабах производства (важна себестоимость каждой операции), большой внутренний оборот ресурсов. Главной задачей оперативного планирования является организация непрерывного движения материальных ресурсов по технологической цепочке с учетом заданных пропорций и заделов (запасов), которые считаются по довольно простым формулам. На поддержание расчетного уровня заделов направлено оперативное управление.

Производственный процесс можно дробить, передавая операции подрядчикам (аутсорсинг) или закупая комплектующие на рынке. Отсюда следует важная задача - определить, что производить самим, а что закупать по кооперации. Для оценки альтернативных вариантов можно использовать метод директ-костинга (сравнение вариантов по прямым затратам).

Серийное производство занимает промежуточное положение между единичным и массовым производством в нем выделяют три разновидности: мелкосерийное, которое тяготеет к единичному производству; серийное и крупносерийное (тяготеет к массовому типу производства).

Специфика серийного производства: продукция изготавливается сериями с известной регулярностью и повторяемостью, а детали обрабатываются партиями; количество технологических операций превышает число рабочих мест. Тогда необходимо чередовать обработку партий различных деталей. Определение такой последовательности и периодичности обработки партий, а также размера партий изделий составляет основную задачу оперативного планирования на предприятиях серийного типа.

В серийном производстве присутствуют самые разнообразные способыорганизации производства и почти все системы оперативно-календарного планирования.

Непрерывное производство - это производство электроэнергии, нефтепереработка, производства стали и других металлов, химических продуктов и т.д.

Специфика непрерывного производства: технологический процесс не может быть «разорван» в пространстве и времени. Передача отдельных функций на сторону не возможна, а накопление запасов бывает физически невозможно. Важна экономия на масштабах производства. При нарушении рыночного равновесия спроса и предложения срабатывает не запас готовой продукции, а уровень загрузки производственных мощностей.

Важно: производство одного и того же вида продукции может быть организовано разными способами. Так, производство автомобилей обычно является массовым с использованием конвейеров, но автомобили могут выпускаться малыми сериями и штучно.

2.4.2 Основные календарно-плановые нормативы

Оперативное планирование производства опирается на систему календарно-плановых нормативов, состав которых определяется типом производства.

Календарно-плановые нормативы - это совокупность показателей, определяющих организацию производственного процесса во времени и пространстве.

Основные календарно-плановые нормативы (КПН):

длительность производственного цикла;

размеры партии обрабатываемых деталей, узлов;

периодичность запуска (выпуска) партий;

величины опережений, заделов, в том числе размер незавершенного производства;

такты и темпы выпуска продукции поточных линий. В единичном производстве основной КПН - длительность производственного цикла.

Длительность производственного цикла (Тц) - период времени с момента запуска материалов на первую операцию до момента выхода готовой продукции.

Данная величина складывается из времени выполнения всех процессов до отгрузки готовой продукции: это время выполнения технологических, контрольных и транспортных операций, время естественных процессов (сушка), время пролеживания деталей и полуфабрикатов (ожидания между операциями, между сменами и пр.).

Этот норматив зависит от времени простоя рабочих мест и времени пролеживания деталей (предметов труда). Дилемма «простой рабочего места или пролеживание деталей» разрешается путем выбора принципа организации производственного процесса: в массовом производстве организуется непрерывное движение деталей, в планировании не поточного производства ориентируются на непрерывную загрузку рабочих мест. Время протекания производственного процесса зависит от степени синхронизации операции, от максимальной продолжительности отдельной операции и от средней продолжительности всех операций. В единичном производстве длительность производственного цикла равна суммарному времени выполнения операций по ведущей (самой продолжительной) детали.

КПН в серийном производстве: длительность производственного цикла, размер партии, периодичность запуска (выпуска) партий, общее и частное опережение, заделы.

Размер партии изготовления деталей (Nmjn) - количество одноименных деталей, которое последовательно обрабатывается на станке без переналадки (с однократной затратой подготовительно-заключительного времени).

Определение оптимального размера партии - сложная задача оперативно-календарного планирования. При увеличении размера партии сокращается доля подготовительно-заключительного времени, приходящегося на одну деталь, но увеличивается незавершенное производство (запас деталей на складах и в местах производства). При определении размера партии необходимо учитывать уровень загрузки оборудования, обеспечивать согласование размеров партии деталей на смежных операциях и ряд других моментов, которые существенно усложняют данную задачу.

Периодичность запуска (выпуска) партии деталей (Пдней) - время, через которое необходимо начинать обработку следующей партии деталей.

П =



где П - период в днях между запуском (выпуском) двух партий, N min -размер партии деталей, С потр - суточная потребность в данных деталях.

Пусть месячная программа составляет 2500 штук деталей, в месяце -25 рабочих дней, размер партии - 500 штук деталей, тогда периодичность запуска - 5 дней.

Следующие важные нормативы - величины опережений.

Общее опережение запуска деталей на обработку - время от запуска в обработку партии деталей до дня окончания сборки изделия (с деталями этой партии) (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Расчет общего опережения запуска деталей на обработку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Цех | Т цикла, дн. | Общее опережение запуска, дн. |
| 1 | Кузнечный | 10 | 50 |
| 2 | Механический | 15 | 40 |
| 3 | Термический | 3 | 25 |
| 4 | Механический | 4 | 22 |
| 5 | Сборочный | 18 | 18 |

Опережение запуска больше опережения выпуска на величину длительности производственного цикла. Опережение характеризует отрезок времени, который должен быть запланирован для того, чтобы выполнить задание. При известном сроке поставки продукции срок начала (запуска) производства определяется вычитанием из срока поставки общего опережения с учетом календарных дней работы. Так, по данным табл. 2.5, работы в кузнечном цехе должны быть начаты за 50 рабочих дней до планируемого срока поставки продукции.

В массовом производстве основным КПН является такт поточной линии.

Такт поточной линии - промежуток времени между выпуском двух очередных изделий на каждом рабочем месте.

Такт определяет, через какой промежуток времени изделия сходят с поточной линии. Величина, обратная такту, называется ритмом поточной линии. Ритм определяет количество изделий, выпускаемых в единицу времени.

Если такт поточной линии - 3 минуты, то в час должно выпускаться 20 изделий.

Расчет календарно-плановых нормативов составляет основу оперативного планирования производства.

2.4.3 Системы оперативно-календарного планирования

Система оперативно-календарного планирования - это методика и техника плановой работы, она определяет правила движения производства (его логистику) и характеризуется следующими признаками:

степенью централизации плановой работы;

выбранной планово-учетной единицей планирования, контроля и анализа;

-составом и точностью календарно-плановых нормативов. Система ОКП определяет метод формирования календарных заданий

подразделениям фирмы и согласования их работы, она решает несколько задач:

обеспечивает своевременную и комплектную подачу продукции на следующий технологический передел;

способствует повышению ритмичности работы подразделений фирмы;

сокращает длительность производственного цикла;

обеспечивает рациональную загрузку рабочих мест;

-сокращает номенклатуру одновременно изготавливаемой продукции. Выбор системы планирования зависит от типа организации производ ства и других факторов, определяющих условия и особенности производства:

масштаба выпуска и устойчивости производственной программы;

характера изготавливаемых изделий (номенклатура деталей и сборочных единиц, габаритность, число операций, трудоемкость изготовления и т.д.);

-степени унификации и применяемости деталей и сборочных единиц;

-производственной структуры фирмы и т.д. По степени централизации различают:

-централизованную систему планирования (планирование «сверху вниз»), которая применяется в массовом производстве и при предметной специализации цехов в других типах производства;

-децентрализованную систему планирования, при которой в плановом отделе фирмы осуществляется межцеховое планирование по укрупненным показателям, а детализация планов возлагается на цеховые органы оперативного планирования.

По объекту планирования, или планово-учетной единице выделяют:

подетальные система, объект планирования - штучные единицы (детали);

комплектные системы, объект планирования - комплектные (сложные) единицы.

позаказная система, объект планирования - заказ.

Степень детализации планов и централизации плановых расчетов возрастает от позаказнои к подетальной системе планирования. Как правило, в единичном и мелкосерийном производстве используются децентрализованная позаказная и комплектные системы планирования, в серийном - комплектные и подетальные системы, в массовом - централизованная подетальная система оперативного планирования.

Подетальная система планирования предполагает разработку календарного плана движения деталей каждого наименования по всем технологическим операциям в соответствии с календарно-плановыми нормативами. Это требует выполнения большого объема централизованных расчетов (подетальный расчет трудоемкости, потребности в материалах на каждую деталь, фонда заработной платы, то есть осуществляется подетальная калькуляция и учет затрат).

Позаказная система планирования основана на цикловом графике выполнения заказа и объемных расчетах сроков сдачи (комплектования) каждого заказа.

Цикловой график выполнения заказа (циклограмма) - укрупненное графическое изображение технологического процесса в реальном масштабе времени.

Цикловой график строится на основе структурной схемы изделия, которая показывает его расчленение на узлы, агрегаты, детали и порядок (последовательность) включения этих элементов в последующие сборочные единицы. Сроки выполнения работ устанавливаются на основе срока сдачи заказа по ходу, обратному выполнению работ (то есть расчет сроков идет в порядке обратном технологическому процессу). Предварительно должна быть определена длительность изготовления каждой планируемой единицы.

При позаказнои системе планирования объектом планирования является целиком заказ, поэтому планируется одновременный запуск деталей в производство, сроки запуска определяются по самой трудоемкой детали. Плановая работа децентрализована (сосредоточена в производственных подразделениях), плановый отдел фирмы лишь координирует объемы и сроки выполнения заказа в масштабах фирмы.

Комплектные системы планирования - это децентрализованные системы планирования, в которых по тем или иным признакам формируется комплект деталей, узлов, блоков и т.д. Они наиболее распространены и применяются во всех типах производства, кроме массового.

В машино-комплектных системах планово-учетной единицей является укрупненный комплект (комплектовочные номера изделий), что значительно упрощает разработку плановых заданий: подразделению указывается лишь номер машины и дата выпуска комплекта деталей для нее. Для оперативного учета хода комплектации используются различного рода картотеки типа карточек канбан в системе точно-во-время [Монден].

В комплектно-узловой системе планово-учетной единицей является комплект деталей, входящих в одну сборочную единицу (технологический узел). Планируется одновременный запуск в производство всех деталей, входящих в узел.

Следовательно, в оперативном внутрифирменном планировании используются самые различные системы ОКП в зависимости от характера производственного процесса.

Отметим, что в практике планирования на фирме наряду с составлением плана вырабатывается система мероприятий, призванных обеспечить выполнение плана, которая в реальности трансформируется в диспетчирование по отклонениям. Данный этап объективен, присущ любому производству и обусловлен технологией планирования, при которой ни модели планирования, ни самый опытный плановик-практик не в состоянии учесть и предвидеть все многообразие условий выполнения плана. Это связано с вероятностным ходом производственного процесса, возможностью его нарушения по ряду причин: может сломаться оборудование, заболеть работник, отсутствовать материалы, потребуется срочно выполнить какие-то работы и т.д.

Производственно-диспетчерская служба призвана осуществлять непрерывное оперативное руководство выполнением плана, для этого она должна своевременно получать информацию о ходе производства и иметь достаточно полномочий для маневрирования имеющимися ресурсами с целью преодоления возможных отклонений.

Диспетчирование, которое является органичной частью оперативного планирования, завершает внутрифирменную плановую работу.

3. Внутрифирменное планирование фирмы

3.1 Краткая характеристика объекта исследования

В нашей практической части мы будем проводить внутрифирменное планирование Фитнес клуба «Дукат». Фитнесс клуб находится в г.Ростове-на-Дону по улице 339-й Стрелковой дивизии д. 27 «в». Руководителем (директором) клуба является Хантимиров А.Р. Форма собственности индивидуальный предприниматель (ИП).

Клуб занимает двух этажное, отдельно стоящее здание внутри жилого комплекса.

Фитнес клуб предлагает такие услуги как:

Силовой фитнес;

Спортивные танцы;

Шейпинг;

Тренажерный зал;

Сауна с бассейном, для отдыха после занятий;

Безалкогольный бар.

Структура внутренней микросреды включает в себя директора, бухгалтера, тренеров-инструкторов, материально-технического работника, группу обслуживающего персонала (уборщицы, сторожа, вахтеры и др.) и показана в приложении А схема 1.

Внешняя микросреда состоит из:

Потребителей;

Рекламных агентств;

Конкурентов;

Поставщиков;

Контактных аудиторий.

3.2 Цели и задачи исследования

Целью внутрифирменного планирования является: на основе данных опроса и вторичных данных определить предпочтения частных потребителей к услугам фитнес клуба, выявить недостатки в организации деятельности фитнесс клуба «Дукат», определить ниши неудовлетворенного спроса и составит план по наилучшему удовлетворению потребностей потребителей в будущем году.

Ниже сформулированы задачи практической работы и определен формат представления полученных результатов.

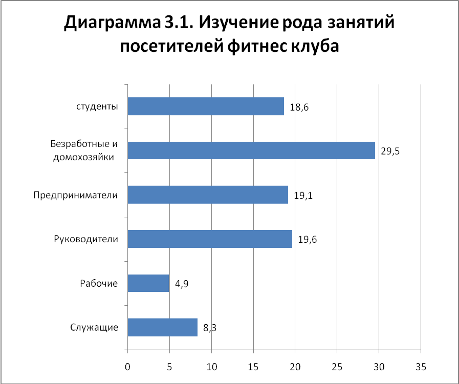
Таблица 3.1. Цели и задачи исследования.

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи исследования | Формат представления результатов исследования |
| 1. Определение пропорций в потреблении услуг | Перечень потребляемых услуг и процентное значение количества потребляющих в различных целевых группах респондентов в общей выборке |
| 2. Определение уровня потребления услуг в различных целевых группах | Процентное значение объема потребляемых услуг каждой группы в различных целевых группах респондентов и в общей выборке |
| 3. Определение средних затрат на покупку | Уровень затрат на услуги клуба в различных целевых группах и в общей выборке |
| 4. Определение рейтинга популярности различных фирм, предоставляющих подобные услуги, у потребителей | В данной области не происходит деления по торговым маркам, для потребителя имеют значение только цена услуги и расположение клубов конкурентов |
| 5. Выявление сезонной зависимости потребления услуг | В общей выборке потребителей сезонная зависимость потребления услуг фитнесс клуба отсутствует, но в таком важном сегменте рынка, как студенты, можно выделить резкое повышение спроса на услуги в декабре — январе и в мае—июне, что объясняется сессиями |
| 6. Определение ниш неудовлетворенного спроса в различных целевых сегментах | Нехватка некоторых услуг в фитнес клубе «Дукат» |
| 7. Определение важности характеристик услуг и позиционирование в соответствии с исследуемыми параметрами:  Качество  Цена  Товарная марка  Расположение пункта  Обслуживание  Ранжирование параметров по степени влияния на покупку | Процентное значение количества респондентов, отметивших важность тех или иных параметров. Распределение этих значений в целевых группах. Исследование показало, что для потребителей очень важны такие параметры, как качество, расположение фитнес клуба, сравнительно менее важны цена и уровень обслуживания и совершенно не важна товарная марка оборудования |
| 8. Определение ценовой эластичности спроса | Процентные значения количества респондентов, отметивших увеличение или уменьшение объема потребления при вариантах изменения цен |
| 9. Определение тенденций изменения спроса в группах респондентов | Перечень причин изменения спроса в целевых группах респондентов |
| 10. Приоритетность и мотивация выбора мест потребления услуг | Перечень причин, по которым выбираются места потребления услуг фитнес клубов. Приоритетность мест |
| 11. Определение влияния рекламы и стимулирования сбыта на решение о потреблении услуг фитнесс клубов различных целевых сегментов потребителей | Перечень рекламных и стимулирующих форм продажи, которые повлияли на покупку товара или выбор клуба в разных целевых сегментах потребителей |
| 11. Тактическое (годовое) планирование | Выработка основных действий повышения эффективности деятельности в будущем календарном году |
| 12. Оперативное планирование | Основные действия на ближайший месяц |

3.3 Определение целевых сегментов потребителей

Сегментирование на основе полученных данных было проведено исходя из демографических и поведенческих признаков. В данном случае рассматриваемые демографические признаки — это возраст потребителей, род занятий, уровень доходов, пол; среди поведенческих признаков особого внимания заслуживает анализ причин и поводов использования услуг ксерокопирования, а также интенсивность потребления.

Во время анкетирования было опрошено 400 частных потребителя (опросный лист приводится в приложении Б). По роду занятий потребители были разделены на несколько групп, но респондент мог указать любой другой вид деятельности, не указанный в анкете. Таким образом были определены следующие группы (диаграмма 1): служащие — 8,3%; рабочие — 4,9%; руководители — 19,6%; предприниматели — 19,1%; безработные и домохозяйки — 29,5%; студенты — 18,6.



Около 87% всего потребления платных услуг фитнес клуба приходится на четыре основные группы: безработные и домохозяйки, предприниматели, руководители и студенты. Две следующие категории рабочие и служащие составляют небольшую часть около 13%.

Далее определим причины, побудившие респондентов посещать клуб.

Из диаграммы 3.2 мы видим, что основные показатели – это дополнительное общение (так ответили в большинстве домохозяйки и студенты), тенденции моды (этот ответ в основном указали домохозяйки и предприниматели), поддержание имиджа (такой ответ большинством давали различного рода руководители). Как ни странно, но за главные по нашему мнению показатели – здоровый образ и коррекция фигуры, высказывались небольшие части респондентов из всех групп.



Следующим определяющим фактором, влияющим на формирование спроса на данные услуги, а следовательно, важным для определения сегмента, является уровень доходов потребителей. Была определена шкала доходов, по которой и осуществлялся опрос.



В данном опросе мы видим интересную тенденцию, те у кого доход на члена семьи менее 8000 рублей, значительно больше чем у кого доходы на члена семьи составляет от 8000 до 12000 рублей. После детального изучения анкет было выяснено, что большинство ответивших менее 8000 рублей это студенты, а другая группа в основном рабочие и служащие. Далее мы видим, что основной контингент клиентов клуба люди с высоким доходом.

Из этого следует, что возможно не все желающие могут посещать данный клуб, в связи с высокой ценовой политикой.

Сегментирование по одному признаку проводится довольно редко, так как оно не позволяет четко выявить целевой сегмент. В данном случае наиболее целесообразным является сегментирование при сочетании факторов уровня доходов и сферы занятий потребителей.

Результаты исследования показали: исходя из профессиональной деятельности потребителей можно говорить, что основными клиентами фитнес клуба услуг являются люди молодого и среднего возраста.

Разграничение по половому признаку показало, что процент потребителей женщин и потребителей мужчин различается не сильно, хотя женщины посещают фитнес клуб чаще.



Важную роль играет интенсивность пользования услугами фитнес клуба «Дукат». На рассматриваемых целевых сегментах она составляет два, три раза и более в неделю, что позволяет говорить о достаточно большом спросе на данные услуги.



3.4 Исследование уровня цен и качества обслуживания

В современных условиях в России, когда уровень жизни и уровень доходов большей части населения недостаточно высоки, цена товара или услуги зачастую являются важнейшим фактором, оказывающим решающее воздействие на поведение потребителя на рынке и, в конечном итоге, на его решение относительно покупки того или иного товара. Поэтому ценовая политика чаще всего становится основным инструментом, используемым компаниями в целях стимулирования сбыта и увеличения объема продаж.

Неудивительно поэтому, что для большинство опрошенных признали существующий уровень цен высоким, однако для состоятельных клиентов он даже является низким, также небольшая часть признала уровень цен приемлемым. Респондентов из последних двух групп можно объединить в одну категорию как потребителей, признавших существующий уровень цен приемлемым. Определенный интерес представляет изучение аналогичных данных по различным сегментам рынка потребителей. Среди предпринимателей соотношение числа потребителей, приемлющих и не приемлющих настоящий уровень цен, практически совпадает с аналогичным соотношением в целом по изучаемой аудитории. Но вот среди студентов наблюдается совершенно иная ситуация, они находят вышеупомянутые цены слишком высокими и вынуждены отказывать себе в необходимом количестве занятий. В данном случае при рассмотрении результатов исследования по рынку в целом кажется, что при установленном уровне цен имеется даже некоторый резерв их повышения, но если принять во внимание запросы студенческой аудитории, рабочих и служащих, то становится очевидно, что повышение цен может резко сократить спрос на услуги клуба со стороны этого весьма значительного по численности сегмента. Конечно, в такой ситуации недостаточно определять значимость сегмента рынка только по численности его участников, важно учитывать также объем потребляемых данным сегментом услуг.



Для оценки ценовой эластичности спроса различных групп потребителей на услуги клуба в анкету был включен вопрос о намерении воспользоваться услугами клуба в случае повышения цен.

Определение того, является ли спрос эластичным, — чрезвычайно важный элемент исследования продвижения товара или услуги на рынке, поскольку эластичность спроса определяет зависимость между изменением объема спроса и изменением цены. В том случае, когда стимулирование сбыта планируется осуществлять путем варьирования цен, оценка эластичности спроса должна быть исходным моментом построения такой политики.



28% опрошенных 112 человек ответил, что продолжал бы пользоваться услугами клуба в прежнем объеме независимо от повышения цен. С другой стороны, третья часть респондентов (134 человека) заявила, что удорожание услуг повлекло бы за собой сокращение их потребления. И 41% респондентов полностью прекратили бы пользоваться услугами данного клуба в случае повышения цен. Таким образом, можно сделать вывод о том, что спрос на данный вид услуг является эластичным, а это значит, что нужно соблюдать особую осторожность при проведении каких бы то ни было мер, связанных с повышением цен на услуги. В то же время в силу эластичности спроса на услуги существует возможность стимулировать продажи путем проведения комплекса мероприятий, связанных со снижением цен, в числе которых могут быть:

— разработка системы скидок;

— “специальные предложения” — кратковременное снижение цен;

— установление низких цен на отдельный вид услуг с целью одновременного обращения внимания клиентов и на более дорогие услуги.

Важность ценового фактора в формировании спроса на товар или услугу не вызывает сомнения, однако им далеко не исчерпывается совокупность факторов, оказывающих влияние на предпочтения потребителей.

Обратимся теперь к данным, представленным на диаграмме, характеризующим мнение клиентов относительно уровня качества обслуживания в фитнес клубе «Дукат».

Из общего числа респондентов большинство оценило качество обслуживания как высокое, незначительное количество человек недовольны уровнем обслуживания, но почти столько же признали его удовлетворительным. Таким образом, можно сделать вывод о достаточно высоком качестве обслуживания. В сочетании с уровнем цен, который в настоящее время является приемлемым для большинства опрошенных, это свидетельствует об устойчивости положения фитнес клуба на рынке и о перспективности его развития.



3.5 Изучение конкурентов и сотрудников клуба

Для дальнейших исследований нам необходимо провести изучение деятельности конкурентов. Основные характеристики клубов-конкурентов представлены в таблице 2.

Таблица 3.2. Основные характеристики конкурентов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Адрес | Краткая характеристика |
| World Class | г.Ростов-на-Дону, ул.Герасименко,д.5 т.(863)245-99-44 многоканальный, 245-93-81 | Фитнес-клуб премиум класса, огромный спектр услуг, высокое качество обслуживания |
| Олимпия | (8632)39-9952, 39-9907, 39-9934 | Аэробика, бодибилдинг и другие силовые тренировки, танцы, хореография |
| Лотос | 344082, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул.Сиверса, д.1, 8632)39-0022 | бодибилдинг и другие силовые тренировки, аэробика |
| Фитнес-центр "Релакс" | 344013 , г. Ростов-на-Дону, ул. Мечникова, д.35, с 9:00 до 21:00, (8632) 325-633 | клуб располагает фитнесс-залом, тренажерным залом, работают две сауны – арабская и финская, в банях установлено караоке, услуги лечебного массажа. |
| Фитнес клуб Мамба | 344002, Россия, г.Ростов-на-Дону, ул.Социалистическая, д.65, 7:00-23:00 | Танцы,аэробика,йога,Fitball,степ-аэробика,силовые тренировки(самое последнее направление Body Balance!),relax,flex,body combat,а также тренажерный зал.Лучшие инструкторы города собраны в одном месте и стараются изо всех подарить Вам ощущение праздника от занятий Фитнесом |
| Сити Фитнес | Ростов-на-Дону, просп. Михаила Нагибина, д. 7 (парк ДГТУ) Тел. (863) 242-4942 | Тренажерный зал , большой зал групповых занятий, малый зал групповых занятий, большие и просторные раздевалки, детский клуб, детская комната, солярий все виды массажа, фитнес-бар, салон красоты |
| ФизКульт | г.Ростов-на-Дону, пр. М.Нагибина, д.32/2, ТЦ "Горизонт", 3-ий уровень, т.(863)27-25-000, 27-25-050 | Фитнес-клуб демократичного формата, отличный сервис, большой выбор фитнес-услуг |

Далее сравним цену месячного абонемента в разных фитнес клубах данные сведем в таблицу 3.

Таблица 3.3. Уровни цен.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Минимальная цена, руб | Цена услуги плюс отдых, руб | VIP абонемент, руб |
| World Class | 1500 | 2500 | 6000 |
| Олимпия | 1200 | 1800 | 5500 |
| Лотос | 600 | 1400 | 5000 |
| Фитнес-центр "Релакс" | 800 | 1500 | 4500 |
| Фитнес клуб Мамба | 550 | 1400 | 4500 |
| Сити Фитнес | 800 | 1400 | 4000 |
| ФизКульт | 1100 | 1800 | 5000 |
| Дукат | 900 | 1500 | 4500 |

В данном исследовании в минимальную цену входит посещение одного вида фитнес услуги, в неходовое время, утренние часы. В цену услуги плюс отдых входит посещение одного вида фитнеса в удобное время плюс посещение сауны после занятий. В VIP услуги входит посещение трех различных видов услуг в любое удобное время, посещение сауны, скидки на посещение бара и др.

Из данного исследования мы видим, что фитнес клуб «Дукат» занимает среднюю ценовую нишу на рынке предоставления фитнес услуг.

Далее изучим и сравним уровень подготовки персонала (тренеров-инструкторов), таблица 4.

Таблица 3.4. Уровни подготовки персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Специалисты начального уровня (курсы+опыт работ) | Специалисты с высшим профессиональным образованием | Специалисты, призеры различных соревнований, конкурсов |
| World Class | 20% | 55% | 25% |
| Олимпия | 24% | 65% | 11% |
| Лотос | 50% | 41% | 9% |
| Фитнес-центр "Релакс" | 50% | 45% | 5% |
| Фитнес клуб Мамба | 60% | 40% | - |
| Сити Фитнес | 50% | 45% | 5% |
| ФизКульт | 20% | 45% | 35% |
| Дукат | 50% | 45% | 5% |

В данном исследовании мы также видим, что изучаемый нами клуб занимает средние позиции.

Следующим шагом будет сравнение месячной проходимости клубов таблица 5.

Таблица 3.5. Количество посещающих клуб ежемесячно.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Посещаемость, кол-во человек в месяц |
| World Class | 1400 |
| Олимпия | 800 |
| Лотос | 200 |
| Фитнес-центр "Релакс" | 350 |
| Фитнес клуб Мамба | 180 |
| Сити Фитнес | 1000 |
| ФизКульт | 1500 |
| Дукат | 400 |

Имея возможности обслуживать в месяц до 800 человек, фитнес клуб «Дукат» в данное время принимает в своих стенах всего 400. В общем сравнении результат неплохой, опять стабильная средняя позиции. После проведения всех исследований микросреды фитнес клуба «Дукат», мы составим план развития, который будут способствовать увеличению спроса на услуги клуба.

Политика предприятия заключается и в анализе мнения своих работников.

Для этого периодически проводится анонимное анкетирование работников клуба (таблица 4)

Таблица 3.6. Анкетирование работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Нравится ли Вам работать в клубе | 86% | 7% | 7% |
| Устраивает ли Вас уровень заработной платы | 81% | 9% | 10% |
| Гордитесь ли вы работой данном клубе | 68% | 13% | 19% |

Следуя полученным данным сказать можно то, что основная масса работников довольна своей работой. В клубе работают много сотрудников, с разным характером и взглядами на жизнь. Недовольные есть везде и всегда. Возможно у кого то происходили какие-то конфликты и другие ситуации. Но в целом мнение сотрудников о своем предприятии очень высокое.

3.6 Исследование деятельности торговых посредников

Так как исследуемое нами предприятие продает услуги, то функции торговых посредников помогают осуществлять рекламные агентства.

Фитнес клуб «Дукат» пользуется услугами четырех рекламных агентств. Данные агентства предоставляют различные наборы услуг таблица 7.

Таблица 3.7. Рекламные агентства и их услуги.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Услуги |
| РА «От фонаря» | Подготовка и ведение рекламных компаний, проведение промо- акций |
| РА «МЕГА» | Изготовление и установка рекламных баннеров на улицах города |
| РА «Резон» | Подготовка и продвижение рекламных статей в СМИ |
| РА «Альбион» | Изготовление визиток, фирменной одежды сотрудников компании, сувенирной продукции |

Далее на графике покажем увеличение спроса на услуги компании при увеличении рекламной активности.



3.7 План тактического развития фитнес клуба «Дукат»

После проведения маркетингового исследования микросреды фитнес клуба, нами предложены следующие рекомендации.

Таблица 3.3. План действий на год.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление развития | Характер действий | Время исполнения |
| 1. Ценовую политику необходимо сделать эластичной | Ввести клубные карты постоянных клиентов. На часть услуг снизить цены, за счет повышения цен, а также введения дополнительных услуг на услуги используемые клиентами с высокими уровнями доходов | 3 квартал 2009г. |
| 2.Повышение квалификации работников | Привлечь к работе специалистов инструкторов высокого уровня. Создание достойных условий. способствовать повышению квалификации действующих инструкторов | 3 квартал 2009г. |
| 3.Развитие ассортимента услуг | Как пример это может быть открытие на базе фитнес клуба салона красоты, с косметологическим кабинетом. | Июнь 2009 |
| 4.Повышение качества обслуживания | Профилактическая беседа с сотрудниками. Создание условий для личной заинтересованности сотрудников в качественном обслуживании. Создание бонусной системы стимулирования. | Май 2009 |
| 5.Контроль за конкурентным состоянием рынка | Регулярно проводить маркетинговые исследования деятельности клуба и конкурентов, с привлечением специалистов маркетологов или наймом собственного маркетолога на постоянную работу | С 3 квартала 2009, периодичность ежемесячно |

Итог. В целом показатели эффективности деятельности клуба стабильны. Но не реализованы все возможности деятельности, простаивают площади, загрузка работой только на половину от возможностей. В данном случае необходима активная рекламная компания в сочетании с предложенными выше рекомендациями.

Заключение

Планирование - это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей. Планирование представляет собой процесс формирования целей, определение приоритетов, средств и метолов достижения.

Сущность внутрифирменного планирования состоит в обосновании целей и способов их достижения на основе выявления комплекса задач и работ, определения эффективных методов и способов их выполнения, необходимых для этого ресурсов, распределения их между членами организации.

Основной целью плана является реализованное событие, а основной задачей планирования - выбор волевых ответственных действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам. Основная цель планирования - интеграция всех членов фирмы для решения комплекса задач и выполнения работ, обеспечивающих достижение конечных результатов на основе единства целей.

Внутрифирменное планирование представляет собой набор действий, предусматривающий определение целей, параметров взаимодействия между задачами, работами и членами организации, способов и методов выполнения этих задач, а также распределение ресурсов и выбор других организационно-технологических, экономических и мотивационных решений, обеспечивающих достижение целей.

Необходимость планирования обусловлена масштабом, сложностью и комплексностью хозяйственных задач; возрастающим значением времени; ограниченностью финансовых, материально-технических ресурсов и необходимостью их эффективного использования; необходимостью поиска оптимального решения этих задач с учетом внешних условий; объединением членов организации единством целей; созданием основ контроля.

Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По сути, план - это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей фирмы.

Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется комплексный характер системы планов, которую можно разделить на следующие элементы.

Стратегический план, по-другому называемый генеральным планом фирмы (часто составляется на 5 лет вперед) и общефирменные планы, составленные в продолжение стратегического плана.

Стратегические планы отдельных деловых единиц, входящих в состав фирмы.

Оперативные планы организации:

-общефирменные планы текущей деятельности, так называемые «хозяйственные планы», или «планы прибыли», рассчитываются на один год. С помощью планов текущей деятельности товары и услуги производятся и поставляются на рынок;

-текущие планы подразделении, в том числе бюджетные, дополняют общефирменные планы текущей деятельности.

4. Помимо планов результатами процесса планирования являются программы (или планы-программы) и проекты.

Стратегический план включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организации. В стратегический план входят глобальные программы организации.

Стратегический план является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях; общие цели организации, определенные в стратегическом плане, конкретизируются в цели текущей деятельности, называемые задачами. Кроме того, стратегический план является ограничителем для планов более низких уровней, поскольку ограничивает число ресурсов, необходимых для решения задач оперативного планирования.

Планы действий любой организации можно охарактеризовать либо как наступательные, либо как оборонительные. Наступательные планы предполагают развитие организации: производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства. Наступательные планы обычно создают крупные, обладающие высоким экономическим потенциалом фирмы.

Средние и мелкие фирмы во многих случаях довольствуются оборонительными планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства фирмы.

План развития организации, являясь выражением наступательных планов, включает в себя комплекс мероприятий, необходимых для создания новых сфер деятельности фирмы. План развития должен определять пути выхода на новые позиции и уметь давать ответы на следующие вопросы:

Каковы будут условия спроса в будущем, каких товаров и услуг будут ждать потребители от данной экономической организации?

Каков должен быть характер внутренних элементов организации, необходимый для ее развития?

Какими новыми видами продукции должна быть дополнена номенклатура предприятия или же, какая часть основной продукции должна быть заменена новыми товарами и услугами?

Каковы должны быть методы предупреждения ошибок при вложениях капитала и разработке новой продукции?

Каков должен быть диапазон экономических ресурсов, нужный для производства новых товаров и услуг?

Каковы должны быть организационные способы создания новых производств, будет ли это поглощение в форме скупки (аквизиций) других предприятий, слияние с организациями, производящими нужные продукты, или создание новых производств собственными силами, путем проведения научных исследований и разработок и осуществления предпринимательских про- ектов?

План развития для отдельной деловой единицы оформляется в виде бизнес-плана.

Вариантом оборонительных планов является ликвидационный план.

Ликвидационный план включает в себя рекомендации по избавлению от ненужных организации элементов, то есть от таких элементов, которые создают препятствия на пути ее развития. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров, неэффективно работающая собственность, отдельные организационные единицы.

Характерной для экономической организации является разработка программ и проектов.

Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации. Это могут программы по совершенствованию технологии, программы организации контроля качества, программы учета движения запасов и другие.

Проекты отличаются от программ тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость, график выполнения, включают технические и финансовые параметры, то есть отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы.

Нельзя преувеличивать возможности проектов при определении точных сроков выполнения и конкретных характеристик нового товара. В форме проекта обычно составляется бизнес-план.

Кроме указанных видов плановых документов организация должна составить вспомогательные планы, которые нужны для лучшей организации планирования на предприятиях: план организации планирования, планы действий при непредвиденных обстоятельствах, программы обратной связи, программы оценки планов.

Список использованной литературы

1. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий. - М.: Дело и Сервис, 2006.

2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под научн. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: ЮНИТИ, 2008.

3. Ю.Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. - М.: Издательский дом «Дашков и К», 2008.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007

5. Дихтль Е., Хёршген X. Практический маркетинг/Пер. с нем. - М.: Высшая школа, 1995. 15.Дойл Д. Как создать предприятие. - Таллинн, 2006.

6. Котлер Ф. Маркетинг-менджмент/Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007.

7. Кузнецов B.C. О стратегической альтернативности// Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 3.

8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. под научн. ред. Л.И. Евенко. - М.: Дело, 1992.

9. Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - № 4.

10. Стратегическоепланирование предпринимательской деятельности//Экономика и жизнь. - 2001. - № 32, 33, 34.

11. Уткин Э.А. Бизнес-план: организация и планирование предпринимательской деятельности. - М.: Экмос, 2007.

12. Шевченко Н.С., Черных А.Ю., Тиньков С.А., Кузьбожев Э.Н. Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами: Учебно-методическое пособие/Под ред. д.э.н., проф. Э.Н. Кузьбожева; Курск, гос. тех. ун-т. Курск, 2004.