Реферат на тему:

«Прогнозування, планування, регулювання діяльності підприємства»

План

1. Прогнозування розвитку підприємства

2. Методологічні основи планування

3. Стратегія розвитку підприємства

4. Тактичне і оперативне планування

1. Прогнозування розвитку підприємства

Прогнозування (передбачення) – це спроба визначити стан будь-якого явища або процесу в майбутньому.

Прогнозування – це процес складання прогнозу, тобто це наукове обґрунтування можливих кількісних і якісних змін стану діяльності підприємства в майбутньому.

Основні принципи прогнозування:

1.Цілеспрямованість – тобто опис поставлених задач

2. Системність – будування прогнозу згідно послідовності дій

3. Наукова обґрунтованість – тобто обґрунтування об’єктивних законів розвитку суспільства, а також використання світового досвіду.

4 Багаторівневий опис - опис кожного об’єкту як елементу складної системи.

5. Інформаційна єдність

6. Адекватність об’єктивним закономірностям розвитку, тобто виявлення тенденцій розвитку об’єкту.

7. Альтернативність – можливі варіанти розвитку об’єкту.

В залежності від джерел інформації технології її обробки і одержуваних результатів, всі економічні методи прогнозування поділяються на дві великі групи:

- фактографічні методи;

- евристичні

Фактографічні методи – це методи, які базуються на фактичних даних. Фактографічні методи поділяються на метод екстраполяції - тобто це припущення про незмінність чинників, що визначають розвиток об’єкту дослідження тобто суть цього методу полягає в розповсюдженні закономірностей розвитку об’єкту у минулому на його майбутнє.

Метод кореляційно-регресійного аналізу, який полягає у пошуку математичних формул, в яких встановлюються залежність будь-якого показника від іншого (парна кореляція), або групи інших показників (множинна кореляція).

Евристичні методи передбачають здійснення прогнозних розробок за допомогою логічних прийомів в свою чергу евристичні методи поділяються на дві групи:

* інтуїтивні методи;
* аналітичні методи прогнозування

До інтуїтивних методів відноситься метод експертної оцінки, який використовується у разі відсутності достатньої статистичної інформації. В його основу покладено збір необхідної інформації, шляхом анкетування, після чого ця інформація аналізується і відповідно в залежності від того оцінку інформації дає одна особа або група. Виділяють два підходи в оцінці інформації:

* індивідуальна оцінка;
* групова оцінка.

Метод «мозкової атаки» який є різновидом методу групових експертних оцінок і зводиться до творчої співбесіди певної групи експертів шляхом проведення дискусій.

Аналітичні методи:

* метод морфологічного аналізу, який заснований на дослідженні всіх можливих варіантів розвитку підприємства в майбутньому виходячи із закономірностей його розвитку
* Метод побудови «дерева цілей» - застосовується з метою розбиття основних задач на під задачі.
* Метод оптимізації – який побудований на основі аналізу максимально можливої кількості чинників пов’язаних із виробництвом та фінансово-економічними показниками.

**2. Методологічні основи планування**

Як і при визначенні що таке прогнозування, ми спочатку дамо визначення категорії «план», тобто що таке «план», а потім дамо визначення категорії «планування»

**План –** це той або інший варіант використовування ресурсів підприємств, які є предметом планування.

А процес складання плану **є плануванням підприємства.**

Основна **мета планування** – це оптимізація використовування ресурсів для досягнення найвищого ефекту від їх споживання.

Забігаючи вперед, відзначу, що існує декілька видів планування – це

* перспективне, яке підрозділяється на стратегічне (від 5 до 20 років) і середньострокове (від 1 до 5 років);
* тактичне або поточне планування (до 1 р);
* оперативно-виробниче планування.

Так от, перспективне планування слід відрізняти від прогнозування.

Прогнозування є одним з етапів перспективного планування, тобто на мікрорівні, при складанні стратегічних планів можуть прогнозуватися рівень цін, вартість робочої сили, об’єм продажів і частка ринку, прибуток і рентабельність, необхідні капіталовкладення, ризик і т.д.

Процес планування здійснюється на наступних принципах планування – це: 1. цільова спрямованість, тобто вибір і обґрунтовування цілей підприємства. Це початковий пункт планування.

В загальному випадку виділяють наступні основні цілі:

- господарсько-економічні та

- виробничо-технологічні – ці дві цілі пов’язано з чітким визначенням номенклатури і необхідної кількості випуску продукції належної якості;

- науково-технічні – здійснюються за допомогою постійного поліпшення продукції і оновлення технічної бази виробництва через упровадження досягнень НТП;

- соціальна мета – зводиться до задоволення матеріальних і духовних потреб працівників підприємства;

- екологічна – до забезпечення виробництва екологічно безпечної (чистої) продукції.

2. принцип самостійності, який вимагає, щоб планування охоплювало:

- всі сфери діяльності підприємства;

- всі тенденції, зміни і зворотні зв’язки в його системі.

3. принцип безперервності означає:

- взаємоузгодженість різнотермінових планів (довго-, середнє, короткострокових);

- своєчасне корегування перспективних і поточних планів;

4. принцип оптимальності використання застосувуємих ресурсів орієнтує на:

- облік вимог кон’юнктури ринку;

- упровадження досягнень науково-технічного і організаційного прогресу;

- повну реалізацію резервів кращого використання ресурсів.

5. принцип збалансованості, припускає:

- необхідне і достатнє кількісне співвідношення між розділами і показниками плану;

- узгодженість між необхідними і наявними ресурсами.

6. адекватність системи планування умовам діяльності об’єктів вимагає постійного перегляду і поліпшення методів планування, організація самого процесу розробки планів підприємства.

**Форми планування,** які набули найбільшого поширення**.**

* Директиве планування припускає вживання командно-адміністративних методів дії для реалізації намічених цілей і задач.
* З цією метою видають нормативні документи, обов’язкові для виконання – закони, лакиза, розпорядження, ф контролюють їх практичну реалізацію. Це планування використовують при здійсненні ряду найважливіших стратегічних програм.
* Індикативне планування припускає розробку найважливіших параметрів розвитку економіки, але не як обов’язкові для виконання директиви, а як орієнтири.

Залежно від тривалості планового періоду планування може бути:

* перспективним;
* поточним.

Перспективне планування на підприємстві є:

- довгостроковим або стратегічним (від 5 до 20 років) і;

- середньостроковим (від 1 до 5 р).

Довгостроковий план виражає переважно стратегію розвитку підприємства.

Середньостроковий план - це, власне, стратегічний план, який деталізується, на перші роки діяльності підприємства.

Найважливішими складовими цього плану є:

* детальна хронологізація проектів
* повна номенклатура продукції
* конкретні інвестиційні і фінансові показники.

Межа між довгостроковим і середньостроковим планами дуже умовна і неоднозначна

Тривалість планового періоду залежить від:

* умов діяльності підприємства
* його галузевої приналежності
* загальної економічної ситуації в країні
* достовірності первинної інформації
* якості її аналітичної обробки і т. п.

Поточне планування (або тактичне) (до 1 року) полягає в розробці планів на більш короткі періоди (рік, квартал, місяць).

Оперативно-календарне планування – завершує ланку в системі планування. Основна його задача – конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів.

**Методи планування на підприємстві.**

1. програмно-цільовий метод ґрунтується на виборі реально поставленої мети функціонування підприємства і розробки для нього декількох варіантів взаємопов’язаних економічних і соціальних програм розвитку.

Планування здійснюється по логічній схемі: цілі-шляхи-способи- засоби.

Цей метод припускає різноманіття цілей: науково-технічних, організаційно-економічних, екологічних і ін..

При розробці планів всі ці цілі перехрещуються, знаходяться в певних взаємозв’язках і співвідношеннях. Тому необхідно зіставити програми, підготовлені з урахуванням різних цілей.

2. розрахунково-конструктивний метод припускає визначення показників плану на сонові розрахунків, заснованих на тій інформації що мається про взаємозв’язок об’єктів, що становлять планову систему.

Прикладом його вживання є розрахунок технологічних карт в рослинництві, коли планові показники визначають виходячи з наявних матеріальних, трудових і інших ресурсів і технологій з урахуванням особливостей підприємства і минулого досвіду.

3. Нормативний метод припускає

Розрахунок ланових показників виходячи з існуючих техніко-економічних норм і нормативів.

Норма – це науково обґрунтована величина економічного показника. При плануванні виробництва найважливіше значення мають норми витрат матеріальних ресурсів, норми витрат праці і заробітної платні, технологічні норми, визначені технологічними процесами.

Під нормативами розуміють регламентовані величини для розрахунку економічних показників. Такими нормативами є: величина податкових платежів, величина амортизаційних відрахувань. В більшості випадків нормативами регламентуються органи державної влади.

4. Балансовий метод припускає розрахунок планових показників на основі зіставлення прибуткової і витратної частини якого-небудь ресурсу.

В загальному вигляді плановий баланс виражається рівністю між сумою, що включає величину ресурсу на початок планового періоду і його приходом протягом цього періоду, і сумою , що включає витрати ресурсу за цей же час і його залишок на кінець періоду:

Початковий залишок+прихід=Витрата+Кінцевий залишок.

Маючи інформацію про будь-які 3-і складові балансу, можна без праці обчислити будь-яку.

1. Моделювання. Сутність цього методу полягає в створенні такого аналога планового процесу, в якому відображені всі найважливіші, з погляду дослідження, властивості даного процесу і опущені його другорядні риси.

Звичайно такі моделі є формалізованим описом досліджуваного економічного об’єкту у вигляді математичної залежності і відносин.

**3. Стратегія розвитку підприємства і бізнес-планування**

Стратегічне планування

В умовах ринкової економіки досягнення однієї і тієї ж мети можливе за допомогою різних методів і способів.

У зв’язку з цим, виникає питання: як намічена мета може бути практично реалізована і за допомогою яких способів.

Намагаючись дати відповідь на поставлене питання, кожне підприємство повинне розробляти деякі варіанти стратегії.

Термін «стратегія» походить від грецького слова, яке складається – 2-х частин: «stratos» - військо і «ago» - веду. Тобто за походженням це військовий термін, який позначає «вести військо».

Щодо економічної сфери діяльності цей термін був введений в 60-70-х роках XX сторіччя у зв’язку із загостренням конкурентної боротьби. Саме тоді сфера економічної діяльності почала нагадувати військове поле дій.

Таким чином, в економічній сфері термін «стратегія» - це генеральна програма діяльності підприємства, в основі якої лежить:

* визначення основних довгострокових цілей і задач;
* розробка напрямів його діяльності;
* визначення необхідних ресурсів для досяг6нення поставлених цілей і порядку їх виконання.

Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення.

Стратегія – це система управління, яка передбачає довгострокові цілі.

За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт з визначенням довгострокових (на певний період) цілей і напрямів діяльності підприємства.

Стратегічне планування здійснюється поетапно. До основних етапів відносяться наступні:

**Етапи стратегічного планування**

1. визначення місії (головної мети) підприємства;
2. формування стратегічних цілей (формуються виходячи із загальної місії підприємства).
3. діагностичний етап стратегічного планування – це наліз зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто оцінка актуальності і реальності місії і цілей.
4. вибір генеральної стратегії;
5. аналіз стратегічних альтернатив;
6. розробка функціональних і ресурсних субстратегій;
7. упровадження, контроль і оцінка результатів.

Тепер розглянемо послідовно всі етапи стратегічного планування.

1. Місія підприємства – це мета, для якої фірма творена і яка повинна бути досягнута в плановому періоді.

Необхідність місії була визначена відомими керівниками. *Приклад*: Генрі Форд визначив місію компанії «форд» як надання людям дешевого транспорт. При цьому він затверджував, що якщо це хтось здійснить, то прибуток, навряд чи пройде мимо нього.

Як бачимо, місія підприємства об’єднує в собі як зовнішні, так і внутрішні задачі, які воно повинно виконати протягом всього періоду своєї діяльності.

А саме, місія компанії «форд» - це надання людям дешевого транспорту (зовнішня мета), з прибутком для своїх акціонерів (внутрішня мета).

2. На основі місії формуються стратегічні цілі підприємства.

Залежно від зовнішніх і внутрішніх чинників, ці цілі можуть бути різними. Всю різноманітність цілей можна класифікувати по наступних ознаках:

1. за змістом і напряму цілей - економічні, соціальні, власні;
2. по функціональній сфері реалізації цілей - маркетингові, фінансово-економічні, інвестиційні, інноваційні, організаційні.
3. по рівню досягнення – необхідні і бажані.
4. по тимчасовому чиннику – перспективні, поточні;
5. по відношенню до головної мети – кінцеві і проміжні;
6. по характеру оцінки – кількісні і якісні;
7. по характеру інтересів - цілі підприємства, мети суспільства.

3**. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.**

Будь-яке підприємство функціонує в певному ринковому середовищі, яке називається зовнішнім середовищем. Тому аналіз завжди починається з аналізу зовнішнього середовища.

До елементів зовнішнього середовища відносяться:

* бізнес - партнери
* клієнти, постачальники
* державні структури.

До чинників зовнішнього середовища, які впливають на підприємство, відносяться:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Різновиди чинників | Підвиди чинників | Приклад |
| Міжнародні | 1.1 загальноекономічні | Циклічність розвитку;  Фінансова політика |
| 1.2 стабільність міжнародної політики | Підписання міжнародних угод;  Міжнародний маркетинг |
| 1.3 міжнародна конкуренція | Фінансовий стан зарубіжних партнерів;  Ліцензійна торгівля;  Організація спільних підприємств. |
| Національні | 2.1 політичні | Стан фінансової системи;  Податкова політика;  Захист конкуренції;  Обмеження монополізму. |
| 2.2 економічні і демографічні | Купівельна спроможність; рівень доходів населення;  Підприємницька активність |
| Ринкові | 3.1. психологія споживача | Вибір споживача; Звичаї, традиції, Норми споживання |
| 3.2. науково-технічні | Конкурентоспроможність продукції; новизна конкуренції і технології. |
| 3.3 форми конкуренції | Рівень витрат виробництва;  Якість продукції; Рівень маркетингу. |

Після визначення зовнішнього середовища, в якому прийдеться працювати підприємству, переходять до визначення внутрішнього середовища, тобто до визначення свого місця на ринку.

Іншими словами, аналіз внутрішнього середовища дозволяє побачити межі виробничих і реалізаційних можливостей підприємства і визначити сильні і слабкі сторони фірми.

Внутрішнє середовище підприємства можна представити як сукупність 5-ти видів чинників.

Внутрішні чинники діяльності підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Вид чинника | Чинник |
| Конкурентна позиція підприємства | Мета підприємства;  Традиції, репутація, імідж;  Кваліфікація персоналу;  Частина ринку і стадія життєвого циклу |
| Принципи діяльності | Форми власності;  Організаційна структура управління;  Інноваційна політика;  Організація виробництва; Форми спеціалізації;  Диверсифікація виробництва. |
| Ресурси і їх використовування | Період виробничого циклу;  Рівень виробничих запасів;  Оборотні кошти. |
| Маркетингова стратегія | Товарна, цінова, реалізаційна політика;  Стратегічні цілі і прогнозування збуту. |
| Фінансовий менеджмент | Структура балансу;  Платоспроможність і ліквідність;  Вартість і структура капіталу; Інвестиційна привабливість;  Рівень прибутку і рентабельності |

**5. Вибір генеральної стратегії**

Базова стратегія як генеральний напрям є основою стратегічного плану підприємства. Відповідно до циклу розвитку підприємства можна вибрати одну з таких базових стратегій:

* Стратегія зростання – характеризує намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капітальних вкладень і т. п.;
* Стратегія стабілізації – вибирають у разі діяльності підприємства при відчутній нестабільності обсягів продажу і прибутків;
* Стратегія виживання – суто оборонна стратегія, застосовують при глибокій кризі підприємства.

1. **аналіз стратегічних альтернатив:**

В рамках відповідній базовій стратегії можна вибрати одну з декількох можливих дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами (5-й етап стратегічного планування).

**Можливі стратегічні альтернативи підприємства на підставі базової його стратегії**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Варіанти базової стратегії | Критерії визначення характеру стратегії | Стратегічні альтернативи |
| 1. Стратегія зростання | 1. Об’єм продажі  2.Дохід  3. Частка ринку  4. Швидкість росту | 1. Інтенсифікація ринку: захоплення нових ринків, розширення своєї присутності географічна експансія  2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, попутна  3. Міжфірмова співпраця і кооперація  4. Зовнішньоекономічна діяльність |
| 2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна) | 1. Дохід від об’єму продажу  2.Дохід від активів  3. дохід від акцій  4. швидкість пожвавлення діяльності | 1. Економія: ревізія витрат, консультація, пожвавлення діяльності  2. Зсуви: зменшення витрат, відновлення доходу, активізація фінансової діяльності  3. Забезпечення стійкості: балансування на ринках, фінансова економія |
| 3. Стратегія виживання (оборонна) | Критичний аналіз:   * продуктів і ринків; * фінансового стану * управління | 1. Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару з продажу |

7. Розробка функціональних і ресурсних субстратегій:

На основі базової стратегії розробляються стратегії окремих функціональних підрозділів підприємства (субстратегії).

**4. Тактичне і оперативне планування**

Особливості і зміст тактичних планів.

Складання середнє – і короткострокових планів відноситься до тактичного планування діяльності будь-якого підприємства.

Тактичне планування по певних ознаках істотно відрізняється від стратегічного планування.

Можна виділити три аспекти цієї відмінності.

Перший аспект – тимчасової: стратегічне планування пов’язано з рішеннями, наслідки яких виявлятимуться протягом тривалого періоду; тактичні ж плани конкретизують і доповнюють стратегічні.

Другий – по обхвату сфер впливу: стратегічне планування робить більш широкий і глибокий вплив на всі сторони діяльності підприємства, а тактичне планування є значною мірою вузьконаправленим.

Третій – сутнісно-змістовний: якщо стратегічні плани обкреслюють місію і підлеглі цій місії цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі загальні засоби досягнення таких, то тактичні повинні чітко визначити всю сукупність конкретних практичних заходів, необхідних для здійснення намічених цілей.

Короткострокові плани розробляються на 1 рік.

Середньострокові плани розробляються на період в декілька років для конкретизації, деталізації завдань довгострокового стратегічного планування.

Можна затверджувати, що середньостроковий план – це кількісно певна на значний період стратегія підприємства по всіх (або по найважливіших) субстратегіях.

Середнє – і короткострокові плани взаємопов’язані; вони складаються за єдиною методологією і мають приблизно однакову структуру (перелік розділів).

Характеристика тактичних планів передбачає також виділення показників (планових завдань) по певних ознаках.

1. По економічному змісту показники діляться на:

* натуральні;
* вартісні.

Натуральні показники необхідні для матеріально-речовинного виразу і обґрунтування плану: кількість продукції, що виготовляється, необхідні матеріали, устаткування і ін..

Вартісні показники використовуються для характеристики загальних обсягів виробництва, темпів його розвитку, розмірів витрат, доходів і т. п.

Між натуральними і вартісними показниками існує тісний зв'язок і залежність. Вартісні показники розраховуються на основі натуральних, але одночасно, оперуючи узагальненою вартістю витрат і результатів, стимулюють раціональне використання ресурсі, зростання ефективності виробництва.

1. По економічному призначенню показники розділяються на:

* кількісні;
* якісні.

Перші характеризують абсолютні обсяги виробництва і споживчі ресурси: обсяги продукції, матеріалів, виробничі фонди, чисельність працівників і т. п.

Другі показують ефективність використання виробничих ресурсів і всього процесу виробництва: продуктивність праці, матеріаломісткість продукції, фондовіддача, собівартість продукції і т. п.

Розрізняють також

* абсолютні;
* відносні показники.

Перші характеризують те або інше явище абсолютно, без порівняння з іншими показниками. Зробити таке порівняння дозволяють відносні показники.

Наприклад, чисельність працівників як абсолютний показник дає інформацію про ступінь використання чинника живої праці, але якщо цей показник співвіднести з обсягом виробництва або порівняти обсяг виробництва з чисельністю працівників, то матимемо відносний показник трудомісткості одиниці продукції або продуктивності праці одного працівника.

**Система оперативного планування.**

Оперативне планування є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємств, а з іншого – засобом забезпечення поточного управління виробництвом.

В процесі оперативного управління здійснюється детальна прив’язка планів підприємства до його підрозділів – окремим виробництвам, цехам, виробничим ділянкам, бригадам, навіть до робочих місць - на невеликі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, доба, зміну).

Оперативне планування покликане забезпечувати ритмічну роботу підприємства, що особливо важливо для своєчасного виконання довгострокових зобов`язань.

Оперативне планування об’єднує два напрями.

Перший напрям - календарне планування, яке передбачає розробку планів-графіків виробництва; відвантаження продукції за добу, місяць і доведення їх до структурних підрозділів підприємства.

Другий напрям включає роботи, необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю і регулювання виконання оперативних планів і ходу виробництва.

Цей напрям одержав назву диспетчеризації.

В процесі оперативного планування розв’язуються наступні основні задачі:

- забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в заплановані терміни) при ритмічній роботі всіх підрозділів підприємства;

- встановлення оптимального режиму роботи підприємства, який сприятиме найефективнішому і повному використовуванню устаткування і робочої сили;

- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу незавершеного виробництва.