

Оглавление

Введение

Глава 1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования

1.1 Роль и значение внутрифирменного планирования в управлении предприятием

1.2 Принципы и методы планирования

Глава 2. Основные виды и инструменты внутрифирменного планирования

2.1 Основные виды внутрифирменного планирования

Заключение

Список литературы

Введение

На современном этапе экономических преобразований одной из важнейших задач формирования эффективной системы управления хозяйствующими субъектами является дальнейшее развитие теории и практики внутрифирменного планирования. Недооценка внутрифирменного планирования в деятельности субъектов рыночной экономики привела к резкому снижению конкурентоспособности предприятий, разбалансированию их производственного потенциала, нарушению принципов и методов управления, созданию конфликтных ситуаций с работниками и партнерами и в целом негативно повлияла на конечные результаты их работы.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития предприятия с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса.

Сущность внутрифирменного планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия, каждого подразделения в отдельности на установленный период времени, определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении трудовых, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Планирование призвано обеспечить взаимодействие между отдельными структурными подразделениями предприятия, включая всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, организацию производства продукции, ремонтно-эксплуатационные работы. Внутрифирменное планирование опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной рыночной конъюнктуры.

Глава 1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования

1.1 Роль и значение внутрифирменного планирования в управлении предприятием

Внутрифирменное планирование - это создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных оперативных планов, определяющих:

- стратегию и тактику деятельности фирмы;
- прогноз развития внешнего окружения;
- цели функционирования;
- другие системообразующие факторы.

Процесс планирования направлен на оптимальное соотношение между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями.

Планирование - это не только процесс составления, но и последующего контроля за ходом реализации плана. Планирование включает обработку информации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения целей.

Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени.

Планирование как вид управленческой деятельности направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный временной период:

- всегда представляет собой предварительное принятие решений, направленных на достижение требуемых результатов в перспективе;
- должно быть гибким и способным адаптироваться к постоянным изменениям самого объекта управления, изменением внешней среды, т.е. процесс планирования - процесс итерационный;
- направлено на достижение желаемого состояния объекта хозяйствования, предполагает предотвращение ошибочных действий и сокращение неиспользованных возможностей;
- роль заключается не в предсказании будущего состояния объекта и не в пассивном приспособлении к изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования.

Основными инструментами процесса внутрифирменного планирования могут считаться отдельные планы, предоставляемые каждым структурным подразделением или отделом современного промышленного предприятия, но в итоге составляющие единый план развития всего предприятия.

Процесс планирования в целом состоит из ряда этапов, следующих друг за другом. На первом этапе фирма проводит исследования своей внешней и внутренней среды, определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для нее, проводит сбор и обработку информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

На втором этапе устанавливаются желаемые направления и ориентиры своей деятельности (видение, миссия, комплекс целей). Иногда этот этап предшествует

анализу среды.

На третьем этапе проводится стратегический анализ, в процессе которого сравниваются цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяется допустимый разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

На четвертом этапе производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

В процессе реализации пятого этапа подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестой этап представляет собой среднесрочное планирование, в процессе которого готовятся среднесрочные планы и программы.

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования на седьмом этапе фирма разрабатывает годовые планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, определяют предпосылки для создания новых планов.

Таким образом, назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму.

1.2 Принципы и методы планирования

Под принципами планирования понимают основополагающие правила, которыми рекомендуется руководствоваться при выборе целей, приоритетов, действий и средств достижения поставленных целей.

Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

Сбалансированность планирования предполагает увязку потребностей в ресурсах с их источниками по каждому направлению развития предприятия, соблюдение необходимых пропорций в развитии основного и вспомогательного производства, производственной и социальной инфраструктуры, согласования темпов роста расходов на оплату труда и повышение его производительности.

Комплексный подход требует учета совокупного влияния факторов внешней и внутренней среды, зависимости развития предприятия от общего экономического цикла и достижений в предыдущие периоды, региональных особенностей, увязки планов развития головного предприятия с филиалами и дочерними предприятиями. Этот принцип требует параллельного решения экономических, социальных, экологических, научно-технических задач.

Обоснованность (реальность) планов обеспечивается их ориентацией на прогнозные расчеты потенциальных потребностей рынка продуктов и услуг, выявление тенденций его развития и особенностей спроса потребителей конкретного сегмента рынка. Реальность планов достигается при помощи учета внутренних возможностей и ресурсов предприятия, прежде всего имеющихся производственно-технических

средств и личностно-квалификационного потенциала персонала, а также сбалансированностью всех разделов и показателей плана.

Приоритетность (принцип ведущего звена в планировании) - это подчиненность всех программ и планов стратегической цели развития предприятия, выделение в каждом разделе плана "главного показателя", определяющего значение остальных.

Например, выбор целевой установки на расширение производства продуктов и повышение их качества обуславливает потребность предприятия в технологическом оборудовании, запасных частях, сырье и материалах, квалификации обслуживающего персонала и пр.

Непрерывность планирования вытекает из необходимости ориентироваться на долговременные цели и интересы предприятия. Этот принцип предполагает ведущую роль перспективных планов, определяющих параметры текущих планов, правильное сочетание первых и вторых, внесения поправок в планы в зависимости от изменения ситуации на рынке продуктов и услуг и состояния ресурсов предприятия. Именно текущие планы помогают вносить коррективы в ход достижения перспективных целей.

Принцип обоснованности планов реализуется через применение определенных методов планирования и их сочетания в зависимости от предмета планирования. Методы планирования предполагают экономическое обоснование и непосредственные расчеты показателей хозяйственно-финансовой деятельности предприятия в плановом периоде. В самом общем случае выбор методов планирования определяется рядом факторов: сложностью самого планируемого показателя и его взаимосвязей; протяженностью планируемого периода (методы текущего и перспективного планирования различаются); обеспеченностью исходной информацией, организационно-техническими возможностями ее получения, обработки и использования в плановых расчетах.

В качестве основных методов планирования деятельности предприятия используются программно-целевой метод, балансовый метод, метод нормативных технико-экономических расчетов.

Программно-целевой метод целесообразно использовать при разработке сложных научно-технических, экологических программ, программ финансового оздоровления предприятия и других, исходя из стратегических целей развития предприятия.

Балансовый метод играет ведущую роль в планировании, что обусловлено необходимостью увязки потребностей и ресурсов предприятия, исходя из выбранных приоритетов. Применение этого метода выражается в составлении различных видов балансов (бюджетов) предприятия.

Бюджеты являются важным инструментом в системе планирования. В самом общем виде бюджет предприятия представляет собой план, отражающий в количественном выражении ожидаемые цели и используемые средства. Он основывается на принципе сбалансированности расходов и доходов, ресурсов и конечных результатов, затрат и объема продукции. Бюджет может составляться как в стоимостном, так и в натуральном выражении.

Другим важным инструментом внутрифирменного планирования является метод

планирования, основанный на системе норм и нормативов. Нормативный метод обеспечивает оперативность в принятии решений, направленных на улучшение экономических показателей. Внедрение на анализируемом предприятии нормативного метода позволит существенно сократить затраты на производство, снизить себестоимость продукции и, соответственно, увеличить доходы предприятия.

Нормы и нормативы устанавливаются либо федеральными органами управления, либо органами исполнительной власти субъектов Федерации .

Кроме перечисленных методов в планировании могут использоваться экономико-математические методы.

Таким образом, практически вся система хозяйственного управления и регулирования деятельности предприятия основана на описанных выше методах планирования. Чтобы не отстать от своих конкурентов, каждое предприятие должно тщательно планировать на перспективу пути и способы развития собственных производственных возможностей и потребностей рынка как минимум на 2-3 года. Любые просчеты при этом грозят убытками и даже разорением. Любое предприятие должно увязывать свою производственно-хозяйственную деятельность с задачами социально-экономического развития региона и страны в целом, налоговой системой и кредитной ситуацией, положением на рынке и намерениями конкурентов, ситуацией за пределами предприятия.

Глава 2. Основные виды и инструменты внутрифирменного планирования
внутрифирменный долгосрочный оперативный текущий

2.1 Основные виды внутрифирменного планирования

Вид планирования обусловлен характером задач, которые ставит перед собой предприятие, и возможными сроками их решения. В соответствии с этим планирование подразделяют на долгосрочное (10 - 15 лет), среднесрочное (3 - 5 лет), краткосрочное, или текущее (1 - 2 года) и оперативное (от одного до 10-12 рабочих дней).

Группировка планов на долгосрочный, текущий и оперативный в определенной мере носит условный характер. Различие между ними состоит в сроках получения конечного результата. Что касается объекта планирования, то, как правило, он не изменяется. Одно и то же изделие может включаться во все виды планов.

Наряду с этим каждый вид планирования имеет характерные отличия. Они заключаются главным образом в:

- точности устанавливаемого интервала планирования;
- степени интеграции и дифференциации, а также количестве показателей планирования;
- степени точности расчетов затрат и результатов производства;
- порядке распределения обязанностей между исполнителями плана.

В целом долгосрочное, текущее и оперативное планирование взаимосвязаны и представляют собой единую систему планирования. Посредством планирования связывается в единый целостный комплекс весь механизм управления предприятием.

Процесс долгосрочного планирования включает следующие стадии: экономическое прогнозирование, стратегическое планирование, разработка долгосрочного плана. Под экономическим прогнозом понимают многовариантную гипотезу о возможных направлениях и результатах деятельности предприятия в перспективе, а также требуемых для их достижения ресурсах и организационных мерах.

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами.

Стратегическое планирование охватывает период в 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития предприятия:

- суммативный (главный) план дает представление о предприятии в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях его развития, рынках сбыта, требованиях к желательным темпам роста производства и прибыльности;
- функциональный план отражает новые направления деятельности предприятия без учета его отдельных подразделений (производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) с целью оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;
- экономический план по возможности конкретизирует суммативный план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;
- план развития предприятия предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию его структуры и системы управления в связи с реализацией суммативного плана.

Разработка долгосрочного плана. На этой стадии разрабатывают общие принципы ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития), определяют главное направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Долгосрочное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;
- диверсификация производства и обновление продукции;
- формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;
- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям, кадровая политика.

Среднесрочное планирование

Среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок как наиболее

соответствующий периоду обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формулируются основные задачи на установленный период. Среднесрочные планы предусматривают разработку и в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Его разрабатывают в производственных подразделениях предприятия с ориентацией на ликвидацию так называемых узких мест, т.е. на такие сферы деятельности, где наиболее ограничены возможности влияния на общие результаты.

Функциональные подразделения предприятия отвечают за разработку планов развития своих подразделений по производственным мощностям, труду, прибыли, маркетингу, финансам. На уровне предприятия среднесрочное планирование осуществляют по отдельным проектам, разрабатывают планы научных исследований, маркетинга, производства, ввода мощностей по труду и финансовый план.

Краткосрочное планирование осуществляют путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Главная задача текущего планирования - разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов: по сырью, производства, по труду, движения запасов готовой продукции, сметы расходов, рекламных мероприятий, реализации прибыли, кредитного, капитальных вложений, исследований и разработок, финансового плана. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных стратегическим и среднесрочным планами. Например, календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа.

Бюджет формируется на основе прогноза сбыта, что необходимо для достижения намеченных планов финансовых показателей.

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

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

В оперативных планах устанавливают загрузку оборудования, последовательность

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

Заключение

Внутрифирменное планирование является одной из важнейших функций управления любым предприятием.

В современных условиях становления рыночных отношений внутрифирменное планирование приобрело качественно новые черты и особенности. Это обусловлено огромными масштабами обобществления производства; расширением горизонта планирования, необходимостью увязки вопросов планирования с маркетинговыми исследованиями, специализацией и кооперированием производства, наличием тесных межфирменных связей с включенными в единый технологический процесс поставщиками оборудования, транспортных средств, запасных частей и комплектующих изделий. Очень важно учитывать требования научно-технического прогресса - быстро осваивать новейшие достижения науки и техники.

В целом, внутрифирменное планирование - это создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов, касающихся всех отделов, подразделов и подразделений организации и определяющих, во-первых, стратегию, тактику и практику деятельности фирмы, во-вторых, прогноз развития внешнего окружения, в-третьих, цели функционирования, а также и другие системообразующие факторы.

Процесс внутрифирменного планирования включает:

- формирование общих целей (стратегии) развития предприятия;
- определение конкретных целей и задач предприятия и его отдельных подразделений на определенный период перспективы;
- установление путей и средств их достижения;
- обоснование потребности в производственных ресурсах и источников их обеспечения;
- контроль за достижением поставленных целей и задач посредством сопоставления плановых показателей с фактическими.

Использование методов внутрифирменного планирования, передовых способов разработки и контроля выполнения плана - основной путь развития современного производственного менеджмента.

Основные черты процесса планирования различаются в зависимости от видов планирования. Основные виды планирования: стратегическое и тактическое.

Стратегическое и тактическое планирование - процессы далеко неоднозначные.

Стратегия - это не функция времени, а функция направления. Стратегическое планирование не сосредоточено на данном отрезке времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирмы. Тактическое планирование - это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб.: Питер Ком, 1999.- 346с.
2. Басовский, Л.Е. Планирование: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М., 1999. - 326с.
3. Богомолов, В.А. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование / В.А.Богомолов, В.Я. Рейгасс.- М.: МГАП «Мир книги», 2002. - 567с.
4. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник / М.И. Бухалков.- М.: ИНФРА-М, 2001. - 400 с.
5. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. и спец. «Менеджмент»/ О.С. Виханский - М.: Гардарика, 1998.-321с.
6. Волкоганова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник/ О.Д. Волкоганова, А.Т. Зуб -М.: Форум: ИНФРА-М,2004.-256с.