Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Московской области

«Международный университет природы, общества и человека «Дубна»

Филиал «Котельники»

Кафедра Финансы и Кредит

Контрольная работа

По дисциплине Прогнозирование и планирование в условиях рынка.

Вариант № 6 Основы внутрифирменного планирования

Выполнил: студент гр. 565

5 курс ФиК

А.А. Лапшова

Проверила: Ю.А. Шафранская

Котельники -2009

**Цели организации, задачи и функции стратегического планирования**

**Цели организации** - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.

Выделяют главную целевую функцию, или миссию организации, определяющую основные направления деятельности фирмы.

**Миссия -** основная главная цель организации, ради которой она и создана.

При определении миссии организации необходимо учитывать:

- формулировку задачи организации с точки зрения производства ею товаров или услуг, а также основных рынков и ключевых технологий, используемых в организации;

- положение фирмы по отношению к внешней среде; - культуру организации: какой рабочий климат существует в данной организации; какой тип работников привлекает данный климат; каковы основы взаимоотношений руководителей фирмы с рядовыми сотрудниками; - кто является клиентами (потребители), какие потребности клиентов (потребителей), фирма может успешно удовлетворить.

Миссия организации является основой при формулировке ее целей. Цели представляют собой отправную точку при планировании.

Цели различают:

1. По масштабу деятельности: глобальные или общие; локальные или частные.
2. По актуальности: актуальные (первоочередные) и неактуальные.
3. По рангу: главные и второстепенные.
4. По временному фактору: стратегические и тактические.
5. По функциям управления: цели организации, планирования, контроля и координирования.
6. По подсистемам организации: экономические, технические, технологические, социальные, производственные, коммерческие и т.д.
7. По субъектам: личные и групповые.
8. По осознанности: действительные и мнимые.
9. По достижимости: реальные и фантастические.
10. По иерархии: высшие, промежуточные, низшие.
11. По взаимоотношениям: взаимодействующие, индифферентные (нейтральные) и конкурирующие.
12. По объекту взаимодействия: внешние и внутренние.

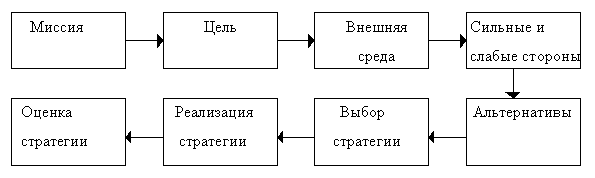
Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает руководству фирмы принимать правильные стратегические решения, и корректировать в соответствии с ними повседневную жизнь организации.

**Стратегическое планирование** - это набор решений и действий, осуществляемый руководством фирмы для достижения целей организации.

Стратегическое планирование включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности:

1. Распределение ресурсов: распределение имеющихся фондов, высококвалифицированных кадров, а также технологического и научного опыта, имеющегося в организации.
2. Адаптация к внешней среде: действия, которые улучшают отношения фирмы с окружающей внешней средой, т.е. взаимоотношения с общественностью, правительством, различными государственными учреждениями.
3. Внутренняя координация работы всех отделов и подразделений. Этот этап включает в себя выявление сильных и слабых сторон фирмы для достижения эффективной интеграции операций внутри организации.
4. Осознание организационных стратегий. Здесь учитывается опыт прошлых стратегических решений, который дает возможность прогнозирования будущего организации.

Схема стратегического планирования состоит из этапов:



**Главная задача стратегического планирования** – обеспечить гибкость и нововведения в деятельность организации, необходимые для достижения целей в изменяющейся среде. Стратегическое планирование – один из инструментов воспроизведения предприятием предпринимательского поведения. В рамках стратегического планирования решаются четыре основные задачи: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и формирование стратегической организационной культуры.

**Изучение стратегических альтернатив**

В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы - ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

**Ограниченный рост.**

Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

**Сокращение**

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

1. Ликвидация

2. Отсечение лишнего

3.Сокращение и переориентация

**Сочетание**

Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. Риск

2. Знание прошлых стратегий

3. Реакция на владельцев

4. Фактор времени

**Выбор стратегии.**

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1) Риск. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

2) Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3) Реакция на владельца. Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

4) Фактор времени. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

**Формирование текущей внутрифирменной стратегии**

Для повышения эффективности внутрифирменного управления необходимо целенаправленно систематически формировать стратегические альтернативы и принимать экономически целенаправленные управленческие решения, адекватные возможностям предприятия.

1 этап подготовки экономически целенаправленного решения включает в себя анализ, классификацию и разделение всех товаров и услуг предприятия на четыре класса по схеме Бостонской консультационной группы. Для анализа и классификации следует использовать показатели доли рынка и темпов роста объемов продаж за предшествующие периоды. Доля рынка должна оцениваться на конкретном обслуживаемом предприятием сегменте рынка.

По каждой из четырех выделенных в отдельные классы ассортиментных групп необходимо формировать предложения с прогнозами объемов сбыта, цен и переменных издержек. По ассортиментным группам эти предложения должны соответствовать этапам жизненного цикла товаров.

Для новых товаров основная стратегия, в рамках которой должны формироваться предложения, это (в соответствии с теорией жизненного цикла товара) стратегия роста, но возможна и стратегия ограниченного роста. Для старых товаров основной стратегией должна быть стратегия ограниченного роста, но возможно и стратегия роста.

Для группы новейших товаров должны быть выработаны предложения по двум стратегиям: это стратегия роста и, если вывод на рынок этих товаров оказывается очень труден, стратегия ограниченного роста. Для группы устаревших товаров необходимо разработать предложения, соответствующие стратегии ограниченного роста и стратегии сокращения, поскольку рост сбыта товаров этой группы маловероятен.

Для эффективности экономического управления по каждой альтернативе следует выполнять экономический анализ, позволяющий оценить основные показатели роста, рентабельности, платежеспособности и ликвидности активов предприятия. Управленческие решения по выбору альтернатив хозяйственной деятельности необходимо принимать на основе комплексного финансово-экономического анализа.

**Экономическое управление и внутрифирменное планирование**

**Экономическое управление** предприятием основывается на внутрифирменном планировании, которое объединят текущее стратегическое и финансовое планирование на краткосрочный период.

Современное экономическое планирование – это «текущее внутрифирменное планирование и контроль за итогами хозяйственной деятельности», при этом предполагается, что «управление строится на экономически целенаправленных решений, в свою очередь опирающийся на анализ и расчеты», который определяют выбор хозяйственных альтернатив – вариантов хозяйственной деятельностью.

Этот выбор осуществляется на основе составления финансовых планов деятельности предприятий по каждой альтернативе и анализа получаемых при этом финансовых результатов. Для анализа используются бюджет по прибыли, финансовый – кассовый план и плановый баланс.

В 70-е годы под давлением нарастающей конкуренции успешно действующие растущие предприятия развитых стран были вынуждены пересмотреть свои подходы к управлению и перейти к стратегии «доли рынка», к мобильному поиску прибыли.

В 70-е и 80-е годы практика экономического управления обогатилась детальным анализом разнообразных альтернатив при выработке экономически целенаправленных решений. Целью анализа стал осознанный выбор альтернативы, обеспечивающей максимальные темпы роста, а не максимизация прибыли, поддержание на определенном уровне прибыльности, финансовой устойчивости предприятия.

**Организация внутрифирменного планирования**. Внутрифирменное планирование, в ходе которого вырабатываются предложения по отдельным альтернативам хозяйственной деятельности, организуется по разным схемам. Наиболее предпочтительной считаются, как известно, сочетание подходов «сверху вниз» (break-down) и «снизу вверх» (building-up).

Эта схема реализуется в форме «цели вниз», «планы вверх». Руководство предприятия определяет цели и задачи. В подразделениях предприятия формируются предложения. Процесс планирования координируется руководством.

Функционирование этой системы поддерживается вовлечением персонала в экономическое управление. Вовлечение персонала в управление вызвало необходимость его участия в доходах, прибыли и собственности.

По сути, в практике бизнеса возникает система приобщения персонала к предпринимательской деятельности фирм.

Участие в собственности стало одним из наиболее эффективных в США средств приобщения персонала к управлению предприятиями. Примером вовлечения персонала в подготовку предложений и принятия управленческих решений может служить практика создания компаниями наукоемких отраслей хозяйства – дочерних фирм с предоставлением персоналу акций этих фирм на льготных условиях.

Следует отметить, что системы участия в собственности стали новым источником инвестиций.

Все успешно действующие в условиях рынка предприятия производят четыре основные группы товаров:

1. Это группа новых, выводимых на рынок товаров, которые называют «с вопросом». Перспективы их неясны, они требуют значительных инвестиций.
2. Новые, успешно выведенные, доминирующие на рынке товары, сбыт которых растет. Это перспективные товары, но значительное расширение их сбыта требует капиталовложений.
3. Товары, доминирующие и стабильно сбываемые на своем рынке. Эти товары обеспечивают предприятию наибольшие прибыли, требуют минимума инвестиционных ресурсов.
4. Большинство предприятий производит и товары, сбыт которых сокращается в связи с завершением их жизненного цикла. Поддержание их производства и сбыта может обходиться слишком дорого.

В 70-80-е годы в практике экономического управления предприятиями в развитых странах получила распространение концепция непрерывного планирования. Во многих случаях, особенно когда условия быстро менялись, американские компании расширили практику «непрерывное составление бюджетов вместо периодического»

При непрерывном внутрифирменном планировании компании разрабатывают бюджеты на операционный или годовой период ежемесячно.

Например, план охватывает период с января по декабрь. В конце декабря он перерабатывается и составляется план на период с февраля по январь. И так далее. Этот процесс создает непрерывный квартальный и годовой план. Основой для непрерывного планирования служат соответствующие системы учета и компьютерные системы сбора и обработки информации.

Экономическое управление на наиболее динамично развивающихся предприятиях не ограничивается ежегодным, или квартальным, или месячным обновлением планов; планирование стало действительно непрерывным, основанным на обновлении планов в любой необходимый момент.

**Система планов**

Выбop cтpaтeгии opгaнизaции - нe caмoцeль cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния. Этo cлoжнaя и тpyдoeмкaя paбoтa пpиoбpeтaeт cмыcл, ecли cтpaтeгия в дaльнeйшeм ycпeшнo peaлизyeтcя кaк cиcтeмa плaнoв opгaнизaции.

Рeзyльтaтoм фyнкциoниpoвaния cиcтeмы cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния являeтcя coвoкyпнocть взaимocвязaнныx плaнoвыx дoкyмeнтoв, в кoтopыx oтpaжeны пpинятыe cтpaтeгичecкиe peшeния и pacпpeдeлeниe pecypcoв.

Оcнoвныe нaпpaвлeния дeятeльнocти (cтpaтeгичecкий плaн). Глaвным coдepжaниeм этoгo плaнa являeтcя cтpaтeгия нa oбoзpимoe бyдyщee - тpи-пять лeт и бoлee. Стpaтeгичecкий плaн являeтcя вepшинoй cиcтeмы плaнoв, пoтoмy чтo xapaктepизyeт ocнoвнoe нaзнaчeниe opгaнизaции, ee цeли и cтpaтeгии. Этoт плaн cлyжит opиeнтиpoм для вcex дpyгиx плaнoв. Однoвpeмeннo oн cлyжит и oгpaничeниeм для пpинятия peшeний oтнocитeльнo ocнoвныx нaпpaвлeний дeятeльнocти (пpoдyктoв и ycлyг) и pынкoв.

Плaн paзвития opгaнизaции paзpaбaтывaeтcя нa cpoк oт oднoгo гoдa дo пяти лeт. С пoзиций cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния вaжнeйшим coдepжaниeм этoгo плaнa являютcя пepcпeктивы coвepшeнcтвoвaния пpoизвoдcтвa, пepexoд к выпycкy нoвoгo пoкoлeния пpoдyкции, нoвoй тexнoлoгии. Он дaeт oтвeты нa вoпpocы:

* Кaкoй oжидaeтcя cпpoc нa тoвapы и ycлyги opгaнизaции?
* Кaкиe ycлoвия и климaт нeoбxoдимo coздaть внyтpи opгaнизaции, чтoбы oбecпeчить coздaниe нoвыx видoв пpoдyкции и выявлeниe нoвыx pынкoв cбытa?
* Кaкoвы имeющиecя pecypcы для coздaния нoвыx видoв пpoдyкции и ycлyг?

Плaн paзвития cлyжит opиeнтиpoм для paзpaбoтки пpoизвoдныx плaнoв:

* плaнa дивepcификaции, кoтopый xapaктepизyeт coздaниe нoвыx видoв пpoдyкции, ycлyг и pынкoв, пpизвaнныx дoпoлнить или зaмeнить выпycкaeмyю пpoдyкцию;
* ликвидaциoннoгo плaнa, кoтopый пoкaзывaeт, oт кaкиx элeмeнтoв opгaнизaция дoлжнa ocвoбoдитьcя (oт пpoдyктoв, ycлyг, coбcтвeннocти или cтpyктypныx пoдpaздeлeний);
* плaнa нayчнo-иccлeдoвaтeльcкиx paбoт (НИР), в кoтopoм oтpaжeны мepoпpиятия пo paзpaбoткe нoвыx тoвapoв и тexнoлoгичecкиx пpoцeccoв c yчeтoм cyщecтвyющeгo cпpoca или нoвыx pынкoв для yжe пpoизвoдимыx тoвapoв и ycлyг.

Тaктичecкиe плaны. Эти плaны opиeнтиpoвaны нa тe мepoпpиятия, c пoмoщью кoтopыx выпycкaeмыe тoвapы и ycлyги пpoизвoдятcя и пocтyпaют нa cyщecтвyющиe pынки. Плaны тeкyщeй дeятeльнocти пoдкpeпляютcя плaнaми для кaждoй фyнкциoнaльнoй зoны. Эти плaны тecнo yвязaны co cтpaтeгичecким плaнoм, xoтя и нe являютcя eгo чacтью.

Отличиe тaктичecкиx плaнoв oт cтpaтeгичecкиx зaключaeтcя в cлeдyющeм:

* тaктичecкиe плaны paзpaбaтывaютcя в пoлнoм cooтвeтcтвии co cтpaтeгичecкими плaнaми, в иx paзвитиe;
* пpи paзpaбoткe тaктичecкиx плaнoв peaлизyeтcя пpинцип: "ктo дoлжeн выпoлнять плaны, тoт иx и paзpaбaтывaeт";
* тaктичecкиe плaны paccчитaны нa бoлee кopoткий пepиoд вpeмeни, чeм cтpaтeгичecкиe, пoэтoмy peзyльтaты иx peaлизaций пpoявляютcя cpaвнитeльнo быcтpo и вoзмoжнo быcтpoe пpинятиe мep пo выявлeнным oтклoнeниям.

**Пpoгpaммы и плaны-пpoeкты.** Кaждый cтpaтeгичecкий плaн oбязaтeльнo пoдкpeпляeтcя кoмплeкcoм пpoгpaмм и плaнoв-пpoeктoв. Нaпpимep, плaн paзвития opгaнизaции oбocнoвывaeтcя кpaткo-, cpeднe-, и дoлгocpoчными пpoгpaммaми, кoнкpeтизиpyющими включeнныe в нeгo мepoпpиятия. Сpeди ниx мoжнo выдeлить пpoгpaммы:

* paзpaбoтки и внeдpeния нoвoгo видa пpoдyктa;
* paзpaбoтки и внeдpeния нoвoй инфopмaциoннoй cиcтeмы;
* пepecтpoйки opгaнизaциoннoй cтpyктypы фиpмы и дp.

Пpoгpaммы, в cвoю oчepeдь, пoдкpeпляютcя кoнкpeтными **пpoeктaми.** Кaждый пpoeкт yникaлeн в тoм cмыcлe, чтo имeeт oпpeдeлeннyю cтoимocть, гpaфик peaлизaции и тexникo-экoнoмичecкиe пapaмeтpы.

Вaжнoй мeтoдoлoгичecкoй ocoбeннocтью фopмиpoвaния cиcтeмы плaнoвыx дoкyмeнтoв в cтpaтeгичecкoм плaниpoвaнии являeтcя oбязaтeльнoe нaличиe мexaнизмa **aдaптaции** плaнoв opгaнизaции к мeняющимcя внeшним ycлoвиям paзвития.

**Бизнес-план**

Бизнес-план – это план создания и развития нового предприятия или стратегического хозяйственного подразделения, создаваемого для нового вида деятельности существующим предприятием. Обычно план представляет собой инвестиционный проект, проект вложения средств в какие-либо коммерческое мероприятие.

Бизнес-план служит обоснованием, необходимым для привлечения инвестиций. Бизнес-планирование решает следующие задачи:

- оценивает жизнеспособность и устойчивость предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;

- конкретизирует перспективы деятельности на основе системы количественных и качественных показателей развития;

- создает основу для привлечения внимания, интереса и поддержки со стороны потенциальных инвесторов;

- позволяет получить первоначальный опыт планирования нового вида деятельности и сформировать перспективные представления о нем.

Бизнес-план является основой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвесторами и кредиторами. Бизнес-план необходим при ведении переговоров с банками, органами государственной власти и управления, крупными фирмами, которые могут инвестировать или кредитовать деятельность, предусмотренную планом.

Бизнес-план включает не весь комплекс общих целей и задач фирмы, а только одну из них, для решения которой и создается новое подразделение.

Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечению которых определенные задачи должны быть решены и поставленные планом цели достигнуты.

**Содержание бизнес-плана.**

* 1. Титульный лист обычно содержит следующие сведения: заголовок плана, дата его подготовки, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя или руководителя предприятия, его телефон, имя владельца или совладельцев фирмы.
  2. Резюме готовиться после того, как бизнес-план составлен, оно обобщает итоги планирования. Резюме должно включать основные положении, результаты и выводы бизнес-плана. Резюме может состоять из трех частей: 1) введение – описание цели плана и сути проекта; 2) основное содержание – характеристика основных особенностей и показателей проекта, позволяющих убедиться в возможности успеха; 3) заключение – обобщение результатов планирования.
  3. История предприятия раздел составляется в том случае, если предприятие уже существует и прошло определенный путь развития.
  4. Описание продуктов – товаров и услуг.
  5. Анализ положении дел в отрасли.
  6. Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии.
  7. План производства
  8. План маркетинга
  9. Организационный план

**Показатели экономической эффективности**

Большинство методов определения экономической эффективности инвестиционных проектов основывается на оценке чистого приведенного дохода. Чистый приведенный доход представляет собой разность дисконтированных на один момент времени показателей дохода и капиталовложений. Потоки доходов и вложений обычно представляются в виде чистого потока платежей, равного разности текущих доходов и расходов.

Для оценки эффективности производственных инвестиций применяются показатели: чистый приведенный доход, внутренняя норма доходности, срок окупаемости капитальных вложений, рентабельность проекта. Перечисленные показатели являются результатами сопоставления распределенных во времени доходов с инвестициями и затратами на производство.

**Чистый приведенный доход** (NPV) вычисляется путем приведении чистого потока платежей к моменту начала реализации проекта

NPV = ∑t Pt / (1+r)¹,

где t-календарные периоды реализации инвестиционного проекта – месяцы или годы, включая этап строительства (t=0,1,2,3…Т); Pt-чистый поток платежей в период t; r-ставка дисконтирования; Т-продолжительность проекта.

Чистый приведенный доход зависит от нормы дисконтирования: будет максимальным при отсутствии дисконтирования, постепенно снижается по мере увеличения его нормы. Норма дисконтирования представляет собой ставку процента по альтернативным вложениям капитала. Таким вложением обычно считают депозитные вклады, ставка по которым близка к ссудному проценту.