

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Формы внутрифирменного планирования

Выделяют три основные формы внутрифирменного планирования: централизованное, децентрализованное, комбинированное. Выбор формы зависит от многих факторов, в том числе от масштабов фирмы, характера основного производства и уровня развития диверсификации, организационной структуры, квалификации специалистов-плановиков, состояния учета, наличия, развитости и технической базы информационных технологий и т. д.

Централизованная форма

При руководстве фирмой имеется центральная служба (отдел) планирования. Она подчиняется непосредственно президенту (генеральному директору) или одному из его заместителей. Ее главная функция — разработка перспективных и текущих планов для всех предприятий, входящих в объединение. Предприятия и отделения не имеют в этом случае плановых служб и ограничиваются оперативным контролем за снабжением и запасами материалов, сырья, запчастей и т. п.

Эта форма используется, как правило, в объединениях предприятий одинакового или близкого производственного профиля с единой сетью вычислительной техники, что позволяет сократить персонал, занятый планированием. Основное преимущество централизованной формы — большие возможности для осуществления единой идеологии развития исходя из интересов объединения в целом.

Децентрализованная форма

В крупных концернах с диверсифицированным производством и достаточно самостоятельными отделениями или филиалами основная работа по планированию сосредоточена в них. В концерне имеется центральная плановая служба, которая разрабатывает в соответствии с указаниями высшего руководства лишь общее направление развития концерна: размеры, размещение и структуру инвестиций, общий объем производства и прибыли. Кроме того, она осуществляет методическое и координационное руководство плановой деятельностью, разрабатывает фирменные стандарты по планированию, выполняет экономический анализ, определяет и доводит до отделений те ограничения, которые накладываются общекорпоративными целями (лимиты капиталовложений, объемы производства и т. п.).

На основе планов подразделений центральная служба составляет единый план, который используется как средство контроля.

Центральная служба планирования должна удовлетворять двум основным требованиям:

- 1) по своей организационной структуре быть приспособленной для координации работы всех отделов аппарата управления и направлять деятельность всех подразделений фирмы по единому плану, соответствующему общей политике;
- 2) строить свою работу с учетом новейших достижений информационных технологий на базе компьютерной техники.

Фирмы стараются формировать центральную службу планирования из самых творческих, способных к аналитической работе специалистов, умеющих использовать новейшие методы и средства планирования, а также оценивать основные направления развития технического прогресса применительно к запросам и условиям деятельности компании.

"Плановый отдел выполняет четыре основные функции. Первая из них — развитие стратегического мышления. Очень важно, чтобы высшее руководство осознало, что стратегические решения не то что оперативные. Важно также дать возможность линейному руководству поддержать новую стратегию.

Второй функцией является сбор стратегической информации. Признаки будущих политических изменений, общие экономические тенденции, изменения в обществе, тенденции в развитии отрасли должен отмечать плановый отдел, он же собирает информацию о конкурентах. Нет иного подразделения, накапливавшего бы эту стратегическую информацию. Отдел исследований и разработок накапливает информацию о будущих тенденциях развития техники.

Третья функция — рекомендовать новые стратегии. Плановый отдел рекомендует любое новое предприятие, не связанное с текущей деятельностью линейных подразделений. Он также разрабатывает базовые планы

совершенствования уже выпускаемой продукции. Иногда здесь используется матрица "рост — доля рынка". Формулирование базовых целей и подготовка директив для долгосрочного планирования очень важны.

Четвертой функцией является сведение стратегических планов отделений и контроль за их выполнением. Она занимает важное место в диверсифицированных компаниях".

Процесс бизнес-планирования на предприятии

Планирование, как любой творческий процесс, невозможно в полной мере формализовать. Можно лишь предлагать общие логические схемы и рекомендации. Три из них приведены на рис.2. — 4, четвертая — в виде определенных шагов, используемых в японской корпорации "Мацусита", — описана ниже.

Ступени бизнес-планирования в фирме "Мацусита" (Япония)

Этапы бизнес-планирования

Шаг первый: провозглашение стратегии компании

Это делается в начале каждого года президентом в присутствии всех управляющих филиалами, президентов компаний, входящих в группу "Мацусита", руководителей зарубежных филиалов и лидеров профсоюза. Стратегия компании является чем-то абстрактным и выражается устно, но она подчеркивает оценку дел "Мацуситы" и воплощает намерения преодолеть конъюнктурные трудности усовершенствованием политики и целей. Это своего рода лозунг для персонала. Такими лозунгами были: "Конструктивное наступление в самобытном духе нашей компании" (1978 г.), "Прицел на вершины электронной промышленности" (1979 г.).

Шаг второй: директивы о планировании в филиалах

Так как стратегия компании абстрактна, то ориентиры для планирования в филиалах (так называемая президентская политика) задаются президентом компании для управляющих филиалами в виде директивы примерно за два месяца до начала планируемого периода. Они включают задания по росту продаж, издержкам на заработную плату и т. д.

Шаг третий: определение политики планирования филиала

Для того чтобы выполнить президентскую политику, каждый управляющий филиалом определяет свою собственную политику планирования и инструктирует управляющих по вопросам производства, продаж, запасов, сектора рынка, денежных поступлений и выплат, прибыли, разработки новых изделий, цен на товары, сокращения издержек по оборудованию и трудовым ресурсам, по оказанию помощи продавцам и т. д.

Шаг четвертый: подготовка плана каждого отделения

Основываясь на политике планирования управляющего филиалом, каждый управляющий отделением составляет план отделения по продажам, производству, поставкам, проектно-конструкторским работам, трудовым ресурсам, оборудованию и т. д. Например, план производства включает планы многих основных и вспомогательных производственных подразделений. В связи с тем что сердцевина ежегодного планирования в филиалах заключается в этой фазе, такое планирование начинается примерно за три месяца до начала планируемого периода.