

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.

Стратегическое бизнес-планирование

Предварительно, до перехода к стратегическому планированию, обсуждается общее планирование целей. Оно охватывает формулировку основных направлений и целей деятельности предприятия. Стратегическое планирование отвечает на следующие вопросы.

1. Какие долгосрочные возможности представляются предприятию с учетом внутреннего потенциала и ожидаемых изменений рынка?
2. Какие стратегии необходимы, чтобы привести в соответствие внутренние возможности с ожидаемыми внешними изменениями?

Одновременно в рамках стратегического планирования разрабатываются и оцениваются альтернативные варианты, а также устанавливаются приоритеты.

Временные параметры стратегического планирования. Стратегический горизонт планирования определяется прежде всего динамикой рынка и конкуренции, а также производственными возможностями и состоянием ресурсобеспечения. Для отдельных сфер деятельности "Феба" стратегическое планирование охватывает разные периоды времени, например 10-15 лет—для электрификации, 5-10 лет — для жилищного хозяйства, 5 лет — для торговли (транспорта).

Диапазон стратегического планирования. Стратегическое планирование должно отразить следующие основные направления:

- анализ сферы деятельности;
- оценку хозяйственного состояния предприятия (фактический уровень, сильные и слабые стороны);
- формулировку стратегий.

При анализе сферы деятельности среди прочих показателей представляются единые принятые концерном народнохозяйственные и энергетические данные, определяемые нормативными документами.

Кроме того, необходимо отразить основные отраслевые специфические факторы сферы деятельности и их ожидаемые изменения. В частности, анализ должен распространяться на следующие области:

- политические, общественные, экономические, технологические и экологические условия, определяемые нормативными документами;
- рынки сырья, материалов, средства производства;
- рынки сбыта;
- конкуренцию;
- тенденции и перспективы обработки информации.

Этот перечень не исчерпывает весь возможный спектр областей анализа. В каждом конкретном случае может возникнуть необходимость дополнительного изучения отраслевых специфических факторов, поэтому в начале анализа сферы деятельности может появиться потребность индивидуального выбора наиболее существенных факторов (критических).

При прогнозировании этих факторов следует ясно формулировать положенные в основу исходные предпосылки. При представлении сложных зависимостей исходные предпосылки обобщаются в форме сценариев. Анализ хозяйственного состояния предприятия выявляет (на основе анализа сферы деятельности и отраслевых особенностей) существующие сильные и слабые стороны предприятия, а также его будущие шансы и риски. Слабые и сильные стороны дочерних компаний концерна — это понятие относительное. Их можно выявить, анализируя результаты хозяйственной деятельности (прибыль), общую сферу деятельности и поведение наиболее сильных конкурентов.

Основными критериями для анализа сильных и слабых сторон деятельности предприятия являются:

- доля данного предприятия на рынке,
- расположение предприятия,

- производительность,
- себестоимость производства продукции,
- квалификационный уровень управленческих кадров,
- система управления,
- материально-техническое снабжение,
- общая финансовая ситуация,
- маркетинг.

Выбранная стратегия охватывает следующие основные области:

- кадры,
- ресурсы,
- исследования и разработку,
- производство/технологии,
- управление,
- обработку информации, менеджмент,
- финансы,
- рынки.

Особое значение придается стратегическим концепциям на рынках сбыта. Вследствие этого они представляются наиболее подробно. Насколько возможно, следует произвести их дифференциацию по производственным группам (рыночная сегментация) и/или регионам. В этой связи большое значение имеет формулировка желаемых уровней количественных показателей деятельности предприятий на перспективу, а также той роли предприятия на рынке, которой желательно достичь.

Один раз в год руководители предприятий и начальники главных отделов составляют подробную смету хозяйственных расходов, а также пересматривают долгосрочную смету (на 5 лет), в которые включаются все расходы и поступления за плановые годы.

Ежегодное планирование осуществляется на первом этапе в виде планирования расходных и доходных счетов финансовой бухгалтерии с использованием рассылаемых бланков. Статьи сметы по местам возникновения конкретных первичных расходов следует разделить в целях проведения анализа отклонений по счетам. На предприятиях, где плановые показатели непосредственно вводятся в систему САП, бланки заменяются распечатками ЭВМ.

Особое значение в рамках комплексного планирования приобретают эксплуатационные расходы на предприятиях. Для анализа расходов и составления сметы эксплуатационные расходы планируются по техническим компонентам, в которых они возникают (пообъектные места возникновения затрат). На предприятиях фирмы "Пройссен электра" они сосредоточены в соответствующем плане. Для ограничения расходов на составление плана в качестве уровней планирования применяется не наивысшая степень детализации (5-разрядные места возникновения затрат), а сжатые (3-разрядные) места осуществления расходов.

Эксплуатационные расходы далее подразделяются:

- на текущие по повседневному техническому обслуживанию и ремонту в целях обеспечения нормальной работы предприятий;
- текущие расходы на ревизию (касается только электростанций). Это затраты на обычные работы по техническому обслуживанию и ремонту во время ревизий;
- проекты по содержанию оборудования в исправности. Это не отражаемые в балансе конкретные мероприятия по поддержанию оборудования в надлежащем состоянии: восстановление, ремонт, изменение, дооборудование, т. е. работы, которые производятся в случае повреждения, на основании ведомственных распоряжений, по соображениям техники безопасности, для улучшения технологии производства или для повышения экономической эффективности. Возникают в течение года нерегулярно. На каждый проект требуется в совокупности (с учетом расходов на содержание собственного персонала предприятия) более 100 тыс. DM для обычных электростанций и распределительных подстанций и более 150 тыс. DM — для атомных электростанций. Это относится и к тем случаям, когда расходы берет на себя страховое ведомство.

Перечисленные эксплуатационные расходы вместе с расходами на оплату труда собственного

персонала сводятся воедино в рассылаемых бланках. На каждый проект по содержанию оборудования в исправности необходимо подготовить заявку на выделение средств.

Сметы хозяйственных расходов предприятий согласуются с соответствующими отраслевыми отделами главного управления и с руководством соответствующего производства. Аналогично сметы хозяйственных расходов главных и "штабных" отделов согласуют с руководством соответствующего производства. Затем их объединяют в проектах сметы хозяйственных расходов на один год и долгосрочных сметах хозяйственных расходов (на 5 лет) фирмы "Пройссен электра". Эти проекты представляют общему правлению на утверждение.