

ПРЕЗЕНТАЦИЯ НА ТЕМУ: «ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ»

Подготовлена Михаилом Горбенко



ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование — это систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия. Это непрерывный процесс (одна из стадий процесса управления) изучения новых путей и методов совершенствования деятельности фирмы за счет выявленных возможностей, условий и факторов

ЗАДАЧИ ПЛАНИРОВАНИЯ

- Задачами планирования являются:
- 1) обеспечение целенаправленного развития предприятия;
- 2) координация деятельности структурных подразделений и работников;
- 3) обеспечение экономичного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- 4) создание базы эффективного контроля и оценки;
- 5) мотивация трудовой деятельности;
- 6) информационное обеспечение членов трудового коллектива

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

- Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.
- Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие способы достижения целей можно сразу отбросить как нецелесообразные?
- Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?
- Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

- Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?
- Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.
- Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?
- Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение каких-либо изменений в случае необходимости

ПРИЁМЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры применяют в своей работе.

1. Бюджетный метод (Один из наиболее распространенных инструментов) - с его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов.
2. Анализ окупаемости - при помощи аналитических данных об окупаемости можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности.
3. Оперативное исследование - использование современных моделей управления для анализа проблемы и оценки возможных решений на основе теории очередей и игр, имитационного моделирования.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ

:

Процесс
стратегического
о
планирования
включает

Формулирование
миссии - обоснование
деятельности
организации, т.е.
описание ее
ценностей,
устремлений и причин
появления на свет.

Анализ внешней и
внутренней среды
предприятия. Представляет
собой процесс определения
важных элементов внешней
и внутренней среды,
которые могут оказать
влияние на способности
фирмы в достижении своих
целей.

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Факторы внешней можно разделить на:

Микросреды : обладают способностью непосредственного воздействия на туристическое предприятие и включают потребителей, конкурентов, партнеров, поставщиков и специализированные органы государственной власти.

Макросреды : воздействуют на туристическое предприятие опосредованно и представлены широким списком факторов, таких как, например, экологические, демографические, культурные, экономические, технологические и др.

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Факторы внутренней среды условно можно разделить на следующие категории:

- * **Базовые** (наличие офиса и его внешний и внутренний вид, наличие лицензии и срок ее действия, уровень качества оргтехники и средств связи);
- * **Финансовые** (наличие источников финансирования рекламных кампаний, туристических кредитов);
- * **Деловые** (наличие связей и договорных отношений с перевозчиками, отельерами, экскурсионными бюро);
- * **Информационные** (наличие информации и доступа к источникам информации, информационная оснащенность);
- * **Возможности персонала** (внешний вид, возраст, профессионализм, знание иностранных языков);
- * **Технологические** (наличие «ноу-хау», применяемых в постоянной работе технологий: технологий ведения переговоров, телефонных продаж).

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Слабыми сторонами организации могут быть:

- * Отсутствие четкой стратегии;
- * Устаревшие производственные мощности;
- * Низкая прибыльность;
- * Отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
- * Наличие проблем управления операциями;
- * отставание в обновлении товара (например, в разработке новых маршрутов);
- * слишком узкая продуктовая линия;
- * неблагоприятный или недостаточно сформировавшийся имидж;
- * слабые каналы сбыта;
- * высокая по отношению к конкурентам удельная себестоимость.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Сильными сторонами организации следует считать:

- * Наличие необходимых финансовых ресурсов;
- * Умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- * Статус признанного лидера;
- * Полноценное использование производственного и маркетингового эффектов масштаба и освоения;
- * Наличие собственных технологий;
- * Относительно низкие затраты;
- * Эффективная реклама;
- * Надежный, профессиональный менеджмент;
- * Эффективные производственные мощности

ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ ФИРМЫ

□ К возможностям фирмы относятся:

- * обслуживание дополнительных групп потребителей;
- * выход на новый рынок или сегмент;
- * расширение продуктовой линии с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- * связанная диверсификация;
- * вертикальная интеграция;
- * падение торговых барьеров, затруднявших доступ к привлекательным международным рынкам;
- * благодущие и успокоенность конкурентов;
- * увеличение темпов роста рынка.

□ Угрозами следует считать:

- * вхождение на рынок мощного конкурента;
- * рост продаж товаров-заменителей;
- * снижение темпов роста рынка;
- * неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;
- * спад в экономике;
- * протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств по защите собственных производителей

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

- Чтобы организация могла получить выгоды от постановки целей и задач, необходимо, чтобы она приобрела необходимые для этого качества и усвоила некоторые руководящие принципы:
 - 1) Конкретность и измеримость.
 - 2) Охват основных областей получения результатов.
 - 3) Амбициозность, но реальность.
 - 4) Установка на определенный период времени.
 - 5) Связь с уровнем вознаграждения.
- **Выбор стратегии (способов, путей достижения целей):**
- этап предполагает создание нескольких вариантов решений поставленных целей и задач и расчеты их сравнительных возможностей, а также предполагаемых ближайших и отдаленных результатов применения этих вариантов.
- При выборе стратегии оценивается ее возможная внутренняя и внешняя эффективность.

СТРАТЕГИИ

▣ **Стратегия уменьшения издержек:**

- ▣ Чтобы добиться успеха компания должна снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли. Для этого придется использовать все самое современное оборудование и пытаться достичь максимальной автоматизации процессов. Также нуждается в как можно более качественном персонале, который будет выполнять свою работу и быстрее, и лучше (при этом получая больше). Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка. Это логично, так как чем больше масштабы производства, тем меньше издержки на него.

▣ **Стратегия дифференциации:**

- ▣ В основе дифференциации раньше лежала концепция уникального торгового предложения. Сейчас это уже не так. В принципе, при грамотном маркетинге продукт компании может быть типичным представителем отрасли, но в умах потребителей он будет особенным. Дифференциация, как раз и заключается в том, чтобы занять уникальное место в умах потребителей, оперируя каким-нибудь уникальным свойством продукта.

▣ **Стратегия фокусирования:**

- ▣ Заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелиться исключительно на него, чтобы эта определенная группа покупателей выделила компанию на фоне конкурентов. Соответственно, задача компании выглядеть привлекательно именно для этого сегмента покупателей. Майкл Портер делит стратегию фокусирования на две части. Первая представляет собой фокусирование на издержках. Причем она связана с фокусированием на издержках в работе с одним выделенным компанией сегментом отрасли. За счет более низких издержек компания сможет добиться высокого конкурентного преимущества в глазах своей целевой группы. Второе ответвление стратегии заключается в фокусировании на дифференциации. Задачей компании в таком случае становится представить как можно более привлекательным свой продукт для определенной целевой аудитории.

РАЗРАБОТКА ПЛАНОВ (ПРОГРАММ)

- **На практике преобладают два подхода к подготовке стратегического плана:**
- а) планирование стратегии с учетом перспектив развития ресурсной базы (техники, финансов, кадров и т.д.);
- б) планирование ресурсов исходя из целей развития [6, с.289].
- Стратегический план туристской компании является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях.

- **Разделы плана могут включать:**
- * развитие материально-технической базы;
- * разработка новых туристических продуктов;
- * выработка и внедрение ценовой и политики сбыта;
- * освоение новых рынков;
- * внедрение современных информационных технологий;
- * перестройка организационной структуры;
- * слияние (поглощение).

ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- ▣ **Тактическое (среднесрочное) планирование** занимает промежуточное положение между долгосрочным (стратегическим) и краткосрочным. Однако на многих предприятиях разработка стратегии основана на среднесрочном планировании. Это позволяет гибко реагировать на сигналы, поступающие из окружающей среды, динамично переоценивать и уточнять, а при необходимости и изменять ранее разработанные концепции.
- ▣ Тактические планы составляются для того, чтобы помочь осуществлению главных стратегических планов и реализовать определенную часть стратегии организации.
- ▣ Если основная цель стратегического плана заключается в том, чтобы определить, чего хочет добиться предприятие в перспективе, то тактическое планирование должно ответить на вопрос, как предприятие может достичь такого состояния.
- ▣ Процесс тактического планирования состоит из 3 этапов.
- ▣ 1) Этап установления целей включает:
 - ▣ * Определение тактических целей;
 - ▣ * Выбор средств их достижения.
- ▣ 2) На этапе разработки программ и планов формируются тактические планы предприятия и его структурных подразделений.
- ▣ 3) Этап контроля за результатами выполнения планов предполагает:
 - ▣ * Контроль хода выполнения планов;
 - ▣ * Оценку достигнутых результатов;
 - ▣ * Регулирование процесса реализации планов (в случае необходимости) и их корректировку [18, с.112].
- ▣ Обычно предметом тактического планирования являются показатели, отражающие состояние внутренней среды организации: персонала, мощности, капитала, инвестиций, организационной структуры и культуры.
- ▣ В тактическом плане должны быть приняты решения: по составу, содержанию, срокам проведения и ресурсному обеспечению, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; созданию или перепрофилированию производственных мощностей; подготовке кадров; объемам продаж продукции; уровню и структуре издержек; материально-техническому обеспечению производства; источникам финансирования .
- ▣ **Тактический план** представляет собой список конкретных мероприятий, содержащих ответы на следующие вопросы:
 - ▣ * что делать? (содержание мероприятия);
 - ▣ * когда делать? (дата, период)
 - ▣ * кто делает? (конкретный исполнитель);
 - ▣ * какими средствами?
- ▣ Составной частью тактического планирования являются план продаж, план доходов, финансовый план, маркетинговый план, план расходов, план по персоналу, план закупок

ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- Оперативное (текущее) планирование производства является завершающим звеном плановой работы на предприятии, продолжением и конкретизацией заданий и представляет собой осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода (до года).
- Оперативные планы разрабатываются на более низких уровнях организации для уточнения этапов продвижения к достижению оперативных целей и для поддержки тактических планов.
- Оперативное планирование основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.
- Процесс оперативного планирования включает:
 - Этап установления целей:
 - * определение оперативных целей;
 - * уточнение средств их достижений;
 - Этап контроля и оценки предполагает:
 - * контроль хода выполнения планов;
 - * оценку достигнутых результатов;
 - * регулирование процесса реализации планов и их корректировку в случае необходимости [18, с.112-113].
- Важным элементом оперативного планирования является составление расписания (графика) Оперативное планирование должно также быть скоординированным с планированием бюджета, потому что на выполнение желаемых действий необходимо выделять соответствующие ресурсы.
- Координирующей основой оперативного планирования является годовой план- оперативный документ, отражающий ключевые направления деятельности предприятия и планируемый по ним объем работ. Так, примерную структуру годового плана составляют следующие статьи:
 - * производство и реализация продукции;
 - * техническое и организационное развитие;
 - * повышение эффективности производства;
 - * нормирование работ и материалов;
 - * капитальные вложения и капитальное строительство;
 - * материально-техническое обеспечение;
 - * себестоимость, прибыль и рентабельность;
 - * системы материального стимулирования;
 - * финансовая деятельность;
 - * персонал и оплата;
 - * внедрение информационных технологий;
 - * социальное развитие;
 - * охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.
- Составной частью оперативного планирования являются финансовый план, план по маркетингу, производственный план .

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Таким образом, сегодня предприятие является сложной системой, которая требует предварительного анализа как его самого, так и внешней среды и выработки детальной последовательности действий по постановке целей и их реализации, т.е. сложная природа предприятия, побуждает формировать план.
- Поэтому план предприятия должен быть, с одной стороны, достаточно детальным, а с другой гибким. Это означает, что процесс планирования — это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Планирование - это непрерывный процесс. Процесс, который требует большой гибкости и управленческого искусства.
- Поэтому в условиях современной рыночной экономики менеджеры не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях, а также постоянно совершенствовать свои навыки и умения; перенимать мировой опыт в сфере менеджмента и на основе усовершенствованных знаний принимать новые, более эффективные и актуальные в настоящее время стратегические решения, необходимые для обеспечения дальнейшего функционирования и развития предприятия.
- наличием долгосрочных интересов.
- Следовательно построение системы планирования на предприятии, отвечающей современным требованиям – это достаточно сложный процесс. А знание теории планирования сегодня в условиях нестабильной окружающей среды недостаточно, куда более важным является умение применить полученные теоретические сведения на практике с учетом действующих факторов внешней и внутренней среды, определяющих условия функционирования и развития предприятия.