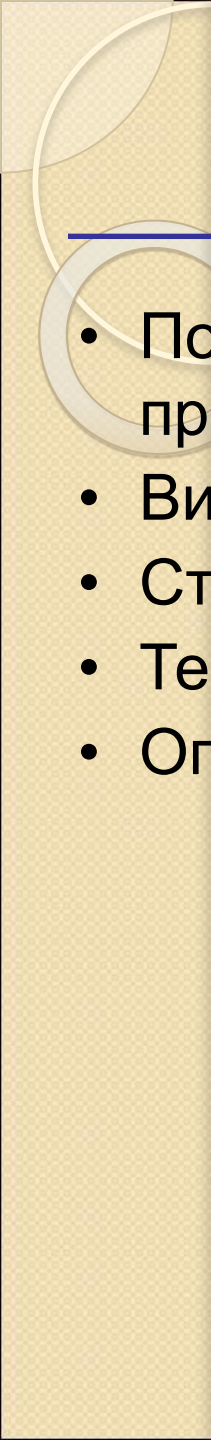




Планирование на предприятии

- 
-
- Понятие и основные методы планирования на предприятии.
 - Виды планирования.
 - Стратегическое планирование.
 - Текущее планирование.
 - Оперативное планирование.

Понятие и основные методы планирования на предприятии

Планирование – это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу.

Понятие и основные методы планирования на предприятии

Таблица 1 - Методы планирования

Метод	Характеристика
Балансовый	Используется для обеспечения согласованности взаимосвязанных показателей
Расчетно-аналитический	Используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих их необходимый количественный уровень
Графо-аналитический	Дает возможность представить результаты анализа графо-аналитическими средствами
Экономико-математический	Используются экономико-математические метод и модели
Программно-целевой	Формирование плана в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к единым срокам
Метод системного анализа и синтеза	Разложение явлений на составные части и определение на этой основе ключевых проблем перспективного развития

Виды планирования

Виды планирования:

1. По функциям: стратегическое, тактическое, оперативно-календарное, бизнес-планирование.

Стратегическое планирование – ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта.

Тактическое планирование – это процесс создания предпосылок для реализации новых возможностей предприятия.

Оперативно-календарное планирование – это конкретизация показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

Бизнес-планирование – это оценка целесообразности внедрения того или иного мероприятия.

Виды планирования

Виды планирования:

2. По обязательности принятия и выполнения плановых заданий: директивное, индикативное.

Директивное планирование – это процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.

Индикативное планирование – наиболее распространенная в мире форма государственного планирования экономического развития.

Виды планирования

Виды планирования:

3. По срокам: перспективное, текущее, оперативно-производственное.

Перспективное – основывается на прогнозировании. Прогнозирование – определение перспективной потребности в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия и др. Включает:

- долгосрочное (10-15 лет);
- среднесрочное (3-5 лет).

Текущее – разрабатывается в разрезе среднесрочного плана и уточняет его показатели.

Оперативно-производственное – уточняет задания годового производственного плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место).

Виды планирования

Виды планирования:

4. Классификация Р.Акоффа: реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное.

Реактивное – базируется на анализе и экстраполяции прошлого опыта снизу вверх.

Инактивное – ориентируется на существующее положение предприятия для выживания и стабилизации бизнеса.

Преактивное (упреждающее) – основано на прогнозах с учетом будущих изменений и осуществляется на предприятиях сверху вниз путем оптимизации решений.

Интерактивное – проектирование будущего с учетом взаимодействия прошлого, настоящего и будущего, направленное на повышение эффективности развития предприятия и качества жизни людей.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – вид планирования, целью которого является разработка стратегических решений и формирование планов, нацеленных на развитие предприятия в долгосрочной перспективе и достижение конкурентных преимуществ с учетом возможных изменений во внешней среде.

Понятие и основные методы планирования на предприятии

Принципы управления в рамках стратегического планирования:

- 1) единства централизма и самостоятельности – максимально возможная свобода хозяйственной деятельности, но в рамках единой стратегии фирмы;
- 2) единства и комплексности прогнозов, программ и планов – координация и сведение в единое целое планов структурных подразделений и филиалов;
- 3) проверки выполнения планов и программ:
 - выявление ошибок, допущенных в процессе стратегического планирования;
 - учет вновь возникших или ранее не учтенных возможностей;
 - определение новых потребностей и привлечение необходимых ресурсов.

Стратегическое планирование



Рисунок 1 – Основные элементы цикла стратегического планирования

Стратегическое планирование

Таблица 2 - Анализ макросреды

Фактор	Примеры
Экономика	Темпы инфляции и дефляции, уровень занятости, налоговые ставки, стабильность / нестабильность денежной единицы, подъем / спад экономики
Политика	Анализ деятельности законодательной власти и нормативных документов, учет постановлений центральной и местных властей
Рыночные факторы	Состояние спроса и его динамика, изменение уровня доходов населения и распределение этих доходов, демографические изменения, жизненные циклы различных товаров
Технологические факторы	Изменения в технологии, которые вызываются развитием научно-технического прогресса
Международные факторы	Правительственная политика, доступ стран к запасам сырья, валютные колебания
Социальное поведение	Меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества

Стратегическое планирование

Таблица 3 – Анализ непосредственного окружения

Фактор	Описание
Покупатели	На какой объем продаж может рассчитывать компания, какой продукт будет пользоваться наибольшим спросом, возможные перспективы продукции организации
Поставщики	Выявление тех аспектов в деятельности поставщиков, которые влияют на эффективность работы организации
Конкуренты	Оценка существующих и препятствие проникновению на рынок новых
Рынок рабочей силы	Наличие необходимых кадровых ресурсов

Стратегическое планирование

Анализ внутренней среды:

- 1) кадры предприятия (компетентность и подготовка высшего руководства, организация подготовки и повышения квалификации работников, система оценки персонала);
- 2) организационная структура;
- 3) научные исследования и разработки;
- 4) финансы предприятия;
- 5) маркетинг (доля рынка, разнообразие и качество ассортимента изделий, демографические рыночные изменения, исследования и разработка новых товаров, предпродажное и послепродажное обслуживание, сбыт, реклама и продвижение товара);
- 6) организационная культура.

Видение — это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Видение — это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы.

Миссия - это основная общая цель организации, дающая субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, какова ее философия, к чему она стремится. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта — период времени, по истечении которого она должна быть выполнена.

Стратегическое планирование

Требования к целям:

- 1) **достижимость** – наличие ограничений, не выходящих за пределы допустимых возможностей исполнителей;
- 2) **гибкость** – возможность корректировки в случае изменений во внешней среде;
- 3) **измеримость** – возможность оценки соответствия полученного результата поставленной цели;
- 4) **конкретность** – наличие определенных сроков достижения цели и лица, ответственного за ее достижение;
- 5) **совместимость** – долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные цели - среднесрочным.

Стратегическое планирование

Стратегия – долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации и позиции организации в окружающей среде.

Виды стратегий:

1. Преимущество в издержках – лидерство в минимизации издержек производства;
2. Дифференциация – специализация в производстве продукции;
3. Фокусирование – концентрация усилий предприятия на определенном выбранном сегменте рынка.

Стратегическое планирование

Группы эталонных стратегий организации:

1. концентрированного роста:

- усиления позиции на рынке – фирма пытается с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
- развития рынка – поиск новых рынков для уже производимого продукта;
- развития продукта – производство нового продукта и его реализация на уже освоенном фирмой рынке;

2. интегрированного роста:

- обратной вертикальной интеграции – рост фирмы за счет усиления контроля над поставщиками или за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;
- вперед идущей вертикальной интеграции – приобретение или усиление контроля над системами распределения и продажи.

Стратегическое планирование

Группы эталонных стратегий организации:

3. диверсифицированного роста:

- центрированной диверсификации – производство новой продукции наряду с уже имеющейся;
- горизонтальной диверсификации – производство нового продукта с использованием новой технологии; по своим качествам этот продукт должен сопутствовать уже производимому товару;
- конгломеративной диверсификации – производство технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Стратегическое планирование

Группы эталонных стратегий организации:

4. сокращения:

- ликвидации – вызвана тем, что фирма не может вести дальнейший бизнес;
- «сбора урожая» - отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
- сокращения – продажа одного из подразделений или бизнеса, не приносящего дохода, для получения средств на развитие более перспективных, соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;
- сокращения расходов – уменьшение издержек и сокращение затрат.

Стратегическое планирование

Факторы выбора стратегии:

- потенциал предприятия;
- финансовые ресурсы предприятия;
- интересы и отношение высшего руководства;
- степень зависимости от внешней среды.

Текущее планирование

Текущее планирование – вид планирования, целью которого является обеспечение бесперебойной и сбалансированной работы предприятия.

Признаки ситуативного решения:

- влияют на величину активов и показатели успеха предприятия;
- особая ответственность подразделений или отделов предприятия;
- принятие решений на различных уровнях управления;
- принятие в краткосрочной перспективе и относительно часто.

Текущее планирование

Основа составления годового плана:

- производственная программа;
- план по труду;
- план по себестоимости;
- организационно-технический план цеха.

Текущее планирование

Виды показателей годового плана:

1. финансовые – объем продукции в отпускных ценах, объем реализации продукции в стоимостном выражении, прибыль предприятия, кредиторская и дебиторская задолженности, платежи в бюджет, фонд оплаты труда;
2. структурные – доля средств юридических лиц в привлеченных ресурсах, доля кредитов физическим лицам в привлеченных активах, доля вложений в ценные бумаги в чистых активах;
3. качественные – рентабельность, ликвидность, производительность труда, показатели использования производственных мощностей, текучесть, обновление кадров.

Текущее планирование

Бюджет – это план доходов и расходов в стоимостном и натуральном выражении.

Виды бюджетов:

- бюджет капитальных затрат – применяют исключительно для контроля и оценки долгосрочных планов, требующих для реализации больших капитальных вложений;
- бюджет текущих операций – используют для планирования и контроля повседневной производственной и сбытовой деятельности и связанных с этим функций.

Текущее планирование

Методы составления бюджета:

- метод непрерывного составления;
- метод различных вариантов.

Таблица 5 - Виды отчетности для составления бюджета

Вид отчетности	Содержание
- ежедневная, еженедельная	По реализации продукции, остаткам основных товаров на складе (в натуральном выражении), поступлению товаров, наличию денежных средств на счетах
- ежемесячная	По товарам на складах, поступлениям, отгрузке и реализации продукции, дебиторской задолженности, основным видам расходов
- ежеквартальная	Составление промежуточных балансов и их анализ в сопоставлении с плановыми показателями
- годовая (полугодовая)	Отчетность перед акционерами и налоговыми органами

Текущее планирование

Разделы годового плана:

- план производства продукции (производственная программа);
- план по маркетингу;
- план научных исследований и разработок;
- план инвестиций и капитального строительства;
- план по внешнеэкономической деятельности;
- план материально-технического обеспечения;
- план по труду и кадрам;
- план по издержкам производства и реализации продукции;
- финансовый план;
- план природоохранных и экологических мероприятий.

Текущее планирование

Оперативно-производственное планирование – вид планирования, целью которого является уточнение заданий текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место).

Текущее планирование

Функции оперативно-производственного планирования:

- разработка календарно-плановых нормативов производства;
- расчет загрузки оборудования;
- оперативный учет и контроль;
- оперативное регулирование.

Виды оперативного планирования:

- календарное;
- текущее.

Текущее планирование

Виды текущего планирования:

1. Диспетчирование;
2. Межцеховое;
3. Внутрицеховое.

Этапы оперативно-производственного планирования:

1. объемное;
2. календарное;
3. уточнение и организация выполнения работ по плану.

Текущее планирование

Календарное планирование включает распределение месячных плановых заданий по производственным подразделениям и срокам выполнения, а также доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ.

Диспетчеризация производства предусматривает оперативный контроль и регулирование хода производственных процессов, а также учет выпуска продукции и расходования различных ресурсов.

Текущее планирование

Межцеховое планирование обеспечивает разработку, регулирование и контроль выполнения планов производства и продажи продукции всеми цехами предприятия, а также координирует работу основных и вспомогательных цехов, проектно-технологических, планово-экономических и других функциональных служб.

Содержанием *внутрицехового* планирования является разработка оперативных планов и составление текущих графиков работы производственных участков, поточных линий и отдельных рабочих мест на основе годовых планов производства и продажи продукции основных цехов предприятия.

Текущее планирование

Таблица 6 - Системы оперативного планирования

Система	Объект планирования (планово-учетная единица)	Область применения
Подetailная	Разработка сложных календарно-оперативных планов, содержащих показатели объема выпуска и маршрут движения деталей каждого наименования по всем производственным стадиям и технологическим операциям	Ограниченная и устойчивая номенклатура выпускаемой продукции (крупносерийное и массовое производство)
Показная	Производственный заказ, включающий несколько однотипных работ конкретного потребителя-заказчика.	Разнообразная номенклатура и небольшой объем выпускаемой продукции
Поком-плектная	Различные детали, входящие в сборочный узел или общий комплект товаров, сгруппированный по определенным признакам	Серийное машиностроительное производство

Текущее планирование

Таблица 6 - Системы оперативного планирования

Система	Характеристика
Планирования по такту	Выравнивание продолжительности технологических операций на всех стадиях общего производственного процесса в соответствии с единым расчетным временем выполнения взаимосвязанных работ
Планирования по заделу	Поддержание на требуемом расчетном уровне запаса заготовок, полуфабрикатов и комплектующих, предназначенных для дальнейшей обработки и сборки на каждой стадии производства
Планирования по опережению	Распределение и группировка деталей и работ по срокам выпуска и организация их своевременного изготовления и передачи на соответствующие стадии производства в зависимости от расчетных опережений времени
Планирования на склад	Планово-производственный отдел определяет необходимое количество готовых деталей, которые должны постоянно находиться на промежуточной или конечной стадиях производства и продажи продукции

Текущее планирование

Методы оперативного планирования:

1. объемный – предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам — декада, неделя, день и час;
2. календарный – применяется для планирования конкретных временных сроков запуска и выпуска продукции, нормативов длительности производственного цикла и опережений производства отдельных работ относительно выпуска головных изделий;
3. объемно-календарный – планирование одновременно сроков и объемов выполняемых на предприятии работ в целом на весь предусмотренный период времени;
4. объемно-динамический – тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции, товаров и услуг.

Оперативное планирование

Оперативное планирование - это один из видов планирования, который подразумевает составление планов на короткие промежутки времени, ориентированных на максимальную детализацию в намеченных ранее планах работ и их графиков.

Оперативное планирование

Виды оперативного планирования

Оперативное планирование по отношению к соподчиненности на предприятии подразделяется на 2 вида:

Межцеховое. Обеспечивает разработку и контроль всей продукции производимой на предприятии в общем, а также направляет в нужное русло работу каждого цеха или отдела. Такой вид планирования обеспечивает слаженность всего процесса производства.

Внутрицеховое. Направлено на синхронное выполнение всеми сотрудниками своего плана работ. В него входит разработка новых месячных или квартальных планов изготовления продукции, составление поточных графиков работы.

Оперативное планирование

Методы оперативного планирования

В оперативном планировании в зависимости от специфики производства, применяется несколько основных методов.

Объемный метод. Предназначен для распределения годовых объемов производства продукции и её продажи. Этот метод помогает не только распределять объём работ, но и оптимизировать использование производственных фондов.

Календарный метод или оперативно календарное планирование. Это детализированный план выполнения работ, определение по срокам периодов начала и конца изготовления какой либо продукции или же выполнения другого фронта работ.

Объемно-календарный метод. Позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ.

Объемно-динамический метод. Предусматривает тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции, товаров или услуг.

Цель оперативного планирования
производства — обеспечение
координации работы цехов, участков и
рабочих мест по срокам выполнения
планового задания.

К основным задачам ОП относятся:

- обеспечение ритмичной работы предприятия;
- обеспечение непрерывности производственного процесса;
- обеспечение равномерной загрузки оборудования.

Оперативное планирование

К функциям ОП относятся

- Объемные расчеты по предприятию и производственным подразделениям;
- Расчеты календарно-плановых нормативов организации производственного процесса;
- Разработка календарных графиков запуска-выпуска изделий;
- Установление оперативных производственных заданий производственным подразделениям предприятия (цехам, участкам, рабочим местам);
- Оперативное регулирование, учет и контроль выполнения плановых заданий.

Оперативное планирование

Принципы оперативного планирования

Впервые общие принципы планирования были сформулированы А. Файолем. Он в свою очередь выделял 5 основных принципов.

1. Принцип необходимости планирования.
2. Принцип единства планов.
3. Принцип непрерывности планов.
4. Принцип гибкости планов.
5. Принцип точности планов.

Этапы оперативного планирования для каждого из представленных выше методов индивидуальны. Мы же сейчас рассмотрим этапы объёмного планирования.

Оперативное планирование

Этапы оперативного планирования для каждого из представленных выше методов индивидуальны. Мы же сейчас рассмотрим этапы объёмного планирования.

1. Разработка номенклатурно-календарных планов запуска деталей, сборочных единиц продукции.
2. Разработка плановых заданий по началу и окончанию цикла производства продукции отдельно для каждого цеха или отдела.
3. Формирование производственной программы запуска готовой продукции на рынок.