

Планирование на предприятии

Ковалева Евгения Алексеевна

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ

- 1.1. Основные понятия. Предмет, метод и задачи планирования
- 1.2. Система планов на предприятии и их взаимосвязь
- 1.3. Принципы и методы планирования
- 1.4. Функции и структура плановых служб предприятия

- **План** – это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.
- **Планирование на предприятии** – это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

Функции планирования

- обоснование цели
- формирование стратегии
- планирование работы
- проектирование операций
- организация процессов планирования
- координация планов
- мотивация деятельности
- контроль планов
- оценка результатов
- изменение планов и т.п.

задачи планирования

A vertical flowchart with six blue rectangular boxes connected by downward-pointing arrows. The text in each box is white. The boxes contain the following text from top to bottom: 1. 'задачи планирования' (tasks of planning), 2. 'формулирование плановых проблем, определение ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия' (formulation of planning problems, determination of expected risks or assumed opportunities for the development of the enterprise), 3. 'обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, проектирование желаемого будущего предприятия' (justification of proposed strategies, goals and tasks, design of the desired future of the enterprise), 4. 'планирование основных средств достижения поставленных целей и задач' (planning of the main means of achieving the set goals and tasks), 5. 'определение потребности в ресурсах, планирование объемов и структуры ресурсов и сроков их поступления' (determination of resource needs, planning of volumes and structure of resources and their arrival times), 6. 'проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением' (design of implementation of developed plans and control over their execution).

формулирование плановых проблем, определение ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия

обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, проектирование желаемого будущего предприятия

планирование основных средств достижения поставленных целей и задач

определение потребности в ресурсах, планирование объемов и структуры ресурсов и сроков их поступления

проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением

технико-экономическое планирование (ТЭП)

- предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия.
- обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

оперативно-производственное планирование (ОПП)

- является следствием технико-экономического и представляет собой его последующие развитие и завершение.
- устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехом, участком и рабочим местом, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства.

тактическое планирование

- обоснование задач и средств, необходимых для достижения целей

стратегическое планирование

- выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или текущих для предприятия результатов

нормативное планирование

- требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов

Классификация видов планирования по Акоффу

реактивное планирование

- базируется на анализе предшествующего опыта и опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.
- рассматривает производственные проблемы по отдельности
- основывается на ошибочном представлении, что если избавиться от ненужного, то получится требуемый результат.
- очень часто приводит к вытеснению продуктов и услуг корпораций не только с внешнего, но и внутреннего рынка, поскольку другие фирмы лучше планируют и осваивают конкурентоспособную продукцию

инактивное планирование

- ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед
- основными целями являются выживание и стабильность производства
- стиль, традиции и правила организации ценят выше, чем экономичность или эффективность планово-производственной деятельности
- лучше всех существуют те предприятия, у которых выживание не зависит от продуктивности труда (госпредприятия, административные учреждения, бюджетные организации)
- не способствует экономическому росту и развитию отечественных предприятий

преактивное планирование

- направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм)
- опираются на все достижения науки и техники, широко применяют эксперимент и прогнозирование, но мало используют накопленный опыт
- состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему и осуществляется на предприятиях «сверху вниз»
- начинается с прогнозирования внешних условий, затем формулируются важнейшие цели предприятия и его стратегия как целостная программа их достижения
- чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше вероятная ошибка
- может быть эффективным лишь для относительно короткого периода

интерактивное планирование

- заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения
- цель максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться
- по мере ускорения изменений период действия планово-управленческих решений сокращается
- ориентированно на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего
- направлено на повышение уровня индивидуального, организационного и общественного развития предприятия и всей страны и улучшение качества жизни людей

Принципы планирования по А. Файолю

принцип необходимости планирования

- повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности

принцип единства планов

- предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план

принцип непрерывности планов

- на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки

принцип точности планов

- план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов

принцип гибкости планов

- предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия

Общэкономические принципы планирования

комплексности

- принимаемые плановые и управленческие решения должны быть комплексными, обеспечивать учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия

оптимальности

- необходимо выбирать лучший вариант на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив

эффективности

- требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта

пропорциональности

- предполагает сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия

научности

- предполагает учет последних достижений науки и техники

детализации

- т.е. степени глубины планирования

простоты и ясности

- т.е. соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана

Принципы планирования по Р.Л. Акоффу

принципы планирования

1. принцип участия

активное участие персонала на весь процесс планирования;
никто не может планировать эффективно для кого-то другого

2. принцип холизма

чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости

2.1. координация

деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов

2.2. интеграция

планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях

Методы планирования

Расчетно-аналитический метод

- основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов

Экспериментальный метод

- это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта специалистов

Отчетно-статистический метод

- состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия

ТЕМА 2. ПЛАНОВЫЕ РАСЧЕТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ

- 2.1. Понятие о плановых нормативах и нормах
- 2.2. Классификация и характеристика нормативов и норм
- 2.3. Трудовые нормативы, их виды и назначение
- 2.4. Материальные нормативы, их виды и применение
- 2.5. Методы разработки плановых нормативов и норм
- 2.6. Механизмы взаимодействия нормативов и плановых показателей

Плановые нормы и нормативы

Основные определения

- **Норма** – это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях.
- **Норматив** – это расчетная величина затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов, применяемых в нормировании труда, планировании производства и хозяйственной деятельности предприятия.
- **Норматив** – это всеобщая мера потребления и использования различных экономических и производственных ресурсов.

Трудовые нормативы, их виды и назначение

нормы и нормативы трудовых показателей

Нормы выработки

- устанавливают необходимый объем изготовления продукции за соответствующий плановый период рабочего времени.
- определяют в натуральных измерениях (штуки, метры и т.д.)

Нормы времени

- выражают необходимые или научно обоснованные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, выполнение одной работы или услуги в минутах или частях (мин/шт., ч/шт.)

Нормы обслуживания

- характеризуют количество рабочих мест, размер площади и других производственных объектов, закрепленных за одним рабочим, группой, бригадой и т.д.

Нормы управляемости

- регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя соответствующего подразделения предприятия

Нормированные производственные задания

- устанавливают одному работнику или бригаде плановые объемы и номенклатуру изготавливаемой продукции выполняемых работ или услуг за данный период рабочего времени
- измеряется в натуральных, трудовых и стоимостных единицах (штуках, долях, нормочасах, норморублях)

Виды трудоемкости

- **технологическая трудоемкость** продукции, которая выражает затраты труда основных рабочих, осуществляющих технологическое воздействие на предметы труда. Представляет собой суммарное штучное время в минутах или часах;
- **производственная трудоемкость**, которая продукции включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнения работы или услуги;
- **полная трудоемкость** продукции, которая характеризует общую величину затрат труда промышленно-производственного персонала на производство единицы продукции или определенного объема работ. Она включает совокупные затраты труда основных и вспомогательных рабочих и специалистов производства.

Методы разработки плановых показателей

Метод	Сущность
Метод научного обоснования норм и нормативов	позволяет учитывать комплекс технических, организационных, экономических, социальных и других факторов и находить оптимальное значение нормы использования ресурсов, при которых достигается максимальный экономический эффект
расчетно-аналитический метод	основан на расчленении выполняемых работ и расходуемых ресурсов на составные элементы, анализе условий и состава работ и ресурсов, проектировании рациональных вариантов использования предметов труда, средств производства и рабочей силы и расчете потребности соответствующих ресурсов для конкретных условий предприятия

аналитический и-исследовательский метод

применяется для обоснования необходимых норм в условиях действующего производства на основе проведения наблюдений и экспериментов

экспериментальный, или опытный, метод

заключается в определении затрат труда, сырья и материалов на основе данных замеров полезного их расхода, потерь и отходов, определяемых в лабораторных или производственных условиях

отчетно-статистический метод

нормы затрат производственных ресурсов устанавливаются на основе отчетных или статистических данных за прошедший период основой служат сложившиеся за отчетный период средние фактические затраты ресурсов используемые отчетно-статистические нормы не способствуют эффективному использованию ограниченных производственных ресурсов

ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- 3.1. Выбор стратегии предприятия
- 3.2. Прогнозирование производства конкурентоспособной продукции
- 3.3. Планирование развития потенциала предприятия

- *Стратегия* – это совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения
- *Стратегическое планирование* – это планирование от будущего к настоящему, исходя из глобальных идей и поставленных целей развития.

Этапы стратегического планирования

- определение основных ориентиров развития;
- исследование внешней и внутренней среды организации (предприятия);
- определение возможных вариантов стратегий;
- распространение установленных тенденций на будущий период;
- выбор одного из вариантов и определение собственной стратегии;
- разработка окончательного стратегического плана, исходя из проведенных разработок и предложений нижестоящих уровней управления.

Ориентиры деятельности предприятия

- **Идеалы** – ориентиры, которые предприятие не рассчитывает достичь в будущем, но старается к ним приблизиться.
- **Цели** – наиболее общие ориентиры деятельности предприятия в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.
- **Задачи** – конкретные ориентиры, определяющие форму и время выполнения задания.

Анализ среды

- Процесс анализа среды начинается с определения основных элементов внешнего и внутреннего пространства.
- Далее из основных элементов выбираются так называемые критические точки, т. е. наиболее важные элементы.
- Затем собирается необходимая информация, производится ее обработка и оценка.

Внешняя среда

*Народнохозяйственный
уровень*

Отраслевой уровень

факторы

политическая
стабильность;
экономическая политика
государства;
природная среда и
состояние ресурсов;
общее состояние
экономики;
социальное развитие
общества.

факторы

спрос на продукцию или услуги;
предложение продуктов или
услуг;
конкуренты;
маркетинг;
организационная структура;
производство;
уровень издержек производства;
финансовые результаты и т. д.

Элементы внутренней среды и их признаки

Элементы	Признаки
Маркетинг	Номенклатура продукции Размеры и доля рынка Прогноз появления новой продукции Эффективность рекламы Организация продаж и сервиса и т. д.
Производство (технологический аспект)	Производственные мощности Тип и возраст оборудования Механизация и автоматизация производства Инновационные возможности применяемые технологии Состояние НИОКР Развитие конструкторско- технологических служб т. д.

- **Стратегический анализ** – это процесс преобразования базы данных анализа среды в проекты стратегических решений.
- Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:
 - 1. сравнение намеченных ориентиров и реальных возможностей, анализ разрыва между ними;**
 - 2. проектирование возможных вариантов будущего, определение стратегических альтернатив.**

Формирование стратегии

Формирование стратегии состоит из следующих элементов:

- формирование общей стратегии;
- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий предприятия.

ТЕМА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

- 4.1. Планирование товарной, реализуемой, валовой и нормативно-чистой продукции
- 4.2. Содержание и порядок разработки производственных программ цехов
- 4.3. Производственная мощность предприятия

План производства и реализации продукции

включает:

- планирование производства продукции в натуральном выражении
- производство продукции в стоимостном выражении
- объема реализации продукции
- показателей качества выпускаемых изделий
- обоснование плана производства показателями использования производственных мощностей и основных фондов.

Показатели, характеризующие объем производства предприятия

- Товарная продукция (характеризует собой объем продукции, подготовленной для передачи потребителям)
- Реализуемая продукция (включает продукцию, поставленную потребителем и оплаченную по счетам)
- Валовая продукция (произведенная предприятием за планируемый период независимо от степени ее готовности)
- Нормативно – чистая продукция (отражает величину вновь созданной стоимости)

ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА И ЦЕН

- 5.1. Планирование себестоимости продукции
- 5.2. Составление сметы затрат на производство
- 5.3. Планирование рыночных цен на предприятии

Себестоимость продукции

- суммарную стоимостную оценку используемых в процессе изготовления и сбыта товаров природных, производственных, трудовых, финансовых и других ресурсов
- $Сп = МЗ + Зо + Ос + Ао + Пр$
- $Сп$ – себестоимость продукции, руб.;
- $МЗ$ – материальные затраты;
- $Зо$ – затраты на оплату труда;
- $Ос$ – отчисления на социальные нужды;
- $Ао$ – амортизация основных фондов;
- $Пр$ – прочие затраты.

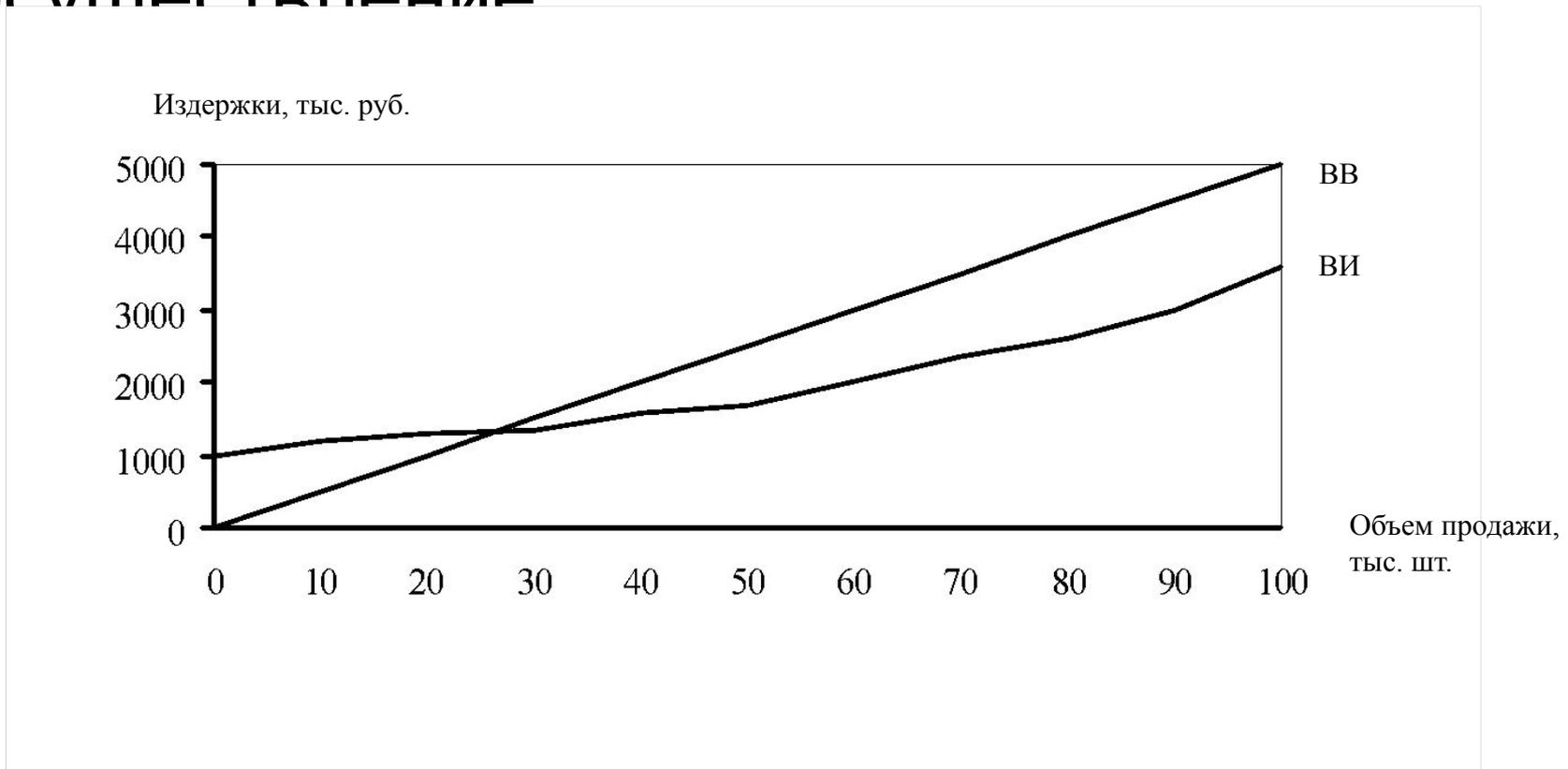
Методы расчета себестоимости

- 1) **нормативный** – на основе действующих в данный период времени прогрессивных нормативов и норм расхода экономических ресурсов на единицу продукции и других рыночных показателей;
- 2) **плановый** – на основании разработанных на определенный период (год, квартал, месяц) плановых показателей прямых затрат и комплексных смет расходов;
- 3) **отчетный** – на основе фактических (бухгалтерских) затрат на производство продукции в отчетный период.

Планирование и регулирование рыночных цен

- *В рыночной экономике **цена** представляет собой количество денег, уплачиваемых или получаемых за единицу товара или услуги.*
- *Различают такие виды цен, как **номинальные, средние, контрактные, мировые, паритетные, справочные, прејскурантные, оптовые, розничные, скользящие, временные, постоянные, корпоративные,***

- **Планирование оптимальных рыночных цен** на различные виды продукции, работы и услуги основывается на сопоставлении валовых и предельных издержек на их осуществление



Методы установления цен на товары и услуги

- 1) метод определения рыночных цен на *основе издержек производства* продукции;
- 2) метод планирования рыночных цен на *основе безубыточности* производства;
- 3) метод определения цен с *ориентацией на спрос*;
- 4) метод установления цен с *учетом уровня конкуренции*;
- 5) метод обоснования цен *для получения целевой прибыли*.

Задача

- Необходимо изготовить партию деталей ($n = 50$ шт.) на четырех технологических операциях, время выполнения которых равно, соответственно, 1, 2, 8 и 3 мин, а межоперационные перерывы составляют 10 мин. На каждой операции, кроме третьей, предусматривается по одному станку.
- Определите продолжительность производственного цикла производства

$$T_{\text{посл}} = \sum_1^{k_o} \frac{n \cdot T_{\text{ш-к}}}{C} + T_{\text{м-о}} \cdot k_o$$

$T_{\text{посл}}$ – длительность последовательного цикла, мин;

k_o – число операций;

n – размер партии деталей;

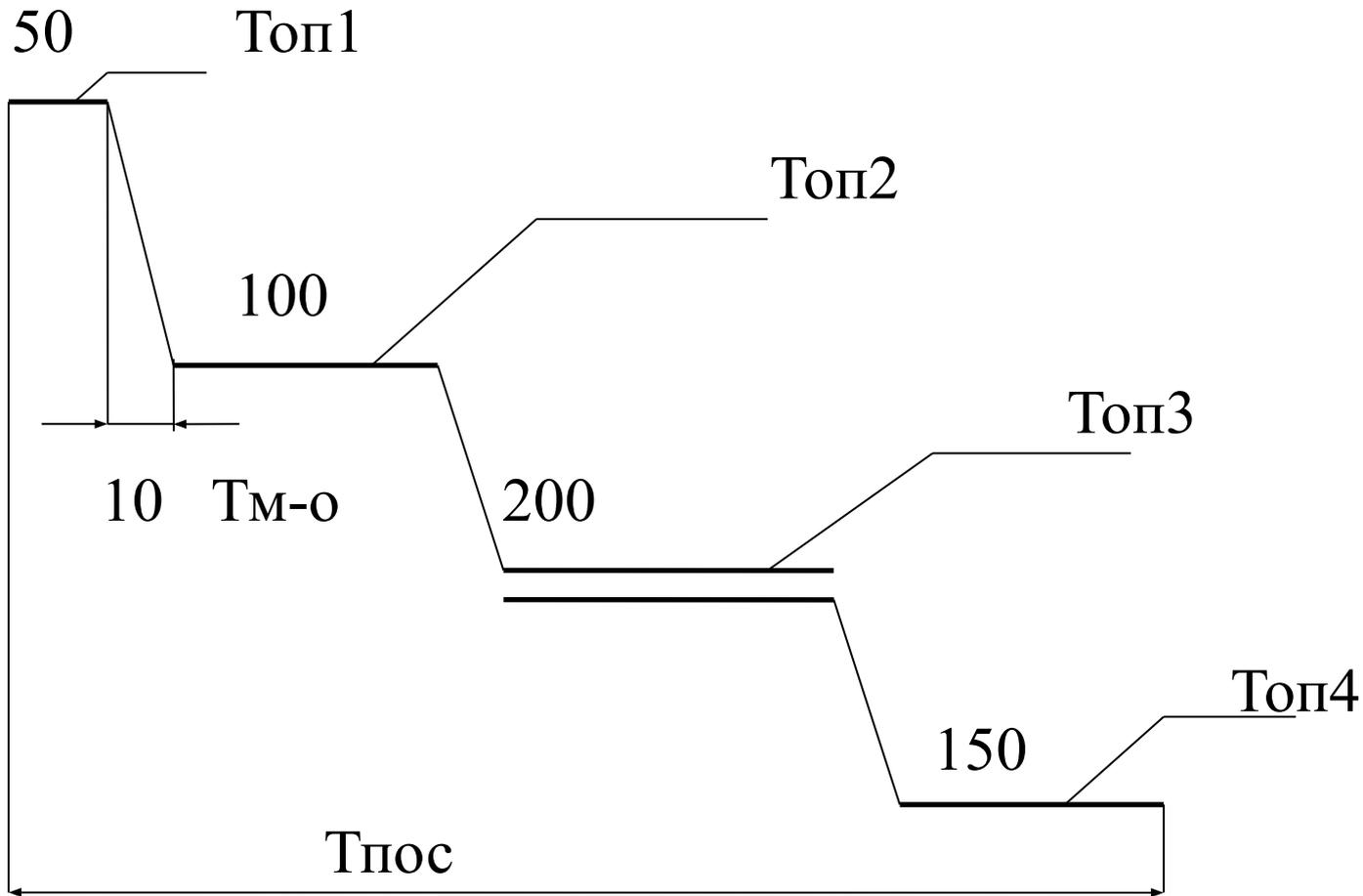
$T_{\text{ш-к}}$ – штучно-калькуляционное время;

C – число станков на операции;

$T_{\text{м-о}}$ – время межоперационных перерывов.

$$T_{\text{посл}} = 50 \cdot (1 + 2 + 8/2 + 3) + 10 \cdot 4 = 540 \text{ мин.}$$

№ операции	Н вре ме ни	Кол- во стан ков
1	1	1
2	2	1
3	3	2
4	3	1



Последовательный цикл обработки деталей