



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Производственная стратегия бизнес-планирования

Вопросы для подготовки:

1. Минимально рентабельный размер производства (объем производства, при котором достигается окупаемость затрат).
2. Увеличение выпуска продукции как фактор снижения издержек на единицу продукции (оптимизация масштаба производства).
3. План производства (план оказания услуг; планирование цеховых производственных программ).
4. Производственная мощность предприятия и факторы, ее определяющие.
5. Потребность в материальных ресурсах и рабочей силе.
6. Величина производственного запаса и норма переходящего запаса.
7. Организация материально-технического обеспечения (МТО). Приобретение или разработка собственной производственной технологии.
8. Выбор оборудования. Соответствие оборудования требованиям выбранного технологического процесса как фактор минимизации инвестиционных затрат (самостоятельное изучение!!!)



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1. Минимально рентабельный размер производства (объем производства, при котором достигается окупаемость затрат).

Производственная программа (план производства продукции) — центральный целеполагающий раздел текущего плана развития.

Главной целью производственной программы является реализация производственной стратегии, т.е. удовлетворение потребностей заказчиков в производстве продукции требуемого объема, качества, в оговоренные в договорах сроки.

Перспективный и текущий планы по производству продукции формируются на основе принятой стратегии, а также перспективного и текущего планов сбыта (продаж). Планы сбыта являются основой формирования портфеля заказов, т.е. перечня заключенных с заказчиком договоров и планов поставок в натуральном выражении.

Производственная программа строится на основе расчетов производственной мощности всего предприятия и основных цехов и баланса производственных мощностей.

Далее для обоснования производственной программы используют расчеты требуемых для его выполнения основных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

При расчете стоимостных показателей плана товарной и реализованной продукции учитываются: расчет изменения остатков готовой продукции на складе, изменения остатков незавершенного производства и обоснование ценовой политики предприятия по реализации продукции.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Последующими этапами при формировании плана производства являются:

- составление графика отгрузки продукции в номенклатурном разрезе и по потребителям;
- планирование цеховых производственных программ, являющихся объектом оперативно-календарного планирования;
- контроль и анализ выполнения плана производства.

Плановые показатели производственной программы (номенклатура, объем, качество, сроки поставок) составляются в целом по предприятию, а затем доводятся до цехов, т.е. процесс планирования идет сверху вниз. Иногда возможен и обратный процесс, снизу вверх, когда под воздействием ряда производственных обстоятельств (отсутствие сырья, рабочих) цехи осуществляют встречное планирование.

Возможны также ситуации, когда плановые органы предприятия вынуждены отказываться от первоначального варианта производственной программы, так как он не позволяет получить желаемого размера прибыли. В этом случае технические и управленческие службы занимаются выявлением внутрипроизводственных резервов по снижению издержек производства и роста объема продаж, т.е. происходит интерактивный процесс планирования: одновременно и «сверху вниз» и «снизу вверх».



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2. Увеличение выпуска продукции как фактор снижения издержек на единицу продукции (оптимизация масштаба производства).

Если спрос на продукцию превышает производственную мощность, необходимо проработать вопрос об оптимизации производственной программы.

Оптимальная производственная программа — программа, в наибольшей степени соответствующая возможностям сбыта и структуре ресурсов предприятия и обеспечивающая наилучшие результаты по принятому критерию. В общем виде наиболее распространенная модель оптимальной производственной программы содержит целевую функцию и систему ограничений.

В качестве критерия оптимальности чаще всего принимается максимум прибыли; в качестве ограничителей — наличные производственные ресурсы: оборудование, рабочая сила, материалы.

В качестве ориентира при установлении минимального выпуска конкретного вида продукции целесообразно использовать критический объем продаж (точку безубыточности), т.е. необходимый объем производства изделия, обеспечивающий его безубыточность, при котором выручка от реализации равна валовым издержкам, а прибыль равна нулю.

В качестве критериев оптимальности также могут быть использованы такие показатели, как предельный доход и предельные издержки. Эти показатели являются новыми, но хорошо известными в странах с развитым рынком. Их использование связано с действием такого закона рыночной экономики, как закон «падающей отдачи». Суть этого закона заключается в том, чтобы каждый рубль дополнительно затраченных ресурсов в связи с ростом масштабов производства давал меньший эффект (отдачу).



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Предельный доход (ПД) — это разница между стоимостью продаж, увеличенными на единицу объема выпуска и предшествующей стоимостью продаж.

Предельный доход может первоначально возрастать, но затем он начнет снижаться. Объем производства продукции, при котором будет достигнута максимальная величина предельного дохода, будет окончательным. Дальнейшее его увеличение нецелесообразно.

То же происходит и с предельными издержками (ПИ). Вначале они снижаются, а затем начинают расти.

Пограничный объем выпуска определяется минимальным уровнем ПИ. Одновременно рассчитывается запас финансовой прочности производственной программы (зфпр), т.е. сумма, на которую предприятие может позволить себе снизить выручку, не выходя из зоны прибыли.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

3. План производства (план оказания услуг; планирование цеховых производственных программ).

Цеховые производственные программы разрабатываются после формирования производственной программы предприятия. Для цеха планируются номенклатура и объем производства продукции.

В товарную продукцию цеха включаются:

- готовые изделия;
- полуфабрикаты, передаваемые для переработки в следующие цеха, а также направляемые на сторону;
- продукция, предназначенная для пополнения запасов.

Валовая продукция цеха включает всю товарную продукцию и изменения остатков незавершенного производства. Полуфабрикаты, не подвергающиеся обработке в данном цехе, при подсчете остатков незавершенного производства не учитываются.

Нормирование переходящего остатка незавершенного производства (остатка на конец года) в тех цехах, где оно требуется ввиду большой длительности цикла, производится так же, как и по заводу в целом. При устойчивой производственной программе и коротком производственном цикле задание по валовой продукции дается на уровне товарной.

Исходными данными для разработки цеховых производственных программ служат:

- карты технологического процесса и трудоемкость изготовления продукции;
- номенклатурный план производства продукции цеха, соответствующий утвержденному заданию выпуска готовой продукции, и расчеты производственной мощности цеха, участков, а также коэффициенты загрузки оборудования.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

4. Производственная мощность предприятия и факторы, ее определяющие.

Производственная мощность предприятия — максимально возможный годовой (суточный, сменный) выпуск продукции или объем добычи сырья в номенклатуре и ассортименте, предусмотренных плановым объемом продаж при полном использовании производственного оборудования и площадей с учетом мероприятий по внедрению технологии, организации труда и производства.

Высокий уровень использования производственных мощностей позволяет получать больше продукции с имеющихся площадей и оборудования, т.е. более эффективно использовать производственный потенциал предприятия. Это способствует лучшему удовлетворению рыночных потребностей и повышению конкурентоспособности предприятия.

В паспорте предприятия приводятся:

- производственная мощность (среднегодовая на конец года);
- показатели использования производственной мощности и оборудования, в частности коэффициенты сменности работы станков, их загрузка в целом по предприятию и по отдельным группам оборудования.

Предприятия, осваивающие проектные мощности наряду с показателями проектной мощности, учитывают:

- нормы и фактическую продолжительность освоения проектной мощности;
- объем производства продукции (переработки или добычи сырья) в процентах от годовой проектной мощности;
- уровень освоения проектной мощности (в процентах).

Производственная мощность измеряется в натуральных, условно-натуральных (штуках, метрах, тоннах) и стоимостных единицах.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Различают проектную мощность, мощность действующего предприятия и резервную (для покрытия плановых перегрузок).

Проектная мощность — заранее заданная величина объема выпуска продукции.

Это исходный показатель, заданный проектом строящегося предприятия, указываемый в техническом задании на проектирование. Структура предприятия, в частности состав парка оборудования, используемые технологические процессы, размеры производственных площадей, — это искомые величины.

Мощность действующего предприятия — величина, рассчитываемая с учетом применяемых технологических процессов, наличного парка оборудования и имеющихся производственных площадей.

Объем выпуска продукции в плановой номенклатуре — искомая величина, рассчитываемая в условиях полного использования производственного потенциала предприятия.

Производственная мощность рассчитывается в тех же единицах, что и производственная программа. Однако эти величины нельзя отождествлять:

— производственная мощность определяет потенциальные возможности предприятия по выпуску определенного объема и ассортимента продукции;

— производственная программа ориентирована на удовлетворение рыночного спроса, ее величина должна быть меньше производственной мощности.

Производственная мощность — величина динамичная, изменяющаяся под влиянием различных производственных факторов. Поэтому расчет мощности «привязывается» к определенной календарной дате. Согласно действующей методике мощность определяется на начало планового года — входная мощность и на конец планового года — выходная мощность.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Значение производственной мощности определяется системой факторов. Наибольшее влияние оказывают технические факторы:

- количественный состав основных фондов, их структура, удельный вес активной части;
- качественный состав основных фондов, уровень прогрессивности используемого оборудования на всех стадиях производственного процесса, насыщенность парка оборудования автоматическими станками и автоматизированными поточными линиями;
- возрастной состав оборудования с учетом морального износа, темпы обновления основных фондов;
- уровень экстенсивного (во времени), интенсивного (по мощности) использования основных фондов;
- степень прогрессивности применяемых видов технологической оснастки — инструментов, приспособлений;
- степень пропорциональности по мощности (пропускной способности) между агрегатами, группами оборудования, участками, цехами; действия по устранению узких мест]
- качество исходного сырья.

К организационным факторам относятся:

- уровень специализации, концентрации, кооперирования, комбинирования производства;
- оптимизация производственной программы предприятия;
- уровень организации производства, труда и управления.

В группу экономических факторов входят:

- формы оплаты труда рабочих;
- наличие систем материального стимулирования персонала за освоение прогрессивных норм производительности станков.

Социальные факторы включают:

- профессиональный, квалифицированный и общеобразовательный уровни персонала;
- степень обеспеченности предприятия рабочей силой.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Все эти факторы влияют как на повышение производственной мощности, так и на уровень ее использования. Факторы, связанные с интенсификацией производственных процессов и повышением технического уровня производства, оказывают влияние на увеличение производственной мощности. Факторы, обеспечивающие достижение прогрессивных норм и условий, заложенных в расчет производственной мощности, способствуют повышению уровня ее использования.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

5. Потребность в материальных ресурсах и рабочей силе.

При планировании численности персонала предприятия всегда учитываются два основных условия: минимизация издержек, в том числе трудовых, и достижение поставленных перед предприятием целей (конечных результатов). Использование человеческих ресурсов означает участие человека в трудовой деятельности, в ходе которой непосредственно потребляется рабочая сила.

Основная задача планирования трудовых показателей состоит в обеспечении полной и эффективной занятости всех категорий работников предприятия. Полная занятость означает наличие сбалансированности между количеством рабочих мест и численностью персонала. Эффективная занятость означает такую степень использования рабочей силы, при которой достигнутые результаты соответствуют или превышают понесенные затраты.

В процессе трудовой деятельности работник затрачивает энергию, компенсировать которую можно только, получая вознаграждение за труд - оплату труда не менее фактического прожиточного минимума.

Персонал предприятия — совокупность работников различных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение дохода (прибыли) и удовлетворение собственных материальных и духовных потребностей. В условиях рынка необходимый профессионально-квалификационный состав персонала на каждом предприятии формируется с учетом действующих на рынке труда и производства спроса и предложения. Спрос на продукцию (услуги, работы) является основой планирования необходимой для их изготовления потребности в рабочей силе — работниках соответствующих категорий с учетом имеющихся на предприятии технологий и организации труда.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В настоящее время всех работников предприятия подразделяют на две группы:

— промышленно-производственный персонал. В его состав входят рабочие основного и вспомогательного производства, инженерно-технические работники и специалисты, служащие и ученики. Эту группу также делят на административно-управленческий и производственный персонал;

— непромышленный персонал. Эта группа объединяет работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальной сфере, социальном обеспечении и других непромышленных подразделениях.

Структура персонала характеризуется соотношением между отдельными категориями работников. В соответствии с принятой квалификацией работников предприятия возникает необходимость планирования потребности в персонале по группам и профессиям. Различают четыре категории персонала предприятия.

• Рабочие — работники, имеющие начальную и среднюю специальную профессиональную подготовку. Они выполняют производственные функции и решения, принятые руководителями (менеджерами), и в основном заняты физическим трудом. Эту категорию принято делить:

— на основные, занятые на выполнении производственных операций: изготовление продукции, являющейся основой предпринимательской деятельности предприятия;

— вспомогательные, занятые на операциях, обеспечивающих ритмичность основного производственного процесса: ремонт и восстановление оборудования, обеспечение инструментом, транспортные операции, производство и (или) поставка энергетических ресурсов и др.

• Специалисты — работники, имеющие среднюю и (или) высшую специальную профессиональную подготовку и занятые в основном в информационных процессах: сотрудники бухгалтерии, финансово-экономических и кадровых служб и др.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- Инженерно-технические работники — работники, имеющие среднюю и (или) высшую специальную профессиональную подготовку и занятые в разработке и модернизации продукции и технологических процессов, организации производства.

- Служащие — работники, занятые в процессах обслуживания информационных процессов: делопроизводители, секретари и др.

Планирование трудовых ресурсов является важнейшей функцией системы управления персоналом на предприятии и включает следующие этапы: планирование целей (задач) на предстоящий период. Этот этап является общим для всего процесса планирования. На основании полученных результатов определяется общая потребность предприятия в ресурсах;

- определение потребности в персонале. На данном этапе определяется потребность в персонале фирмы с учетом развития и сложности стоящих задач. Определяется общая потребность по категориям, профессиям и необходимой квалификации;

- сравнение планируемой потребности с фактической численностью персонала. Это позволяет определиться не только с дефицитом персонала, но и с потребностью в профессиях;

- разработка мероприятий по набору персонала. На этом этапе рассматривается заполнение вакантных мест за счет освобождаемого персонала и за счет использования рынка труда;

- набор работников.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

6. Величина производственного запаса и норма переходящего запаса.

Предприятия, стремясь к экономической стабильности, создают на материальных складах запасы МР, что позволяет снизить зависимость от поставщиков. Материальные запасы делятся на текущие, подготовительные и страховые. В отдельных случаях создаются сезонные запасы.

Текущий запас (Зтек) предназначен для обеспечения непрерывности производственного процесса между двумя очередными поставками материалов.

Подготовительный запас (Зподг) образуется на предприятии в случае подготовки МР к потреблению (раскрой материалов, сушка древесины).

Запас страховой предназначен для обеспечения непрерывности производственного процесса. Его величина определяется в днях нарушения сроков поставки МР или по фактическим данным о поступлении МР.

Сезонный запас определяется в зависимости от периода времени, на который должен быть создан запас, и среднесуточного потребления материалов.

В целях определения интервала времени между двумя очередными поставками для текущего запаса все материалы делятся на четыре группы:

- материалы, постоянно потребляемые в больших объемах и получаемые транзитом, со среднемесячным потреблением, превышающим заказную или транзитную норму, вследствие чего возникает необходимость в регулярных крупных поставках;
- материалы, получаемые транзитом, поставки которых по условиям работы поставщиков производятся 1 раз в квартал, полгода или 1 год и приурочены к определенному месяцу;
- материалы, получаемые транзитом со среднемесячным потреблением меньше заказной или транзитной нормы;
- материалы, получаемые со сбытовых или снабженческих баз.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

7. Организация материально-технического обеспечения (МТО). Приобретение или разработка собственной производственной технологии.

Основной задачей материально-технического обеспечения предприятия является полное и своевременное удовлетворение потребностей производства в материальных ресурсах. Эффективная организация МТО является условием равномерной работы предприятия и обеспечения выпуска продукции требуемого качества, объема, соблюдения сроков поставок в соответствии с условиями договоров с потребителями. Следовательно, от организации и планирования МТО зависит конкурентоспособность предприятия, в частности высокая надежность его взаимодействия с партнерами по бизнесу.

В условиях плановой экономики существовало централизованное распределение ресурсов вышестоящими органами по выделенным фондам (лимитам). В рыночных условиях система МТО кардинально изменилась. Предприятия самостоятельно должны устанавливать связи с поставщиками материальных ресурсов (МР), обговаривать условия поставок и затраты на них.

Текущее планирование МТО включает несколько этапов:

- изучение рынка сырья и материалов;
- решение вопроса «производить или закупать»;
- организация нормирования расхода МР и определение потребности в них;
- планирование запасов материалов;
- составление плана МТО и закупок материальных ресурсов;
- организация хозяйственных связей с поставщиками МР и выбор формы поставок;
- оперативное планирование снабжения МР цехов предприятия.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Плановым показателем МТО является объем закупок МР. Процесс планирования состоит из двух этапов: анализ рынка МР и выбор стратегии снабжения.

Анализ рынка МР. Закупке материальных ресурсов должно предшествовать изучение рынка МР на основе сбора и систематизации информации о поставщиках МР, качественных характеристиках МР, ценах, затратах на доставку МР.

С этой целью бюро информации отдела снабжения систематизирует банк данных по поставкам МР. Источниками необходимой информации являются: специализированные журналы и каталоги, биржевые бюллетени, обзоры состояния рынков МР, газеты, Интернет, каталоги выставок и ярмарок.

На основании информации, полученной в ходе исследования, формируется представление о сложившейся конъюнктуре рынка материальных ресурсов, соотношении спроса и предложения МР и о самих поставщиках, в частности о качестве их работы с точки зрения соблюдения дисциплины поставок, качестве МР и ценах на них.

При закупке МР довольно часто возникает проблема выбора стратегии снабжения, в частности: закупать комплектующие изделия у поставщиков или производить собственными силами предприятия. Решение этой проблемы зависит от ряда внешних факторов, а также условий производства на самом предприятии. Самостоятельное производство комплектующих изделий снижает зависимость предприятия от колебаний рыночного спроса и является достаточно надежным. В то же время поставщик может организовать специализированное производство и обеспечить более низкую себестоимость комплектующих изделий. Принятие того или иного варианта решения основано на сопоставлении затрат на закупку комплектующих на стороне и затрат на организацию собственного производства.