

Внутрифирменное планирование

1. Планирование деятельности предприятия: цели и инструменты
2. Планирование отдельных аспектов деятельности предприятия

1. Планирование деятельности предприятия: цели и инструменты

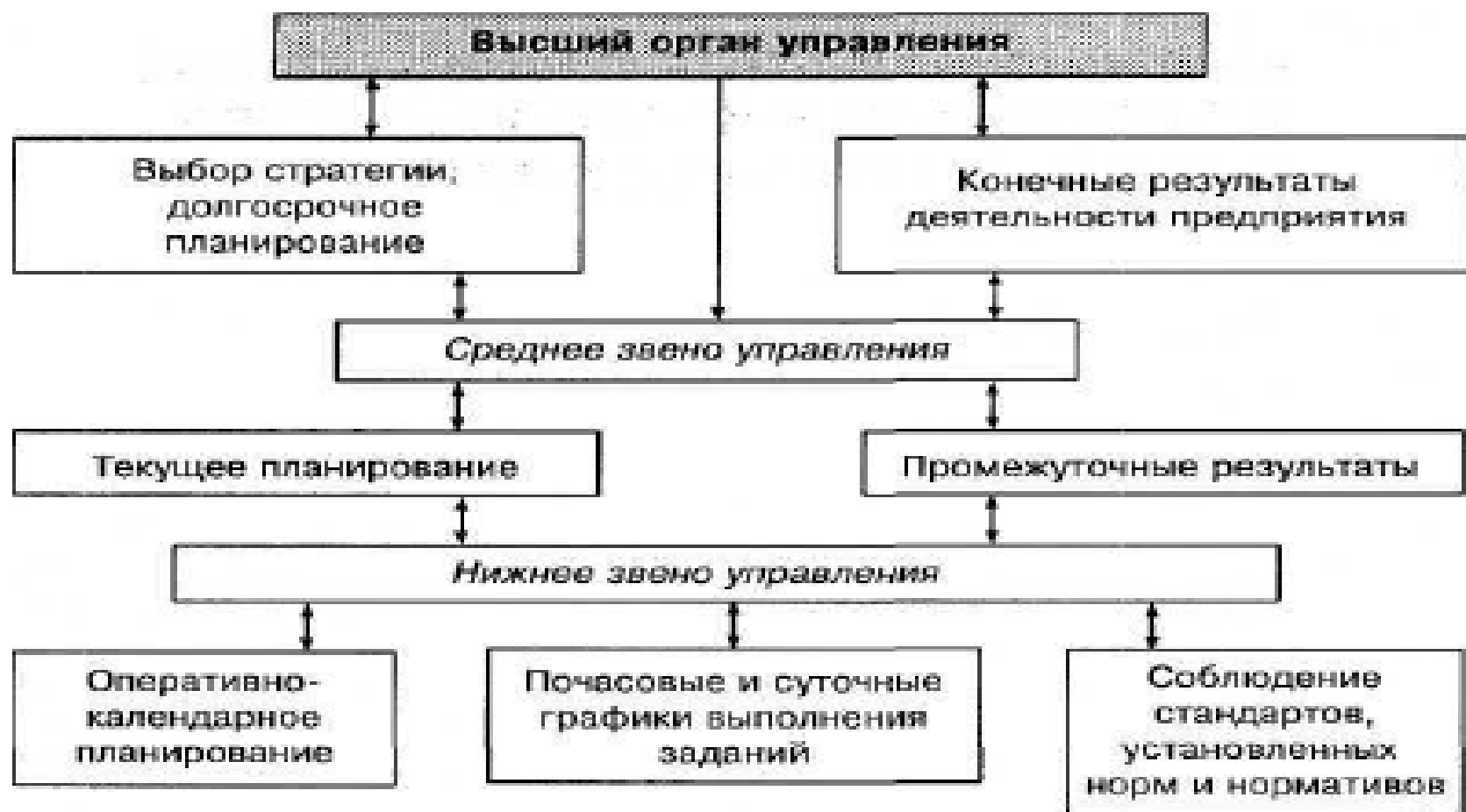
Планирование

- это методов, инструментов и процедур, направленных на снижение риска и неопределенности хозяйственной деятельности в целях обеспечения устойчивой работы предприятия, эффективного использования ресурсов.

Планирование

- План производства продукции
- План научно-технического развития
- План капитальных вложений
- План материально-технического обеспечения
- Планирование труда и его оплаты
- Планирование себестоимости
- Финансовый план
- План социального развития

Планирование – часть системы хозяйственного управления



Интервал планирования

заранее установленный период, необходимый для достижения конечного результата, предусмотренного планом.

Может измеряться днями, месяцами и годами.

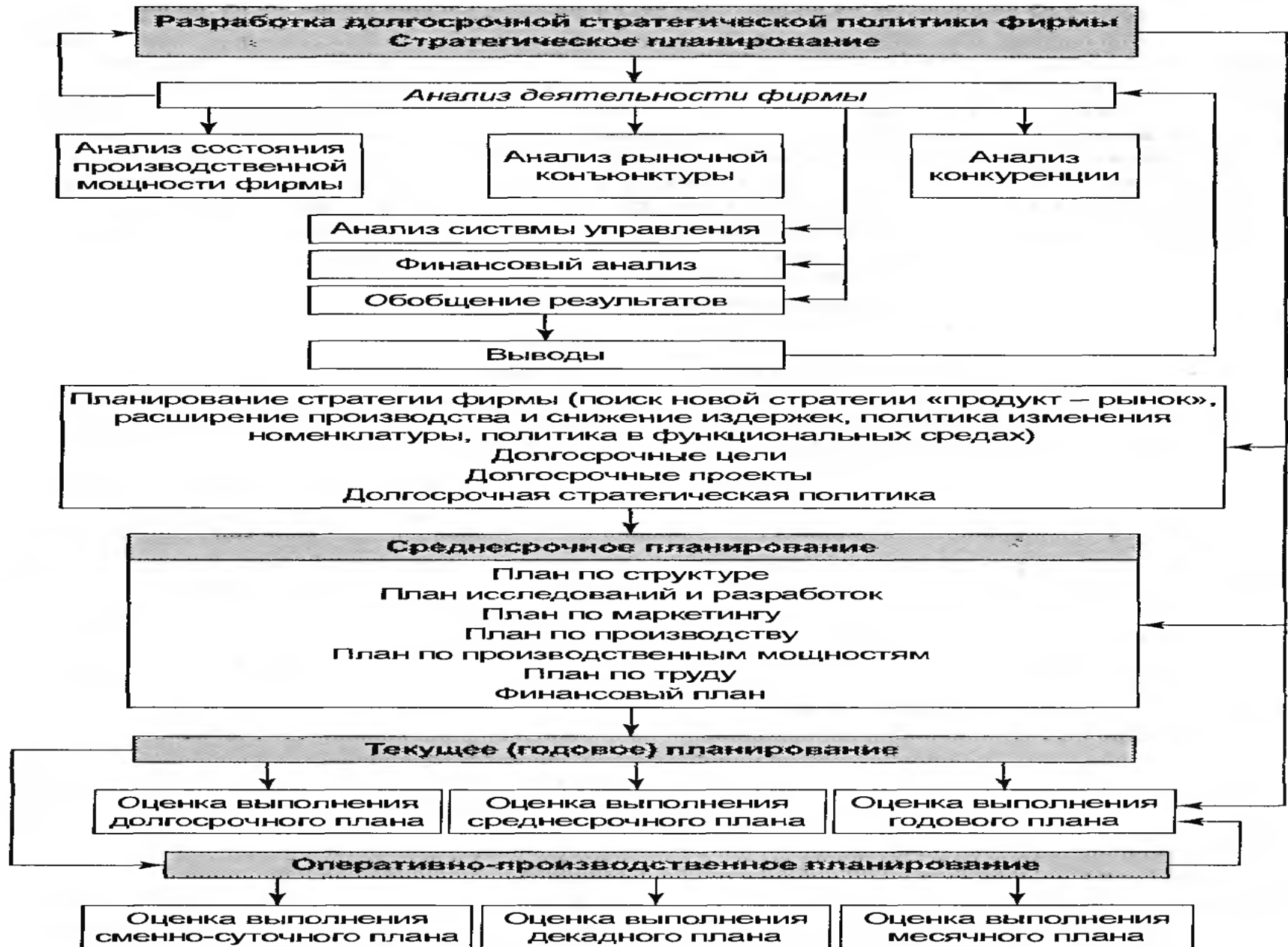
Виды планов

<i>Основные параметры (показатели)</i>	<i>Долгосрочное планирование</i>	<i>Среднесрочное планирование</i>	<i>Текущее планирование</i>	<i>Оперативно-производственное планирование</i>
Номенклатура	Наименование продукта (услуг)	Перечень важнейшей номенклатуры продукции	Перечень всей номенклатуры продукции	Детальный перечень всей номенклатуры продукции
Сумма затрат	Ориентировочная, подлежащая уточнению сумма затрат (в рублях)	Сумма расходования ресурсов по видам	Сумма расходования ресурсов по видам и номенклатуре выпускаемой продукции	Подетальные и пооперационные нормы расходования ресурсов по видам
Сроки исполнения	Ориентировочные сроки исполнения	Календарные сроки исполнения	Точно установленные сроки исполнения	Почасовые и суточные графики исполнения
Ответственные исполнители	Ответственные исполнители (без указания соисполнителей)	Ответственные исполнители и соисполнители по этапам и видам работ	Подробный перечень исполнителей по этапам и видам работ и номенклатуре продукции	Подетальное распределение работ среди исполнителей
Эффективность	Эффективность (достижение цели, окупаемость затрат)	Превышение дохода над расходами	Сумма чистого дохода	Своевременность и полнота выполнения плана по номенклатуре продукции

Содержание планов

<i>Периодичность плана</i>	<i>Форма заказа</i>	<i>Структура показателей планирования</i>	<i>Ответственные исполнители плана</i>
Оперативно-календарный	Заказы потребителей	Подетально-натуральные нормы и нормативы	Цехи, участки и бригады
Текущий	Преимущественно заказы потребителей	Натуральные (по видам изделий), детализированные стоимостные и трудовые нормы и нормативы	Цехи, функциональные отделы и лаборатории
Среднесрочный	Заказы потребителей и прогнозы	Укрупненные натуральные, стоимостные и трудовые нормы и нормативы	Функциональные отделы, лаборатории и некоторые цехи
Долгосрочный	В основном прогнозы, частично заказы потребителей	Укрупненная номенклатура изделий, объем финансирования, доход	Функциональные отделы, лаборатории и некоторые цехи
Стратегический	Прогнозы	Важнейшие виды продукции, объем финансирования, эффективность	Отделы (маркетинга, технический, финансовый, капитального строительства)

Процедура разработки плана



Методы планирования

- Балансовый метод. (горизонтальный анализ баланса)
- Расчетно-аналитический метод (расчет плановых показателей)
- Экономико-математические методы (экономические модели типа «производственная функция»)
- Графический метод (дорожная карта)
- Программно-целевые методы (совокупность задач и мероприятий для достижения цели)

2. Планирование отдельных аспектов деятельности предприятия

Оперативно-календарное планирование

- Детализация текущего плана предприятия и доведение его заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады и рабочего (квартал, месяц, декада, сутки, смену, а в отдельных случаях на каждый час);
- Организация доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструмента, вывоз готовой продукции, отходов производства, обеспечение исправности оборудования, организация контроля качества;
- Обеспечение сплошного контроля за исполнением и ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе на каждом рабочем месте.

Просчеты в оперативно-календарном планировании приводят к:

1. простоям оборудования и рабочих,
2. ухудшению показателя производительности труда,
3. снижению норматива фондоотдачи,
4. удлинению цикла производства,
5. срыву сроков поставки продукции по заказам.

Формирование портфеля заказов и планирование сбыта продукции

1. текущие заказы, обеспечивающие безостановочную повседневную работу предприятия;
2. среднесрочные заказы (со сроком исполнения до 1—2 лет и более);
3. перспективные заказы (в том числе прогнозные на 2—5 лет и более).

Оптимизация портфеля заказов предполагает

- Ограничение производства продукции, которая поставляется на рынок без предварительного договора с покупателем или посредником
- Максимальная унификация комплектующих, узлов и деталей, чтобы максимально быстро переключиться на производство других изделий
- Непрерывный поиск новых рынков сбыта продукции
- Стремление к достижению конкурентных преимуществ по сравнению с аналогичной продукцией

Бизнес-планирование

Бизнес-план – документ, отражающий совокупность действий и их обоснование, которые необходимо предпринять для реализации коммерческого проекта.

Бизнес-план позволяет:

- Разработать концепцию и стратегию бизнеса
- оценить и проконтролировать основные параметры деятельности будущего предприятия
- Привлечь инвестиции

Структура бизнес-плана

- Возможности фирмы
- Виды товаров
- Рынки сбыта продукции
- Конкуренты
- План маркетинга
- План производства
- Организационный план
- Правовое обеспечение
- Оценка и страхование риска
- Финансовый план

Производственная программа предприятия

- План производства продукции в натуральном выражении (показатели выпуска продукции определенной номенклатуры, ассортимента и качества изделий в физических единицах)
- План производства продукции в стоимостном выражении (показатели реализованной, товарной, валовой продукции)

Производственная программа предприятия



1

Определяется номенклатура и ассортимент продукции и объем ее поставок в натуральном выражении согласно заключенным договорам



2

Составляется план поставок продукции в натуральном выражении по потребителям



3

Определяется изменение остатков нереализованной продукции на начало и конец планируемого периода



4

Определяется объем производства каждого изделия в натуральном выражении с календарным распределением внутри планируемого периода



5

Объем производства обосновывается расчетами балансов производственных мощностей по ведущим подразделениям, участкам, цехам, предприятию в целом



6

Рассчитываются стоимостные измерители (товарная и реализованная продукция)



7

Составляется график отгрузки продукции в соответствии с договорами заказчиков



8

Программа планируется по основным цехам предприятия

Модель планирования производства

$$F(x) = \sum_{i=1}^n P_i * X_i \rightarrow \max$$

P_i - ожидаемая прибыль от реализации единицы i -го изделия.

i - индекс вида продукции; $i = 1 \dots n$;

n - количество видов продукции в портфеле заказов предприятия;

X_i - планируемое количество выпуска i -го изделия.

1) Ограничение по оборудованию:

$$\sum_{i=1}^n t_{ij} * X_i \leq F_j$$

j - индекс вида оборудования, $j = 1, J$;

t_{ij} - нормы времени производства i -й детали на j -м оборудовании;

F_j - действительный фонд времени единицы j -го оборудования.

3) Ограничение по численности работников

$$\sum_{i=1}^n g_{ik} * X_i \leq V_k$$

k - индекс работников, занятых над производством i -й продукции, $k = 1, K$;

g_{ik} - численность k -х работников для производства i -й продукции;

V_k - фактическая численность k -х работников.

2) Ограничение по материалам:

$$\sum_{i=1}^n h_{ir} * X_i \leq M_r$$

r - вид материала для i -й продукции, $r = 1, R$;

h_{ir} - расход r -го материала для i -й продукции;

M_r - фактический объем r -го материала.

4) Ограничения по заказам:

$$A_i \leq X_i \leq B_i$$

A_i - число изделий i -й продукции обязательной для исполнения;

B_i - число изделий, включенных в портфель заказов с учетом ограничений по емкости рынка.