

**Министерство высшего и среднего специального образования Республики
Узбекистан**

Национальный Университет Узбекистана имени М. Улугбека

РЕФЕРАТ НА ТЕМУ:

Типы и виды планирования на предприятии

Выполнила: студентка IV курса

отделения бизнес

Бабаниязова М.

Приняла: Мухитдинова Н.К.

Содержание

1. Структура планов предприятия.....	3
2. Перспективное внутрифирменное планирование.....	5
3. Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование.....	8
4. Оперативно-календарное планирование.....	9
5. Организационно-иерархическая соподчиненность планов предприятия.....	10
6.	

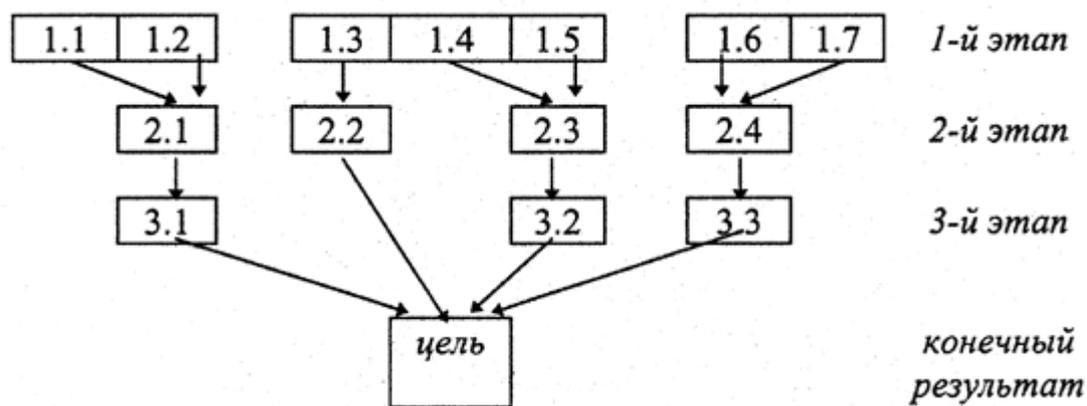
1. Структура планов предприятия

Структура планов определяется функциями предприятия и его внутренней административно-хозяйственной структурой.

Вследствие того, что план - центральное звено хозяйственного управления, с целью упорядочения руководства каждый цех, отдел, лаборатория разрабатывают свой план, который увязывается с общим планом предприятия. Сбалансированность внутрипроизводственных планов - одна из наиболее сложных задач планирования.

Предприятие имеет, на первый взгляд, несовместимый конгломерат различного рода структур: десятки цехов разнообразного профиля, отделов, лабораторий, сотни разноименных профессий, которые по горизонтали почти или совершенно не связаны между собой. Их усилия планомерно объясняются общей конечной целью. В плане поэтапно устанавливаются все необходимые вертикальные и горизонтальные связи между подразделениями на весь планируемый период (рис.01).

Рис. 01. Поэтапное соединение усилий различных структур предприятия для достижения единой цели - получения готовой продукции



Параллельно действующие структуры, как правило, независимы друг от друга и не осведомлены о положении дел в смежных цехах и отделах. Они выполняют задание, указанное в плане, который и служит системой связи.

Система планирования обеспечивает наибольшую отдачу и выгоду предприятию при выполнении следующих правил:

- пунктуальная обоснованность каждого элемента и каждого этапа плана;
- точное исполнение плановых заданий всеми его участниками;
- наличие сплошного непрерывного учета, контроля и корректировки исполнения плана.

Разнообразную по характеру и срокам исполнения деятельность структур и персонала можно измерить, учесть и проконтролировать с помощью не одинаковых, а разнообразных показателей, методов организации и выполнения плана.

Планы при этом группируются:

По срокам исполнения (рис.02):

- оперативно-календарные;
- текущие;
- среднесрочные;
- долгосрочные;
- стратегические.

Рис. 02. Виды планирования по срокам исполнения



По функциям назначения:

- производственные (изготовление продукции);
- коммерческие (сбыт готовой продукции и материально-техническое обеспечение предприятия);
- инвестиционные и способствующие техническому развитию производства;
- планы по труду, заработной плате, социальной поддержке персонала;

По уровням управления предприятием:

- общефирменные;
- цеховые;
- планы работ функциональных отделов и лабораторий;
- планы работ участков и бригад.

По видам изделий и работ, в том числе по продукции:

- освоенной производством;
- находящейся в процессе освоения;
- проектируемой с учетом освоения в будущем

2. Перспективное внутрифирменное планирование

В современных условиях стали уделять все большее внимание развитию перспективного планирования как инструменту централизованного управления. Такое планирование, охватывающее период от 10 до 20 лет (обычно 10-12 лет), предусматривает разработку общих принципов ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития); определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия в международном масштабе:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;
- диверсификация производства и обновление продукции;
- формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;
- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития мирового рынка крайне неопределенна, перспективное планирование не может ориентировать предприятие на достижение количественных показателей и поэтому обычно ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в программах или прогнозах. Через них осуществляется координация перспективных направлений развития всех подразделений предприятия с учетом их потребностей и ресурсов. На основе программы разрабатываются среднесрочные планы, которые уже содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств для реализации целей, намеченных в рамках перспективного планирования.

В системе перспективного планирования в зависимости от методологии и целей обычно различают долгосрочное планирование и стратегическое планирование.

В системе долгосрочного планирования используется метод экстраполяции, т.е. применение результатов прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период.

В основу при разработке плана кладется:

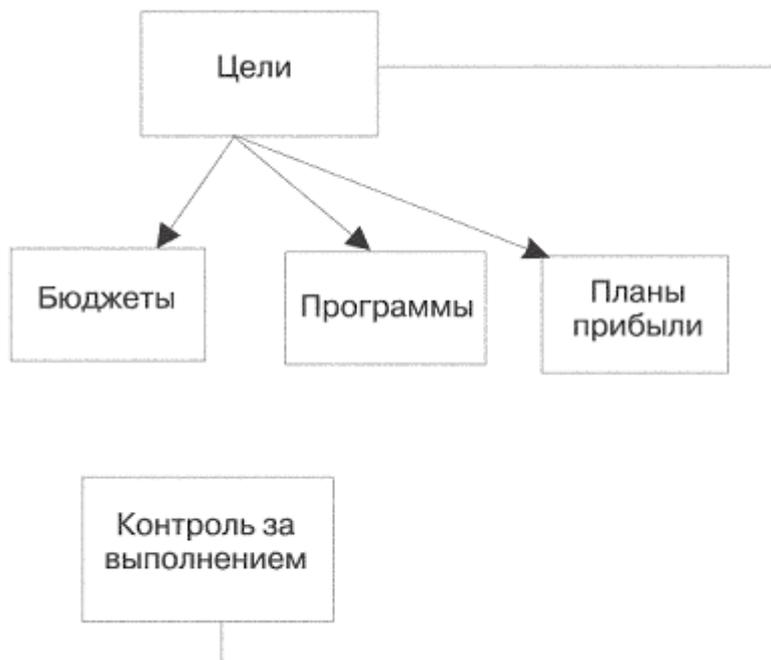
- анализ перспектив развития предприятия, задачей которого является выяснение факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении того, насколько конкурентоспособна продукция предприятия на разных рынках и что оно может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив предприятия в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;

- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых, более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу предприятия.

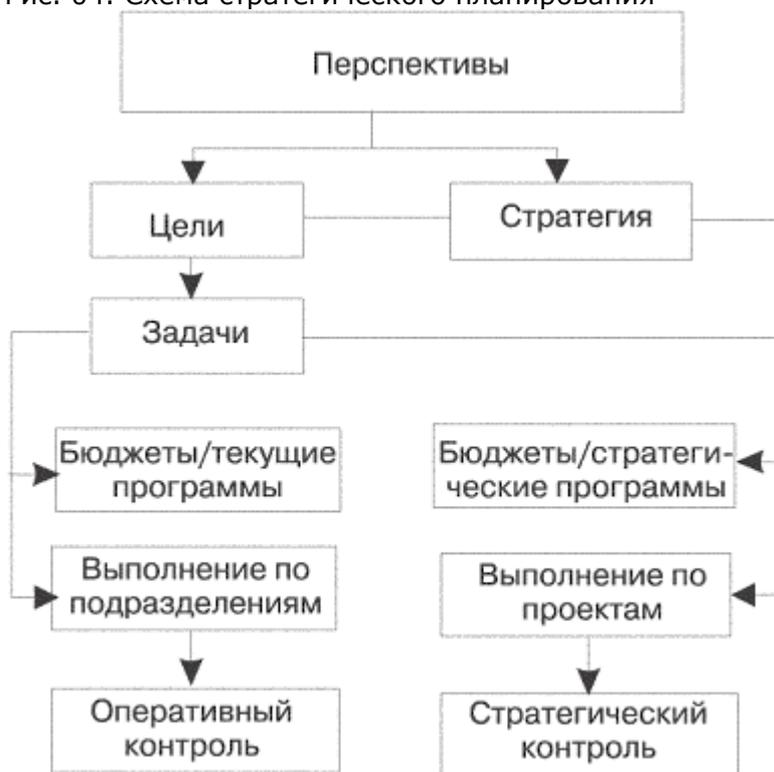
В системе долгосрочного планирования (рис.03) цели претворяются в программы действий, бюджеты (годовой план), планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений предприятия. Затем программы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Рис. 03. Схема долгосрочного планирования



Как видно из схемы 04, перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют подразделения предприятия в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности; стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Рис. 04. Схема стратегического планирования



Как видно из схемы 04, перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют подразделения предприятия в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности; стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегический план выражен стратегией предприятия. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

3. Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование

Среднесрочное планирование охватывает пятилетний срок как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия предприятия в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента); стратегия сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта); финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровая политика (состав и структура штатов, их подготовка и использование); определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по видам продукции; данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений в международном масштабе, в частности программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение персонала. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включают показатели по экспорту продукции, заграничному лицензированию, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому подразделению - центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план. Бюджет формируется на основе прогноза сбыта (главным образом, обеспеченности заказами и распределения ресурсов), что необходимо для достижения намеченных финансовых показателей (например, таких, как объем продаж, чистая прибыль и норма прибыли на инвестированный капитал). При его составлении прежде всего учитываются показатели, разработанные в перспективных или оперативных планах. Через бюджет осуществляется взаимосвязка между перспективным, текущим и другими видами планирования.

4. Оперативно-календарное планирование

В обязанности работников службы оперативно-календарного планирования (ОКП) входят обеспечение каждого рабочего информацией о его рабочем месте и задании на текущую рабочую смену, на ближайшие дни, неделю, месяц, обеспечение его исправно работающими приборами, оборудованием, инструментом, материалами, заготовками, а также организация согласованной работы всего коллектива, при которой каждый рабочий дополняет другого.

ОКП является развернутым продолжением текущего планирования производства и включает:

- детализацию текущего плана предприятия и доведение его заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на квартал, месяц, декаду, сутки, смену, а иногда на каждый час;
- организацию доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструмента, вывоз готовой продукции, отходов производства, обеспечение исправности оборудования, подачу энергии, топлива, сжатого воздуха, организацию контроля качества;
- обеспечение сплошного контроля за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев работы на каждом рабочем месте.

Одной из самых распространенных, важных и наиболее сложных функций ОКП является распределение работ по рабочим местам. Оно осуществляется поэтапно: в цехах, затем на участках и, наконец, в бригадах. Основная задача распределения - обеспечение полного и четкого выполнения заданий производственной программы и сохранение ритмичной работы предприятия, его цехов, участков, бригад и рабочих.

Более сложным является распределение работ на серийных, мелкосерийных и единичных производствах ввиду необходимости учета различной индивидуальной производительности действующего оборудования и труда рабочих, так как одну и ту же работу рабочие одной и той же профессии, даже имея одинаковый квалификационный разряд, с помощью различных технических средств выполняют за разное время. Объясняется это тем, что производительность рабочего места определяется множеством факторов, включая профессиональные навыки и индивидуальные способности рабочих, исправность оборудования, наличие инструмента и др.

Очевидно, что каждый из возможных вариантов распределения будет отличаться от любого другого как величиной суммарных трудовых и денежных затрат, так и промежутком времени (длительность цикла), в течение которого будут выполняться работы. Оптимальный вариант распределения по критерию максимальной производительности может быть получен только при использовании экономико-математических методов, т.е. при объективном распределении работ по рабочим местам с использованием соответствующих моделей, выверенных норм и нормативов.

5. Организационно-иерархическая соподчиненность планов предприятия

Целевая ориентация системы планов осуществляется при помощи организационно-иерархической соподчиненности и естественно обусловленной кооперации объектов планирования (табл. 2). Основой системы планов является долгосрочная целевая программа, содержащая главные установочные показатели деятельности структурных единиц и предприятия в целом (табл. 3).

Таблица 2

Соотносимость показателей планирования

Основные показатели по видам планирования			
стратегическое	долгосрочное	текущее	оперативно-календарное
Наименование продукта	Перечень важнейшей номенклатуры продукции	Перечень и количество всей номенклатуры	Подетальный перечень и количество всей номенклатуры
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
Ориентировочные сроки исполнения	Календарные сроки исполнения	Точно установленные сроки исполнения	Почасовые и суточные графики исполнения
Ответственные исполнители, без указания соисполнителей	Ответственные исполнители и соисполнители по видам работ	Подробный перечень исполнителей по этапам, видам и номенклатуре продукции	Подетальное распределение работ среди исполнителей
Эффективность достижения цели, окупаемость затрат	Превышение дохода над расходами	Сумма чистого дохода	Своевременность и полнота выполнения плана по номенклатуре продукции

Таблица 3

Целевая направленность предприятия по приоритетному виду деятельности

Вид деятельности	Целевая направленность предприятия, ориентированная на определенный тип стратегии	Предпочтения к формируемой организационной структуре управления
Производство	Минимизация затрат Обновление ассортимента продукции Обновление технологии Гибкое использование производственных площадей и оборудования Гибкое изменение состава трудовых ресурсов	Степень формализации (степень жесткости закреплённых функций) Преобладание вертикальных связей и административно-организационных воздействий Адаптивность к изменяющимся воздействиям (маневренность)
Маркетинг	Активность в сфере сбыта Адекватная и своевременная реакция на спрос и предложение Адекватная и своевременная реакция на изменение цен Прогнозирование тенденций в конкуренции Прогнозирование тенденций спроса Расширение рынка Разработка концепции маркетинга	Степень централизации — децентрализации принятия решений
Инновации	Выявление научно-технического профиля предприятия Обновление ассортимента выпускаемой продукции Прогнозирование тенденций в области технологии Проектирование продукции, ориентированной на прибыль Быстрая реакция на изменения во внешней среде Создание технологий Адаптация новой технологии к условиям предприятия Прогнозирование перехода на новую продукцию (технологии) Согласование сроков создания новой продукции и технологии Аналитический, научный подход к нововведениям	Лидерство в исследованиях Обеспечение высокого потенциала исследовательского подразделения
Инвестиции	Обеспечение дохода (прибыли) от вложенных средств Обеспечение диверсификации вложений (несколько объектов с различными сроками реализации проектов) Обеспечение платежеспособности предприятия	Рост соотношения доходов и суммы акционерного капитала
Планирование	Обеспечение рентабельности производства Обеспечение производительности на предприятии Баланс портфеля заказов Оптимизация размера прибыли Обеспечение заданного темпа роста объема продаж или прибыли	Укрепление престижа марки Уменьшение уязвимости Соответствие роста параметрам потенциала Устойчивость функционирования

Отдаленные долгосрочные цели дважды подвергаются планированию - в долгосрочных и в оперативно управляемых планах. Вначале отдаленные цели включаются в план как предмет их

разработки, т.е. в оперативном и текущем планах определяются задания разработчикам, сроки начала работ по этапам и даты их завершения. Далее из наличных ресурсов для обеспечения начатых работ выделяются необходимые средства, которые также подвергаются текущему планированию.

Чем шире интервал планирования, тем выше степень неопределенности параметров плана, поэтому резко сужается число показателей и степень их точности.

Рамки стратегического плана почти всегда подвижны, так же как сроки получения конечного результата и суммы расходов. Как правило, устанавливается лишь основной ответственный исполнитель, так как на первом этапе еще не ясны ни содержание работ, ни их объемы.

В целом долгосрочное, текущее и оперативно-календарное планирование взаимосвязаны и представляют собой систему планирования, которая объединяет в комплекс весь механизм управления предприятием (табл. 4).

Таблица 4

Организационно-иерархическая схема соподчиненности и кооперации планирования

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

С течением времени цель дробится на отдельные конкретные задания: изготовление и доводка опытных образцов новой продукции, закупка необходимых материалов, инструмента, подготовка квалифицированных рабочих для работы на новом оборудовании и др.

После освоения производства новых изделий все мероприятия, связанные с их разработкой и подготовкой к производству, исключаются из долгосрочного плана. Новая продукция повторно включается в систему оперативно-календарного объекта не перспективного, а действующего производства, а на отдаленную перспективу намечается новая цель и весь процесс повторяется.

Взаимувязка и взаимная корректировка при расхождении планов различных служб предприятия оперативно осуществляются на протяжении всего периода разработки и выполнения долгосрочного плана. Полное совмещение планов, а также методов учета и контроля, применяемых администрацией и бухгалтерией, достигается, как правило, лишь на завершающем этапе.

Переходя от долгосрочного плана, который разрабатывается на уровне функциональных отделов и администраций, к планам внутренних подразделений предприятия, решают детализированные задачи:

- определение заданий на период планирования и показателей планирования для каждого подразделения, выполняющего, как правило, лишь часть общего плана предприятия;
- выявление и устранение причин несоответствия внутренних планов между цехами;
- разукрупнение обобщенных показателей долгосрочных и среднесрочных планов предприятия при их описании в текущих и оперативно-календарных цеховых планах;
- распределение материальных, трудовых и финансовых ресурсов между цехами, службами и видами работ и их перераспределение при обнаружении диспропорций.

Главная задача руководителей и специалистов - умело и правильно совместить требования, связанные с выполнением перспективных целевых задач, с текущими повседневными задачами предприятия. В этом залог долговременной успешной работы предприятия.

Классификация планов на долгосрочный, текущий и оперативно-календарный в определенной мере носит условный характер. Их различие состоит в сроках получения конечного результата, а объект планирования, как правило, не изменяется. Одно и то же изделие по элементам может включаться во все виды планов (рис.05). Например, подготовка производства и продажи нового изделия включается в долгосрочный план; проектирование изделия, закупка оборудования и материалов для его производства - в текущие планы; распределение персонала по объектам, связанным с производством нового изделия, и оплата текущих расходов включаются в оперативные планы.

Рис. 05. Взаимодействие плана и организационно-экономического механизма управления производством продукции

