ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ (МЭСИ)»

МИНСКИЙ ФИЛИАЛ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент»

Тема «Особенности стратегического планирования на предприятии»

Выполнила:

студентка 1 курса Тростянко И.С.

группы 47

Руководитель: Данилов В.В.

2009 год

Содержание

Введение

Глава 1 Понятие планирования на предприятии

1.1 Разработка и понятие планов

1.2 Понятие стратегического планирования, цели и этапы

1.3 Содержание, структура и разработка тактического планирования

1.4 Задачи, функции и принципы планирования

1.5 Объекты и методы планирования

Глава 2 Применение стратегического планирования на предприятии

2.1 Планирование производства и реализации продукции

2.2 Планирование потребности в персонале и росте производительности труда

2.3 Система управления персоналом на предприятии

2.4 Материально-техническое снабжение производства

2.5 Планирование финансов и сметы затрат на производство продукции

2.6 Планирование риска

2.7 Оперативно-производственное планирование

Глава 3 Предложения

Литература

Приложение

Введение

Планирование – это процесс научного обоснования целей, приоритетов, определения путей и средств их достижения.

Планирование – одна из ключевых функций менеджмента и представляет собой заблаговременное принятие решений о том, что следует делать (цели и технология), какие ресурсы для этого необходимы и кто должен отвечать за полученный результат.

Планирование - это очень динамичный процесс выработки и принятия решений, позволяющий организации в будущем обеспечить эффективное функционирование, а также функция менеджмента, включающая комплекс деятельности организации:

1. анализ ситуаций и факторов внешней среды;

2. оценку и оптимизацию альтернативных вариантов достижения целей,

3. сформированных на стадии стратегического маркетинга;

4. разработку бизнес-плана;

5. реализацию плана.

Планирование дает возможность, во-первых, реализовать представляющиеся организации возможности и, во-вторых, свести к минимуму будущий риск, приняв превентивные управленческие решения.

Таким образом, целью планирования является упрощение достижения целей организации посредством:

А) уменьшения неопределенности во внешней и внутренней среде;

Б) сосредоточение внимания руководства на приоритетных целях;

В) оптимального достижения целей за счет продуманного управления ресурсами;

Г) четкой организации мотивации и контроля деятельности персонала.

8 ключевых планируемых дел менеджера:

Прогнозирование.

Программирование, т.е. определение последовательности действий и событий.

Составление штатного расписания.

Установление стандартов и заданий.

Планирование процедур деятельности.

Планирование ресурсов.

Планирование инвентаря и площадей.

Составление бюджета.

Миссия организации – это, в широком смысле, философия, предназначение организации, а в узком смысле – определяет принципы ее деятельности и типичные отличные от других организаций.

В порядке степени влияния, на выработку миссии оказывают воздействие следующие 6 групп субъектов:

Собственники организации;

Сотрудники;

Покупатели;

Деловые партнеры;

Местное сообщество;

Общество в целом.

Миссия демонстрирует внешнему окружению (клиентам, партнерам и т.д.) чем она может быть полезна в долгосрочной перспективе, обеспечивает направление и ориентиры для разработки стратегических и оперативных целей, является главным критерием оценки перспективных и текущих управленческих решений, указывает сотрудникам возможные направления достижения личных целей в длительной перспективе.

Глава 1 Понятие планирования на предприятии

1.1 Разработка и понятие планов

План – это документ, содержащий систему показателей и комплекс различных мероприятий по решению социально-экономических задач. В нем отражаются цели, приоритеты, ресурсы, источники обеспечения, порядок и сроки их выполнения. По содержанию и периоду планы могут быть:

стратегическими, долгосрочными (на 5 и более лет);

тактическими, среднесрочными (от 1 года до 5 лет);

оперативными, краткосрочными (на 1 год и менее).

Планы классифицируются также на: проблемные, комплексные, локальные.

Требования к плану:

1. Соответствие объективным экономическим законам;

2. Учёт потребностей рынка;

3. Научное обоснование;

4. Рассмотрение нескольких вариантов и выбор оптимального;

5. Нацеленность на высокие конечные результаты;

6. Учёт экологических требований.

Система планов предполагает наличие:

- стратегического плана

- текущего плана

- оперативно-календарного плана

- бизнес-плана

Каждый из планов имеет своё назначение и особенности.

Разработано много форм планирования, но наибольшее распространение получили:

- директивное планирование. Такое планирование предполагает доведение плановых заданий до всех звеньев экономики и обязательных к выполнению. Планы разрабатываются исходя из общегосударственных интересов и принимают силу закона.

- индикативное планирование. Это сочетание интересов государства и предпринимателей. Такое планирование носит рекомендательный характер.

- стратегическое планирование. Это процесс определения долгосрочных целей, обоснование приоритета и формирование механизма по их реализации.

- тактическое планирование. Это разработка мероприятий на реализацию целей стратегического планирования.

- оперативное планирование. Это планирование, которое осуществляется предприятием каждый день.

1.2 Понятие стратегического планирования, цели и этапы

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей.

Стратегическое планирование - это динамичный процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по его достижению.

Стратегический план - основной вид плана. Разрабатывается на длительное время (3-7 лет с разбивкой по годам). Определяет цели развития предприятия и пути их достижения. Комплексный план, научно обоснованный.

Стратегический план отражает все виды деятельности предприятия. Ключевыми элементами стратегического планирования является:

- определение целей;

- разработка альтернатив, их реализация;

- выбор оптимального варианта реализации стратегии;

- программа реализации оптимального варианта.

Стратегический план включает ряд разделов и подразделов:

1. основные направления деятельности предприятия;

2. маркетинговый план;

3. план производства и реализации продукции;

4. план инновационной деятельности;

5. план по труду и социальному развитию;

6. план по себестоимости продукции и издержкам производства;

7. план прибыли и рентабельности производства;

8. план охраны природы и рациональному использованию природных ресурсов;

9. план внешнеэкономической деятельности.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

а) определение миссии предприятия – установление смысла существующего предприятия, его предназначение, роль и место в рыночной экономике;

б) формулирование целей и задач. Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих на предприятии;

в) оценку и анализ внешней среды – исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения предприятия. Этот анализ включает изучение влияния на предприятие таких компонентов как: состояние экономики, правовое регулирование, политика, покупатели, поставщики;

г) оценку и анализ внутренней среды – исследование, позволяющее определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Она исследуется по направлениям: исследование и разработка; производство; маркетинг;

д) разработка и анализ стратегических альтернатив. В нем принимаются решения о том, как предприятие будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию.

Стратегические цели – это цели деятельности организации, достигаемые к концу стратегического цикла – 1,5-3 года.

Они устанавливаются в 4 сферах:

1) доходы;

2) работа с клиентами;

3) потребности и благосостояние сотрудников;

4) социальная ответственность.

Правильно сформулированные стратегические цели должны удовлетворять следующим требованиям:

быть достижимыми;

гибкими;

измеряемыми;

совместимыми с миссией;

приемлемыми для основных субъектов влияния;

функциональными;

избирательными;

должно быть большое количество;

реальными;

конкретными.

Стратегическому планированию свойственна система операций, применяемых по строго определенным правилам, которая после последовательного их выполнения приводит к достижению поставленных целей (смотреть таблицу 1).

Таблица 1 - Алгоритм стратегического планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Название аспекта планирования | Содержание стратегического планирования |
| 1 | Концептульный | Определение миссии. Что надо сделать? |
| 2 | Технологический | Как делать? |
| 3 | Ресурсный | Делать с использованием каких экономических ресурсов? |
| 4 | Кадровый | Кто конкретно будет делать? |
| 5 | Организационно-управленческий | Какой должна быть организационная структура управления? |
| 6 | Временной | Делать в какие сроки и в какой последовательности? |

Определение миссии и целей осуществляется руководством высшего звена организации, а их реализация - руководителями и исполнителями всех уровней.

Взаимосвязи элементов стратегического выбора имеют большое значение для осознания сложности процесса стратегического планирования и необходимости создания системы стратегического управления организацией, помогающей ей преодолеть эти трудности.

Динамичная природа организаций затрудняет применение одной специфической модели процесса стратегического планирования, но при разработке конкретной модели можно ориентироваться на ее общий вид.

Существуют и такие этапы стратегического планирования как:

оценка текущей стратегии;

анализ портфеля продукции;

выбор стратегии;

оценка выбранной стратегии;

разработка стратегического плана;

разработка системы бизнес-плана.

Текущий план является детализацией и уточнением стратегического плана на данный год. Текущий (тактический) план - составление и организация выполнения стратегического плана предприятием на срок до года. Он определяет тактику деятельности предприятия, разрабатывается по всем направлениям хозяйственной деятельности на 1 год. В нём отражаются изменения, которые учитываются в стратегическом плане.

Текущий план - это развёрнутая программа деятельности предприятий и его подразделений, направленная на успешное выполнение стратегии, разрабатывается с разбивкой по полугодиям (кварталам, месяцам).

Оперативно-календарный план не вносит изменения в текущий план.

Оперативно - производственное планирование - разработка заданий и методов их выполнения по отдельным подразделениям на короткие отрезки времени (декаду, сутки, смену) с целью обеспечения выполнения текущего плана и синхронности, ритмичности предприятия. Оно служит базой для оперативного регулирования и повседневного управления (контролинга) производства.

При оперативно-производственном планировании детализируют в основном количественные показатели:

- объём переработки сырья;

- выпуск продукции в натуральном и стоимостном выражении;

- объём работ и услуг вспомогательных цехов;

- затраты на производство.

Основная форма производственного задания на декаду, пятидневку - оперативный план-график, в котором объём производства продукции или выполнения работ указывается по датам.

Бизнес-план - план нововведения. Обязательно содержит обоснования нововведения, его преимуществ, перспектив производства продукции, источники финансирования, влияние на экологию, воздействие на основные показатели данного производства продукции, просчёт рисков.

Бизнес-план - план, составленный для отдельных программ нововведений, для реализации отдельных проектов или для малых предприятий.

Бизнес-план - это развёрнутое технико-экономическое обоснование проекта, необходимое для предприятия. В нём даётся тщательный анализ преимуществ проекта, его реалистичность и эффективность.

После завершения разработки стратегического плана наступает последующая его реализация, но не надо спешить. Необходимая оценка стратегического плана, которая проводится путем сравнения результатов планирования с целями.

Процесс оценки применяется как механизм обратной связи для корректировки стратегии. Оценка будет эффективной, если ее проводить системно и непрерывно на всех уровнях организации - сверху вниз. Специалисты стран зрелой рыночной экономики рекомендуют ответить на следующие вопросы:

является ли эта стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

предполагает ли данная стратегия допустимую степень риска?

обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

является ли стратегия лучшим способом использования ресурсов организации?

Есть ряд критериев, которые принимаются в процессе оценки стратегии:

- количественные: доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективности производства и сбыта, текучесть кадров, невыходы на работу, чистая прибыль;

- качественные: способность привлечь высококвалифицированных менеджеров, расширение объема услуг клиентам, углубление знания рынка, снижение риска опасностей, использование возможностей.

Чтобы оценка процесса стратегического планирования была эффективной, следует больше внимания уделять стандартизированным критериям.

Для оценки стратегического состояния организации применяются различные методы:

SWOT-анализ (сила, слабость, возможности, угрозы);

Метод SPASE (оценка стратегического положения и действий);

Модель Портера (модель пяти сил - угроз со стороны новых конкурентов, поставщиков, покупателей; появление товаров субститутов (заменителей), соперничество между конкурентами);

Метод ключевых вопросов - анализ внутренних факторов (маркетинг, финансы, персонал, культура, имидж организации) и внешних (процесс оценки изменений во внешней среде и изучение внешних возможностей и опасностей, которые могут помочь или затруднить достижение целей организации) факторов: политических, экономических, рыночных, технических, социального поведения общества, конкуренции, международных;

Метод сценариев (оптимистический, пессимистический и средний между ними);

6. Матрица Бостонской консультативной группы была разработана для оценки положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли.

Методика SWOT-анализа предназначена для:

1 - оценки стратегического положения предприятия на рынке;

2 - объективного определения своих сильных сторон, чтобы использовать их там, где у конкурентов отсутствуют такие возможности.

При анализе портфеля инвестиций проводится сравнение доли организации или ее изделий на рынке с темпами роста всей производственно-коммерческой деятельности. Например, если изделие или услуга занимают большую долю рынка и имеют высокие темпы роста, то организация будет придерживаться стратегии роста. «Дойная корова» - стратегия ограниченного роста. «Дикая кошка» - сочетание стратегий (опасное состояние). «Собака» - стратегия сокращения, отсечения лишнего, если изделие или услуга занимают малую долю рынка и имеют низкие темпы роста.

При реализации или изменении стратегии руководство должно учитывать ее взаимосвязь со структурой организации и объединить формирование структуры управления и планирование. Структура всегда должна основываться на стратегии и обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно в конкретной ситуации.

1.3 Содержание, структура и разработка тактического планирования

Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов. Если основная цель стратегического планирования заключается в том, чтобы определить то, чего хочет добиться предприятие в перспективе тактическое планирование должно ответить на вопрос, как предприятие может достигнуть поставленной цели.

Решения организационных, производственных вопросов при тактическом планировании более конкретны, поэтому их выполнение легче проконтролировать.

Тактический план содержит решения по распределению ресурсов для достижения стратегических целей. В таком плане принимаются решения:

- по составу, содержанию, срокам проведения научно-исследовательских работ;

- по созданию производственных мощностей;

- по подготовке кадров;

- по объемам продаж продукции;

- по уровню и структуре производственных издержек;

- по материально-техническому обеспечению производства;

- по источникам финансирования.

Тактический план – это развернутая программа всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленная на выполнение заданий стратегического плана в наиболее полном объеме и рациональное использование материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов.

Особое внимание уделяется: росту производительности труда, экономии материальных ресурсов, повышению качества.

Требования, предъявляемые к тактическому планированию:

Гибкость плана. Существуют методы, направленные на повышение гибкости плана:

Первый метод – дополнение тактического плана системой бюджетов;

Второй метод – разработка нескольких вариантов плана;

Третий метод – гибкий подход к оценке результатов;

Четвертый метод – сочетание планирования с созданием заинтересованности;

Пятый метод – переменные расходы плана;

Полнота планирования;

Поддержка со стороны высшего руководства;

Комплексность планирования;

Ответственность за разработку и выполнение плана;

Приоритет текущих решений над планом. План составляется для того,

чтобы направлять действия работников, служить в качестве инструмента достижения целей;

Точность, ясность, лаконичность формулировки плана;

Участие исполнителей в разработке плана.

Разделы тактического плана:

- Экономическая эффективность производства. В этом разделе увеличение

эффективности предусматривается за счет рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов на основе внедрения достижений научно-технологического процесса, повышение технического уровня производства, совершенствование управления, улучшение организации труда, укрепление трудовой дисциплины, улучшение структуры и повышение качества продукции.

- Нормы и нормативы. Разработка плана осуществляется на основе прогрессивных, технически и экономически обоснованных норм и нормативов расхода сырья, материалов, топлива, энергии, норм затрат живого труда.

Нормы и нормативы разрабатываются по следующим видам:

а) нормы затрат живого труда;

б) нормы затрат предметов труда;

в) нормы и нормативы использования средств труда;

г) нормы и нормативы движения.

Нормы и нормативы систематизируются по видам, изделиям и направлениям в соответствии с требованием автоматизированной системы обработки данных.

- Производство и реализация продукции. Основными задачами данного раздела является определение оптимального объема продукции, который может быть произведен и реализован предприятием в планируемом периоде.

- План материально-технического обеспечения производства. В этом разделе отражается зависимость выполнения производственной программы, устанавливается потребность предприятия в материальных ресурсах необходимых для выполнения производственной программы.

- План по персоналу и оплате труда. В процессе его разработки необходимо обеспечить: оптимальную величину численности работающих на данном предприятии и соотношение отдельных категорий персонала; опережающие темпы роста производительности труда над темпами роста заработной платы; эффективное использование персонала; повышение квалификации и переподготовка кадров предприятия.

- План по издержкам производства, прибыли и рентабельности. При его составлении решаются следующие задачи:

1) составляется плановая калькуляция себестоимости основных видов продукции;

2) выявляются нецелесообразные затраты и разрабатываются меры по их ликвидации;

3) определяется балансовая прибыль;

4) рассчитывается рентабельность;

5) оценивается влияние на себестоимость;

6) создается база для разработки цен на продукцию;

7) разрабатываются меры по совершенствованию коммерческого расчета.

- Инновации. Основой задачей является обеспечение ускорения внедрения достижений науки и техники, передового опыта повышения технического уровня и организации производства, труда и управления.

- План инвестиций и капитального строительства. Основной задачей является обоснование решений по наращиванию производственных мощностей и основных фондов, необходимых для обеспечения роста производства продукции, его развития, повышение качества и совершенствование технологии и организации производства, осуществление строительства объектов непроизводственных назначения.

- План охраны природы. В нем предусматриваются мероприятия по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов:

1) охрана и рациональное использование водных ресурсов;

2) охрана воздушного бассейна;

3) охрана и рациональное использование земель;

4) охрана и рациональное использование минеральных и иных природных ресурсов.

- План социального развития коллектива. Предусматриваются мероприятия по решению наиболее актуальных для данного коллектива и региона задач социального развития, улучшение условий труда, отдыха и быта, совершенствование отношений в коллективе, развития благоприятного климата.

- План по фондам специального назначения. Этот план включает: фонд накопления, фонд потребления, дивидендный фонд, финансовый фонд. Источниками формирования данного раздела являются: амортизационные отчисления, чистая прибыль, внереализационная прибыль.

- Финансовый план. Этот план составляется в виде баланса доходов и расходов, расчетных форм для определения статей баланса. Он служит основой для разработки оперативного финансового плана.

1.4 Задачи, функции и принципы планирования

Планирование осуществляется для того, чтобы определять и контролировать развитие предприятия в перспективе. Оно носит вероятностный характер.

Процесс управления на предприятии складывается из функций:

- планирование и прогнозирование;

- организации;

- координации;

- контроля;

- мотивации.

Процесс планирования проходит четыре этапа:

А) Разработка целей;

Б) Определение конкретных, детализированных целей;

В) Определение путей и средств их достижения;

Г) Контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей и корректировка целей.

Прежде чем начать дело его нужно спланировать, а следовательно первой стадией управления любым видом деятельности является процесс постановки цели и нахождение способов ее выполнения. Конечным результатом является построение идеальной модели хода производственного процесса.

В общем виде постановку целей планирования на предприятии можно определить как процесс принятия плановых решений, который предшествует будущему действию.

Цели деятельности всех подразделений предприятия должны перекликаться с общими целями деятельности предприятия. Система постановки целей зависит от:

1) внешних возможностей и ограничений;

2) внутренних возможностей и ограничений;

3) склонности к риску.

Система целей должна удовлетворять следующим требованиям:

1. Цели должны быть функциональные, чтобы руководитель предприятия мог легко трансформировать цели высшего уровня в задачи для нижестоящих;

2. Должна присутствовать связь между долговременными и краткосрочными целями;

3. Цели должны пересматриваться, чтобы внутренние возможности соответствовали условиям;

4. Цели должны обеспечивать необходимую концентрацию ресурсов и усилий;

5. Цели должны охватывать все сферы деятельности.

Основными задачами планирования работы организации являются:

Выбор оптимальной стратегии организации на перспективу с учетом прогнозов альтернативных вариантов стратегического маркетинга.

Обеспечение стабильности функционирования и развития организации.

Формирование оптимального по номенклатуре и ассортименту портфеля инноваций на основе научных подходов.

Структуризация целей деятельности организации.

Комплексное обеспечение выполнения планов.

Разработка организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих эффективное выполнение планов.

Координация выполнения планов по срокам, качеству работ, ресурсам, исполнителям.

Моральное и материальное стимулирование выполнения планов.

Функции планирования – это обособившиеся виды труда порождаемые разделением труда внутри процесса планирования (любая работа совершаемая в процессе формирования плана и направленная на изменение состояния предприятия).

К функциям планирования относятся:

1) Уменьшение сложности – избегать сложности планируемых объектов и процессов, разбивать процесс планирования на отдельные плановые расчеты, упростить план.

2) Мотивация – когда с помощью процесса планирования инициируется эффективное использование материального и интеллектуального интереса предприятия.

3) Прогнозирование – точное прогнозирование состояния внешней и внутренней среды предприятия путем систематического анализа всех факторов.

4) Обеспечение безопасности – учет на предприятии факторов риска.

5) Оптимизация – обеспечение выбора допустимых и наилучших ограничений альтернатив использования ресурсов.

6) Координация и интеграция – объединение людей в процессе разработки плана и в его реализации, предотвращать конфликты и учитывать интеграцию сфер деятельности.

7) Упорядочение – создание единого действия всех работников предприятия.

8) Контроль – налаживание эффективной системы контроля за производственно-хозяйственной деятельностью.

9) Документирование – обеспечивает документированное представление хода производственно-хозяйственной деятельности.

10) Воспитание и обучение – оказание воспитательного эффекта посредством образцов рациональных действий, что позволяет учиться на ошибках.

Основные принципы планирования:

Преемственность стратегического и тактического планов. В разделах бизнес-плана число плановых показателей должно быть больше, чем в разделах стратегии организации. Показатели бизнес-плана, как правило, более жесткие и выгоднее организации в данный момент.

Социальная ориентация - решение проблем обеспечения соответствия международным стандартам экологичности, безопасности, эргономичности товаров, услуг и функционирования организации, а также показателей социального развития коллектива.

Функционирование объектов планирования по их возможности - в целях рационального распределения имеющихся ресурсов при разном уровне конкурентоспособности товаров и услуг приоритеты распределения ресурсов определяются по специальной методике.

Адекватность плановых показателей - снижение ошибки аппроксимации, повышение точности прогнозов, а также посредством числа учтенных факторов при прогнозировании альтернативных плановых показателей.

Согласованность плана с параметром делового и фонового окружения - исследование динамики факторов внешней среды и анализ влияния этих факторов на плановые показатели.

Вариантность плана - разработка не менее трех альтернативных вариантов достижения одной и той же цели и выбора оптимального варианта, обеспечивающего достижение запланированной цели с наименьшими затратами.

Сбалансированность плана - преемственность баланса показателей по иерархии, например, баланса поступления и распределения ресурсов и предусматривает создание резерва по важнейшим показателям.

Экономическая обоснованность плана - окончательный выбор варианта плановых показателей только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов.

Автоматизация системы планирования - применение современных компьютерных технологий, обеспечивающих кодирование информации, ее единство и системность по стадиям жизненного цикла объекта планирования, оперативную обработку, передачу информации и ее хранение.

Обеспечение обратной связи системы планирования - возможность исполнителю плана передавать его разработчику предложения по корректировке плана.

Все изложенные выше принципы планирования применять достаточно сложно. Только крупные организации, располагающие необходимыми ресурсами (прежде всего, высококвалифицированными кадрами, современными компьютерными технологиями), могут придерживаться всего комплекса принципов планирования.

В условиях жесткой конкуренции каждая организация должна учитывать следующие тенденции в планировании:

сокращение сроков разработки плана;

внедрение современных методов оптимизации и концепций маркетинга;

повышение качества плана за счет увеличения числа применяемых принципов планирования.

Качество плана - это совокупность его параметров, отвечающих принципам и научным подходам, обеспечивающим минимальное отклонение запланированных значений от фактических, полученных в результате реализации плана.

Основными путями повышения качества плана является применение:

>научных подходов к менеджменту;

более жестких принципов планирования;

> качественного информационного и методического обеспечения планирования;

эффективного стимулирования разработчиков плана.

При планировании специалисты рекомендуют применять следующие подходы:

Системный - структуризировать плановые показатели, построить дерево целей, обосновать число уровней иерархии для анализа и синтеза системы плановых показателей, исследовать влияние на эти показатели факторов делового и фонового окружения, проанализировать адаптивность к внешней среде, уровень стандартизации планов и их инновационность.

Структурный - обосновать распределение экономических ресурсов по:

компонентам дерева целей;

разделам плана;

структурным подразделениям;

проблемам;

времени.

Главными критериями распределения ресурсов является актуальность проблемы и эффективность применения ресурсов.

Маркетинговый - в распределении ресурсов отдать приоритет повышению качества объекта планирования, интересы исполнителя надо ставить выше интересов разработчика плана.

Функциональный - разработчик плана должен располагать результатами функционально-стоимостного анализа объекта планирования и его компонентов, исходя из совершенно новой структуры, спроектированной по будущим функциям (целям) на выходе подсистемы.

Воспроизводственно-эволюционный подход нацелен на воспроизводство объектов планирования на уровне лучших мировых образцов.

Нормативный - постоянно обеспечивать ресурсосбережения, учитывая прогрессивные нормативы и нормы расхода ресурсов, что особенно важно в условиях ужесточения конкуренции.

Комплексный - учитывать при планировании технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты разработки и реализации планов.

Интеграциональный подход может повысить качество плана, если будут учтены интеграционные связи по вертикали и горизонтали, а также затраты и результаты по всем стадиям жизненного цикла планируемого объекта и подсистемам системы менеджмента организации.

Динамический - объект планирования рассматривается в развитии, проводится анализ причинно-следственных связей и соподчиненности, ретроспективный анализ деятельности аналогичных объектов и прогноз их развития.

Процессный - все функции менеджмента рассматриваются как взаимосвязанные. Планированию предшествует стратегический маркетинг, целью которого является разработка стратегии организации на основе исследования рынка и разработки нормативов конкурентоспособности планируемых объектов на плановый период. На стадии планирования эти нормативы «привязываются» к ресурсам, исполнителям, срокам, эффективности.

Оптимизационный - разработчик плана должен опираться на инженерные расчеты, математические и экономико-статистические методы, экспертные оценки. Плановые показатели должны быть выражены не общими фразами, например, типа «улучшить», «повысить», а количественными характеристиками, например, «снизить себестоимость единицы определенной услуги к 2010 г. на 5% по сравнению с текущим годом».

Ситуационный - внимание концентрируется на том, что пригодность различных методов и плановых показателей определяется конкретной стратегической (при планировании) или тактической (при реализации плана) ситуацией.

1.5 Объекты и методы планирования

Объектом планирования на предприятии является его деятельность, под которой понимается выполнение им своих функций.

Существуют следующие виды деятельности:

а) хозяйственная деятельность – главная задача предприятия. Эта деятельность является направлением на получение прибыли от социальных и экономических интересов собственника имущества. Хозяйственная деятельность включает следующие стадии:

- исследование и разработка - на данной стадии создаются новые или улучшаются существующие изделия и процессы;

- производство – в процессе этой стадии происходит превращение исходных ресурсов в конечную продукцию;

- маркетинг – эта стадия обеспечивает прогноз спроса и предложения;

- формирования и использования ресурсов;

- продвижение товара и перемещение в места продажи.

б) социальная деятельность – деятельность, обеспечивающая условия воспроизводства работ и реализация интересов предприятия. Она включает: оплату труда, безопасность работы, подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников.

в) время. Важнейшим ресурсом и предметом планирования является время. Оно присутствует во всех показателях и везде учитывается в проектах.

г) экологическая деятельность – направлена на снижение и компенсацию отрицательного воздействия производства на природную среду. Предприятие несет ответственность за несоблюдение требований и норм по рациональному использованию, восстановлению и охране земель, лесов и т.п. обязано возместить ущерб причиненный в результате его деятельности.

д) предпринимательский талант – особый вид людских ресурсов представленный деятельностью по координированию и комбинированию всех ресурсов. Он проявляется в уменьшении рационального осуществления производственной и коммерческой деятельности.

Предметом планирования на предприятии являются: основные средства, оборотные средства, трудовые ресурсы, заработная плата и др.

Методы планирования:

интуитивные. Они базируются на интуитивно-логическом мышлении человека. Среди них распространены методы экспертных оценок.

формализованные. Они базируются на математической теории. Широко используются: балансовый, нормативный и экономически- математический методы.

Методы экспертных оценок. В основу прогноза берут мнение специалиста основанное на профессиональном, научном и практическом опыте. Различают:

- индивидуальные экспертные оценки

- коллективные экспертные оценки

К индивидуальным экспертным оценкам относят : метод интервью, аналитический метод.

К коллективным экспертным оценкам относят : метод написания сценария.

Метод интервью предполагает беседу с экспертом по схеме «вопрос - ответ» по заранее разработанной программе.

Аналитический метод предусматривает тщательную самостоятельную работу эксперта над анализом тенденций, оценкой состояния и путей развития объекта.

Метод коллективной генерации идеи состоит в использовании творческого потенциала специалистов при мозговой атаке проблемной ситуации. В начале метода – идея с критикой и выработка точки зрения.

Метод 635. Цифры обозначают 6 участников, каждый должен предложить 3 идеи за 5 минут времени с убеждением этих идей в их эффективности.

Метод Дельфи – проведение многотуровых индивидуальных опросов экспертов анонимно в форме анкеты с обработкой этой информации при обратной связи с экспертами.

Метод «комиссии». Он основан на работе специально созданных на предприятии комиссий за круглым столом.

Метод написания сценария основан на определении процесса или явления во времени при различных условиях. Рассматриваются три линии поведения:

- оптимистическая – благоприятные условия;

- пессимистическая – наименее благоприятные условия;

- рабочая – отрицательные факторы.

Метод экстраполяции. Сущность его заключается в изучении сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогноза и переносе их на будущее. Основу метода экстраполяции составляет динамический ряд – наблюдения получают последовательно во времени.

Метод подбора функций заключается в выборе оптимальной функции описываемой венерический (динамический) ряд.

Метод экспоненциального сглаживания с регулируемым трендом.

Методы моделирования и экономически – математические методы:

- матричные модели: модели межотраслевого баланса:

1. статистические предназначенные для проведения прогнозных расчетов;

2. динамические предназначенные для расчетов на перспективу.

- модели оптимального планирования:

1. целевая функция описывающая цель оптимизированных показателей;

2. система ограничений – система равенств и неравенств.

- экономика – статистические модели используются для установления количественной характеристики связи, зависимости, экономических показателей.

Методы экономического анализа. Сущность метода заключается в том, что экономический процесс делиться на составные части и выявляются связи и влияние этих частей друг на друга и на развитие процесса.

Балансовый метод. Сущность его заключается в увязке потребностей страны в видах продукции, трудовых ресурсах с возможностями производства и источниками ресурсов.

Нормативный метод – предполагает использование в процессе плановых расчетов норм и нормативов. Норма характеризует научно – обоснованную меру расхода ресурса на единицу продукции. Нормативы – относительно выражают и характеризуют степень использования ресурса.

Программно – целевой метод. Сущность его заключается в отборе основных целей социального, экономического, научно – технического развития предприятия в разработке взаимосвязанных мероприятий по их достижению в сроки при обеспечении ресурсами с учетом эффективного их использования. Он применяется при разработке целевых комплексных программ.

Глава 2 Применение стратегического планирования на предприятии

2.1 Планирование производства и реализации продукции

Производственная программа – это обоснованный в бизнес-плане план выпуска продукции.

Стоимостные показатели производственной программы:

1) товарная продукция; (ТП)

2) валовая продукция;

ВП = ТП – (НЗПк – НЗПн)

где НЗП – незавершенное производство на начало (конец) отчетного периода.

3) реализованная продукция;

РП = ТП + (ОГПк-ОГПн)

где ОГП – остатки готовой продукции на начало (конец) отчетного периода.

4) чистая продукция;

ЧП = ЗП + Отч + П

где ЗП – заработная плата, Отч – отчисления в фонд, П – прибыль.

5) условно-чистая продукция;

УЧП = ЗП + Отч + П + А

где А – амортизация.

6) валовый оборот – это стоимость всех видов продукции независимо от того отпущена ли она на сторону или используется на предприятии;

ВО = ВПосн + ВПвсп + С + Онзп

где С – стоимость услуг обслуживающих цехов.

7) внутризаводской оборот – сумма продукции и услуг используемых внутри предприятия.

ВЗО = ВО – ВП

Алгоритм разработки производственной программы:

1. Определение номенклатуры, ассортимента продукции и объема ее поставки в натуральном выражении согласно заключенным договорам;

2. Составление плана поставок продукции в натуральном выражении по потребителям;

3. Определение изменения остатков нереализованной продукции на начало и конец планируемого периода;

4. Определение объема производства каждого изделия в натуральном выражении с календарным распределением внутри планируемого периода;

5. Обоснование объема производства расчетом производственной мощности по ведущим подразделениям предприятия;

6. Расчет стоимостных показателей;

7. Составление графика отгрузки продукции в соответствии с договорами заказчиков;

8. Планирование производственной программы основным подразделениям.

Планирование объема производства осуществляется с учетом реализации всей производимой продукции. Объемы производства и реализации новых видов продукции должны указываться отдельно. При широком ассортименте – по укрупненным группам. Расчет удельного веса реализованной продукции производится без учета налога на добавленную стоимость. Расчетная ставка налога указывается по каждому виду продукции в зависимости от рынка сбыта.

План производства обосновывается наличием необходимого оборудования, материальных и трудовых ресурсов. Он должен быть многовариантным. В плане в обязательном порядке рассчитываются:

1) Минимальный объем производства, который покрывает условные затраты.

2) Максимальный объем производства, который должен быть обеспечен заказами или свободным спросом.

3) Оптимальный объем производства – объем при котором достигаются минимальные затраты на 1 руб. производства продукции.

План корректируется после составления, так как существует брак, прогулы и т.д.

Основными показателями анализа выполнения плана производства являются:

- рост объема продаж, который равен отношению объема продаж фактическому на объем продаж плановый в процентном отношении;

- прирост объема продаж, который равен отношению фактического объема продаж на плановый в процентном отношении за минусом 100;

- абсолютный прирост, который равен фактическому объему за минусом планового.

Производственная мощность предприятия – это максимальный выпуск продукции в заданной номенклатуре при полном использовании оборудования и площадей в соответствии с установленным режимом работы предприятия.

Основные факторы, определяющие величину производственной мощности:

количество и характеристика применяемого оборудования;

эффективный фонд времени эксплуатации оборудования;

трудоемкость изготовленной продукции.

Расчет производственной мощности производится по двум методикам:

1. На основе эффективного фонда времени работы оборудования и трудоемкости продукции рассчитаем по формуле:

ПМ = (Фэф \* Поб \* Кн)/Т, (1)

где ПМ – производственная мощность

Фэф – фонд эффективного времени

Поб – количество оборудования взаимозаменяемого

Кн – коэффициент выполнения норм выработки

Т – трудоемкость

Фэф = ((Фк – tп – tр) \* tсм \* псм – tн) \* (1 – tпр /100), (2)

где Фк – число дней в году

tр – число выходных и праздничных дней

tп – число дней в плановом ремонте

tсм – продолжительность смены

псм – количество смен

tн - число нерабочих часов перед праздниками

tпр – потери рабочего времени на ремонты

2. На основе эффективного фонда времени работы оборудования и его часовой производительности рассчитаем по формуле:

ПМ = (Фэф \* Поб \* Пч), (3)

где Пч – часовая производительность

Производственная мощность является величиной постоянной. Она изменяется в течении года. Различают:

- входная производственная мощность – мощность на начало планируемого периода (на 1 января);

- выходная производственная мощность – мощность на конец года.

Среднегодовая производственная мощность – производственная мощность которой располагает предприятие для выпуска продукции в течении года рассчитывается по формуле.

ПМср.г. = ПМн.г. + ПМвв \* м1/12 – ПМвыб \* м2/12 (4)

Уровень использования производственной мощности выражается коэффициентом использования рассчитаем по формуле:

Ки = Qтп / ПМср.г., (5)

где Qтп – объем товарной продукции

Оптимальный коэффициент использования производственной мощности равен 1.

Показателем использования производственной мощности может быть коэффициент загрузки оборудования по предприятию в целом и по видам рассчитаем по формуле.

Кз = ПМ \* Т / Фэф (6)

Чем ближе коэффициент загрузки к единице, тем лучше предприятием используется оборудование. Практика показывает, что оптимальный реальный уровень загрузки оборудования это 0,85.

2.2 Планирование потребности в персонале и росте производительности труда

Одним из ключевых факторов производства любого вида товаров и услуг наряду с инвестиционным капиталом (основными фондами и оборотными средствами) являются трудовые ресурсы. В современных условиях именно трудовые ресурсы рассматривают как наиболее ценный капитал, которым располагает предприятие. Научно-технический прогресс и связанное с ним резкое увеличение доли наукоемких технологий обуславливает рост требований к профессиональным, социально-психологическим качествам и культурному уровню работника. Эффективное управление трудовыми ресурсами как особая функция деятельности, связанной с наймом работников, их обучением, оценкой и оплатой их труда, является важной предпосылкой для эффективного функционирования производства. Подготовленные и квалифицированные работники, находящиеся в штате предприятия, называются его персоналом, или кадрами. Главная цель управления персоналом состоит в обеспечении предприятия работниками, отвечающими требованиям данного предприятия, их профессиональной и социальной адаптации. Основными задачами, которые решают структуры по управлению персоналом, являются: планирование потребности предприятия в трудовых ресурсах, поиск и отбор нужных работников, обучение и повышение их квалификации, управление трудовой мотивацией, создание условий для повышения производительности труда, контроль за изменением статуса работников, правовые вопросы трудовых отношений. Вся организационно-управленческая деятельность, и прежде всего мотивационная, в совокупности направлена на активизацию всех внутренних ресурсов работников и их максимально эффективное использование.

Традиционно персонал промышленного предприятия подразделяют на две группы: промышленно-производственный персонал (ППП), т.е. работники, занятые непосредственно в основном производстве и его обслуживании, и непромышленный персонал, т.е. работники, занятые в непромышленных структурах предприятия (жилищно-коммунальном хозяйстве, медицинских учреждениях, в сфере общественного питания), находящихся на балансе предприятия.

В зависимости от выполняемых работниками функций ППП включает в себя следующие категории работников:

1. Рабочие - работники предприятия, занятые выпуском продукции или способствующие нормальному функционированию производства. Это основная категория работников промышленного предприятия. В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие делятся на основных и вспомогательных. Основные рабочие заняты непосредственно производством продукции (станочники, аппаратчики, операторы и т.д.). Вспомогательные рабочие обслуживают основное производство в ремонтных подразделениях предприятия, контролируют качество поступающего сырья и изготовляемой продукции, обеспечивают транспортировку и складирование, а также снабжение основного производства паром, водой и энергией. Инновации на производстве в большей степени касаются основного производства. Это приводит к уменьшению численности основных рабочих и соответственно к увеличению доли вспомогательных рабочих. Низкий уровень механизации, автоматизации и организации труда на вспомогательных производствах ощутимо влияет на производительность труда в этой сфере.

2. Инженерно - технические работники (ИТР) - это руководители предприятия, их заместители, начальники производственных служб, цехов, отделов заводоуправления, мастера, т.е. работники, занятые организацией и управлением производственного процесса, а также работники научно-исследовательских и проектных организаций.

3. Служащие - работники, которые осуществляют учетную, канцелярскую и административно-хозяйственную работу (бухгалтеры, машинистки, сотрудники отдела кадров, снабжения и т.д.).

4. Младший обслуживающий персонал (МОП) - работники, занятые обслуживанием других категорий работающих и уходом за помещениями (уборщики, гардеробщики, курьеры и т.д.). Охрана - работники военизированной, вахтерской, сторожевой и пожарной охраны. Ученики - лица, проходящие обучение на производстве.

В зависимости от технологической однородности выполняемых работ все работающие подразделяются по профессиям и специальностям. Профессия - вид трудовой деятельности, требующий специальной подготовки для работы в определенной сфере деятельности. Профессии подразделяют на ряд специальностей, например, профессия аппаратчика включает в себя такие специальности как аппаратчик синтеза, аппаратчик ректификации и т.д. Внутри каждой профессиональной группы работников выделяют по квалификации, которая отражает совокупность знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ. В зависимости от уровня квалификации в большинстве отраслей используют 6 тарифных разрядов.

На предприятии для каждой должности и специальности разработаны должностные инструкции, которые представляют собой перечень основных обязанностей, теоретических знаний, практических навыков и прав работника, а также условий, необходимых для их выполнения. Любой работник должен быть ознакомлен с этой инструкцией и соответствовать ее положениям.

Традиционно вопросами управления персоналом на предприятии занимается отдел кадров. Его функции - это прием и увольнение работников, а также организация их обучения, переподготовки и повышения квалификации. Кроме того, часть функций по управлению персоналом выполняют другие отделы предприятия - организации труда и зарплаты, юридический, охраны труда и техники безопасности. Очевидно, что при такой организации невозможна разработка четкой кадровой политики предприятия, поэтому возникает необходимость создания качественно новой структурной единицы в рамках предприятия, которая объединила бы весь комплекс работ по управлению персоналом. Как правило, такие подразделения организуют путем объединения существующих вышеназванных служб. Поэтому значительно расширяется перечень вопросов, находящихся в компетенции такой комплексной службы управления персоналом. Помимо узко кадровых вопросов такие службы разрабатывают систему стимулирования работников, занимаются маркетингом трудовых ресурсов, контролируют вопросы, связанные с профессиональным продвижением кадров, решают правовые вопросы трудовых отношений. Таким образом, вся их деятельность направлена на реализацию кадровой политики и координацию работ по управлению трудовыми ресурсами с другими структурными подразделениями предприятия.

2.3 Система управления персоналом на предприятии

Управление трудовыми ресурсами на любом предприятии включает два взаимосвязанных аспекта. С одной стороны, для предприятия необходимо, чтобы в его распоряжении имелось достаточное количество персонала соответствующей квалификации в нужное время и нужном месте. С другой стороны, работники заинтересованы в благоприятных условиях труда и высоких заработках.

Координацию и учет этих интересов охватывает система управления персоналом. Она включает в себя следующие элементы:

планирование трудовых ресурсов;

поиск и отбор работников;

профориентация и адаптация, обучение и повышение квалификации;

оценка трудовой деятельности;

изменение статуса работника.

На практике все эти мероприятия объединяют в оперативный план работы с персоналом. Для разработки оперативного плана подразделениям, которые занимаются планированием трудовых ресурсов, необходимо располагать обширной информацией о составе имеющегося персонала, его структуре (квалификация, численность рабочих, служащих и т.д.), текучести кадров, рабочем времени и его потерях из-за простоев и болезней, заработной плате персонала и расходах на социальные нужды. Подобная информация представляет собой базу данных для принятия решений по кадровым вопросам.

Планирование потребности в трудовых ресурсах является начальной и важнейшей стадией процесса кадрового планирования. Ошибки на этом этапе могут дорого обойтись предприятию. Недостаток трудовых ресурсов может привести к уменьшению объема выпуска продукции и услуг, в результате чего покупатели перейдут к другим производителям. В то же время избыток рабочей силы повлияет на неоправданное увеличение затрат на заработную плату и последующее сокращение персонала.

Планирование потребности в персонале основывается на информации, содержащейся в планах материально-технического снабжения, финансовом, инвестиционном, производственном, сбытовом и организационном планах, а также в штатном расписании. Как правило, для выявления потребности в трудовых ресурсах в конкретном подразделении принимают участие их руководители. На этом этапе происходит оценка наличных ресурсов, которая заключается в установлении количества людей, выполняющих конкретные операции, и качества их труда. Далее разрабатывают прогноз численности персонала в соответствии со стратегическими и краткосрочными планами предприятия. При этом необходимо определить спрос на рабочую силу на данном предприятии. Помимо эмпирических процедур существует целый ряд моделей, которые позволяют прогнозировать потребность в трудовых ресурсах. Другая сторона прогнозирования состоит в определении объема предложения, т.е. количества работников в определенном сегменте рынка. В условиях структурной перестройки экономики меняющаяся структура спроса и предложения рабочей силы усиливает сегментацию рынка труда и конкуренцию за рабочее место.

В случае недостатка на предприятии работников той или иной квалификации отдел кадров осуществляет их поиск на рынке труда с учетом особенностей местного рынка труда (количество незанятых, квалификацию кадров и т. д.). Кризисная ситуация, в которой прибывает отечественная экономика в последние годы, поставила предприятия перед альтернативой увольнения сотрудников либо работы персонала неполную рабочую неделю.

Одной из важных задач планирования трудовых ресурсов является анализ профессиональных функций, который необходим для выяснения выполняемых работниками задач, а также профессиональных и личностных требований к ним. Информацию, необходимую для такого анализа, можно получить различными методами. Например, провести опрос или анкетирование работников. Но наиболее объективны методы, применяемые при техническом нормировании труда (фотография и/или хронометраж рабочего времени), в результате чего выявляют резервы рабочего времени работника. Обычно такую работу выполняют непосредственно на рабочем месте сотрудники отдела труда и заработной платы. Это обязательный элемент организации труда на каждом предприятии. На основе такого анализа определяют нормы затрат труда на предприятии (выработки, времени, обслуживания, сменного штата и т.д.), а также составляют должностные инструкции или описания производственных операций.

В процессе поиска и отбора работников, который осуществляют специалисты из отдела кадров, создают необходимый резерв кандидатов на должности и специальности. Пополнение кадров происходит за счет внутренних резервов, т.е. перераспределения заданий, перемещения работников в рамках предприятия или дополнительной работы, и внешних источников, из которых подбирают новых работников. Большинство предприятий предпочитает проводить набор среди своих сотрудников. Это дает ряд преимуществ, поскольку повышается заинтересованность работников, и требует меньше затрат для предприятия. Вместе с тем, недостатком этого подхода является то, что на предприятие не приходят новые люди со свежими взглядами, что негативно отражается на его деятельности, особенно это относится к ИТР и служащим. Одним из внутренних источников пополнения кадров являются просьбы к своим сотрудникам порекомендовать на работу их друзей и знакомых.

Методы поиска потенциальных сотрудников из внешних источников включают объявления о вакансиях в средствах массовой информации или обращение в агентства по трудоустройству. Кроме того, привлечение молодых кадров практикуют из вузов и других учебных заведений. Преимуществом использования внешних источников пополнения персонала являются более широкий выбор кандидатов, возможность полного покрытия потребности предприятия в кадрах, появление людей со свежими взглядами. К недостаткам же можно отнести более высокие затраты на привлечение кадров, длительный период адаптации, плохое знание проблем предприятия.

Основой для отбора является анкета и/или резюме об образовании, опыте работы и личных данных. После этого обычно проводят собеседование с каждым кандидатом, во время которого сотрудники отдела кадров уточняют сведения о квалификации претендента, получают представление о личности кандидата. Кроме собеседования претендентам может быть предложено пройти тестирование. Тесты используются для выявления интеллекта, способностей, сообразительности, в ряде случаев и физического состояния. Чаще всего применяют тесты для определения квалификации, например, умение работать с определенным станком, устройством, машиной. Кроме того, в ряде случаев используют психологические тесты для определения энергичности, интеллектуального уровня, уверенности в себе претендента. Тем не менее, несмотря на информативность подобного рода тестов, они не могут дать полной гарантии пригодности или непригодности кандидата. Поэтому решение о найме может быть принято на основе анализа всего комплекса сведений о нем. При принятии окончательного решения учитывают мнение будущего непосредственного начальника работника.

Набор персонала требуемой для предприятия квалификации является лишь начальным этапом в процессе подбора, расстановки и использования кадров. Как правило, на любом предприятии есть система развития кадров, в задачу которой входит повышение качества трудовых ресурсов, т.е. подготовка работников с лучшими навыками, знаниями и мотивацией что, в конечном счете, и приводит к росту производительности труда, а это, в свою очередь повышает ценность трудовых ресурсов данного предприятия.

Существует ряд методов, которые развивают потенциал персонала. Это профориентация, адаптация, обучение и повышение квалификации, оценка деятельности, продвижение по службе. Часть заново набираемых рабочих приходит на предприятие, пройдя курс обучения в системе профессионально-технического образования (технические колледжи и т.п.). На должности инженерно-технических работников принимают специалистов с высшим или средним специальным образованием. Предприятия часто имеют тесные контакты с профильными учебными заведениями. Кроме того, некоторые учебные заведения находятся в структуре предприятий, что позволяет им максимально приблизить процесс обучения профессиональным навыкам к производству.

Будучи принятым в штат предприятия, работник может обучаться на рабочем месте и вне его. Подготовка на рабочем месте тесно связана с предстоящей деятельностью. Применяют различные методы обучения на рабочем месте: направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод усложняющихся заданий, ротация рабочих мест, делегирование (передача) части функций и др. Обучение на рабочем месте является оперативным и дешевым. Его проводят либо индивидуально, либо бригадным методом на производстве, где опытные рабочие помогают новичку освоить трудовые операции. Кроме того, на предприятии существуют специальные курсы для обучения сложным профессиям. Обучение вне рабочего места предполагает отвлечение работника от служебных обязанностей и повседневной работы, погружение его в другую среду. В основном применяют такие методы обучения как лекции, семинары, конференции, деловые игры, разбор конкретных ситуаций, “кружки качества”, группы по обмену опытом. Обучение вне рабочего места считается наиболее эффективным. Однако, оно требует дополнительных денежных затрат.

Вне зависимости от категории работника одной из первых проблем, с которой он сталкивается на предприятии, является проблема социальной адаптации. В первое время происходит взаимное приспособление работника и коллектива, основу которого составляет постепенное привыкание работника к новым требованиям и условиям труда. Есть ряд формальных и неформальных способов, позволяющих ввести человека в новый коллектив. Формальные приёмы заключаются в предоставлении предприятием официальной информации о предприятии, о предполагаемых функциях работника и требованиях к нему. В ряде крупных компаний существуют программы воспитания корпоративной культуры, в которых содержатся указания по поведению работника, соответствующему имиджу данной компании. При неформальных контактах новые работники узнают о традициях и неписаных правилах в коллективе, о шансах на продвижении по службе, материальном стимулировании, о принятой интенсивности труда и т.п. Следует отметить, что неформальные ценности, принятые в коллективе, могут способствовать либо противостоять официальным установкам.

Обучение сотрудника при найме на работу является лишь начальным звеном в подготовке кадров. Следующий этап - повышение квалификации разной категории работающих. Для повышения квалификации рабочих предприятие организует специальные курсы (производственно-технические, целевого назначения, обучения вторым профессиям и т.д.). Система повышения квалификации инженерно-технических работников (ИТР) помимо углубленных знаний в своей сфере деятельности предусматривает владение системным анализом и современными методами управления производством, экономическим мышлением, знанием основ права, внешнеэкономической деятельности, свободное владение информационными технологиями. Повышение квалификации ИТР и научных кадров осуществляют вузы, факультеты и институты повышения квалификации, аспирантура. Общее руководство профессиональной подготовкой и повышением квалификации персонала проводит учебно-методический совет, который подчиняется главному инженеру предприятия.

Для оценки результативности труда работников предприятия существуют различные методы, позволяющие объективно оценить трудовой вклад каждого работника и соответственно решать вопросы о поощрениях или санкциях по отношению к нему.

Оценка трудовой деятельности при сдельной оплате не представляет трудностей. Очевидно, чем больше и качественнее объем произведённой работы, тем выше производительность, а, следовательно, и оценка труда. Сложнее оценить труд работника при повременной работе. Для этого вводят различные способы оценок труда, которые могут учитывать такие показатели, как профессиональные знания и навыки, объем и качество работ, инициативность и творчество, коммуникативные навыки, надежность, способность руководить и др.

Оценка результатов деятельности необходима для реализации трех функций:

административной, когда, основываясь на оценке труда работника, руководство может принять решение о повышении его в должности, переводе на другую работу или об увольнении;

информационной, предполагающей информированность каждого работника об эффективности своей работы;

мотивационной, позволяющей работнику на основе знаний об оценке руководством его деятельности, рассчитывать на моральное или материальное поощрение, продвижение по службе, либо в противном случае - на санкции вплоть до увольнения.

Функционирование предприятий в рыночной среде обусловливает широкое распространение договорных отношений между работодателями (администрацией предприятия) и работниками. Наиболее распространенная форма договорных отношений – контракт, который представляет собой закрепленные финансовые и организационные отношения между договаривающимися сторонами:

суть и условия работы;

затраты на выполнение работы;

оплата труда и дополнительные материальные стимулы (предоставление жилплощади, служебного автомобиля, вычислительной техники и др.);

предоставление отпуска;

ожидаемые результаты;

сроки действия контракта;

условия расторжения контракта.

Контрактная система наилучшим образом подходит для привлечения квалифицированных специалистов и руководителей и эффективного использования их потенциала, при этом повышается ответственность обеих сторон, появляется возможность более гибко реагировать на неблагоприятные факторы. Все условия контракта не должны противоречить действующему законодательству. Если договор заключают с руководителем, то собственник предприятия не может вмешиваться в его оперативную деятельность по управлению предприятием.

Персонал предприятия не является неизменным ресурсом. Внутри предприятия постоянно происходит перемещение кадров, связанное с повышением сотрудников в должности, переводом их на другую работу. Кроме того, даже при самом эффективном управлении трудовыми ресурсами неизбежна текучесть кадров – увольнение по собственному желанию, по инициативе администрации или в связи с выходом на пенсию.

Повышение в должности позволяет предприятию заполнять вакансии работниками, проявившими свои способности в соответствующей сфере деятельности. Положительным моментом при этом является то, что работник уже знает задачи и методы деятельности предприятия и общую обстановку. Моральный климат коллектива улучшается, поскольку сотрудники знают, что у них есть шансы на повышение. В то же время руководитель, принимающий решение о повышении в должности, обязан учитывать тот факт, что работник, проявивший себя на прежней должности, может оказаться не столь эффективным в новой роли.

Модернизация процесса производства, структурная перестройка предприятия приводят к повышению производительности труда и, как правило, к образованию излишней рабочей силы. В зависимости от ситуации на предприятии руководство может переводить работников на другую работу, что дает возможность сохранить квалифицированные кадры. Перевод на другую работу осуществляют в случаях, когда прежнее рабочее место ликвидируют или руководство считает, что работник будет более эффективно работать на другой должности. Кроме того, перевод на другую работу бывает полезен для расширения опыта работника. Иногда перевод на другую должность означает понижение работника, не справившегося со своими прежними обязанностями, но которого неэтично увольнять в связи с его прежними заслугами.

Если даже после перемещения работников на другие должности излишек рабочей силы остается, то администрация может прибегнуть к сокращению персонала. Управление процессом сокращения персонала является важным элементом кадрового планирования. Все действия администрации должны быть юридически корректными. Различают три вида увольнений:

по инициативе администрации, что связано, главным образом, с проблемами реструктуризации предприятия. При этом администрация должна смягчать социальные последствия увольнения;

в связи с выходом на пенсию;

по собственному желанию. В этом случае управляющий персоналом должен проанализировать причины увольнения и если они находятся внутри предприятия, то следует по возможности их устранить.

Современная же точка зрения на конфликты заключается в том, что конфликт является движущей силой в организации, и потому существует необходимость управления конфликтами. Конфликты бывают функциональными и дисфункциональными. Функциональный конфликт ведет к увеличению эффективности деятельности организации и, наоборот, дисфункциональный снижает потенциальные возможности коллектива и может привести к разрушительным действиям внутри организации. Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Причины конфликта могут быть самые разнообразные: от внутриогранизационных проблем до различий в представлениях и ценностях. Используют следующие стили разрешения конфликта: уклонение от конфликта, сглаживание конфликта, разрешение конфликта силой, путем компромисса и решение проблемы. Для разрешения конфликта применяют специальную методику. Выявляют причины конфликта, определяют цели конфликтующих сторон, затем намечают сферы сближения точек зрения конфликтующих и уточняются поведенческие особенности субъектов конфликта. В период разрешения конфликта менеджеру необходимо создавать атмосферу доверия и проявления симпатии к конфликтующим сторонам.

Современная практика крупных предприятий в экономически развитых странах свидетельствует, что технико-организационные мероприятия и усилия по повышению конкурентоспособности не дают желаемого эффекта, если они не замыкаются на человеческом факторе. Эта же практика показывает, что классические методы управления трудовыми ресурсами, основанные на технократических подходах, исчерпывают свои возможности в условиях кардинальных изменений техники, технологии и качественных изменений рабочей силы. Современный менеджмент персонала предполагает охват различных аспектов использования труда:

наряду с отдельными работниками все большее внимание уделяют рабочей группе и отношению между её участниками;

управление осуществляют таким образом, чтобы максимально использовать потенциал работников путем расширения мотивационных условий;

методы и формы управления персоналом взаимоувязывают с другими элементами управления внутри предприятия, согласуют с её организационной структурой.

Реальная практика менеджмента трудовых ресурсов выдвигает новые формы и методы организации труда.

1. Расширяется кооперация труда исполнителей и возрастает их самостоятельность на рабочих местах, происходит пересмотр выполняемых работ с большим акцентом на целостные задания, размываются границы между трудовыми функциями, персонал имеет возможность самостоятельно искать резервы повышения производительности.

2. Применяют групповые формы организации труда. Широкое распространение получили так называемые “кружки качества”. Это наиболее активная форма вовлечения рабочих в решение текущих производственных проблем, таких как снижение брака и экономия ресурсов, рациональная организация трудового процесса, обеспечение техники безопасности. Наряду с ними распространение получили такие формы организации труда как автономные бригады, которые полностью отвечают за весь производственный процесс. При этом упраздняются все промежуточные управленческие звенья, а бригадиры подчиняются непосредственно директору предприятия.

3. Изменение в системах оплаты труда. Взаимосвязь труда работников в производствах с высокими технологиями затрудняет выделение индивидуального вклада. Поэтому все большее значение приобретают формы материального вознаграждения, основанные на групповых принципах, в том числе по итогам выполнения укрупненных заданий. Для стимулирования новаторской, изобретательской деятельности предусматриваются специальные системы вознаграждения (повышенные ставки на изобретения, премиальные фонды из прибыли от новой продукции и т. д.). Все большее распространение получают альтернативные режимы работы, например, подвижный график рабочего времени. Суть его заключается в предоставлении персоналу права самостоятельно устанавливать время своего пребывания на работе (кроме часов обязательного присутствия) в рамках общего количества рабочего времени за неделю или месяц.

4. Стимулирование персонала может предусматривать и такие меры, как пожизненная гарантированная занятость. Предприятия, вводящие такую систему, предполагают повысить степень ответственности рабочих, их заинтересованность в делах предприятия.

5. На достижение этих же целей направлены и меры по укреплению лояльности работников компании, увязки интересов человека, группы и предприятия в целом.

6. Для повышения новаторского потенциала, активизации обмена информацией между работниками и улучшения межличностных контактов все активнее используют ротации (перемещения) работников.

7. При разработке новой продукции, для осуществления инновационной деятельности большое распространение получают целевые проектные группы, венчурные подразделения, работающие с высокой степенью риска. При таких формах организации труда удается уменьшить потери идей, сил и времени в процессе создания новой продукции.

8. Новая техника и технологии требуют повышение качества подготовки персонала и соответственно новых форм его обучения. В связи с этим внедряют системы “непрерывного развития персонала”, суть которых заключается в увязке форм регулярной переподготовки кадров, их оценки и стимулирования. Усиливают ориентацию форм обучения на практическую деятельность работников. В процессе обучения специалистов постоянно используют новую экономическую и научно-техническую информацию.

Карьера – это процесс продвижения работника по служебной лестнице, обусловленный углублением знаний, расширением навыков, ростом квалификации и, вызывающий соответственно, повышение статуса и увеличение вознаграждения за труд. Существует два понятия карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональная карьера предполагает различные этапы профессиональной деятельности, которые человек проходит в различных местах работы. Эти этапы включают в себя обучение, поступление на работу, повышение профессиональных навыков и знаний, уход на пенсию.

Внутриорганизационная карьера предусматривает изменение статуса работника в одной организации. Она может быть вертикальной, когда человек продвигается вверх по служебной лестнице. С этим отождествляют само понятие карьеры. Карьера внутри организации может иметь также горизонтальное направление. В этом случае работник, оставаясь на прежнем уровне, решает более сложные задачи с более высоким вознаграждением. Кроме того, он может перейти в другую сферу деятельности или работать в структурах без жесткой иерархии (руководить проектом и т.п.).

При современной тенденции сокращения уровней управления возможности карьерного роста уменьшаются. В условиях, когда служебный рост стабилизируется, а постоянное продвижение по службе становится невозможным ввиду небольшого числа иерархических ступеней, горизонтальная карьера становится доминирующей. Менее чётким направлением внутриорганизационной карьеры является центростремительное, суть которого состоит в продвижении работника к центру, т.е. к руководству. При этом работник владеет недоступной ранее ему информацией, может присутствовать на встречах, совещаниях более высокого уровня, иметь доверительные неформальные отношения с руководством.

Процесс управления карьерой является двухсторонним. С одной стороны, человек, оценивая свои возможности и потребности, планирует шаги и поступки, влияющие на перспективы его карьеры. С другой стороны, руководство планирует кадровые изменения, отвечающие требованиям ситуации и перспективам предприятия. При совпадении интересов в выигрыше оказываются обе стороны.

При поступлении на работу человек должен знать рынок труда, правильно оценивать свои возможности, навыки, знания, деловые качества, свои сильные и слабые стороны. Ему следует также выяснить условия труда, оплату труда, перспективы служебного роста, возможность повышения квалификации, перспективы развития организации, возможность сокращения должности, социально-бытовые вопросы и др. Цели карьеры, которые человек формулирует для себя, зависят от личности, возраста, квалификации. При несоответствии предлагаемых условий ожидаемым логично предвидеть слабую мотивацию труда. Для благоприятного карьерного роста по возможности необходимо придерживаться некоторых испытанных правил: расширять знания и навыки, которые могут понадобиться для занятия более высокой должности, стараться выбрать перспективного и инициативного начальника, расширять круг людей, которые могут оказаться важными для карьеры, рассматривать место работы как рынок труда, одновременно изучать внешний рынок труда. Руководство, планирующее кадровые перемещения, должно прорабатывать всю цепочку перемещений, продвижений и увольнений работников. В общем случае программа управления карьерой представляет собой схему замещения должностей, базирующуюся на схемах развития организационной структуры предприятия, но с учётом конкретных личностей. На основе таких замещений формируют кадровый резерв предприятия. Как правило, такой резерв создают из квалифицированных специалистов, заместителей руководителей структурных подразделений, линейных руководителей, занятых на производстве. При этом, прежде всего учитывают оценку деятельности работника, уровень образования и профессиональной подготовки, организаторские способности, опыт работы с людьми, возраст (обычно до 35 лет).

Подготовку кадров, как правило, проводят путём организации лекций, разбора конкретных деловых ситуаций в небольших группах, деловых игр. Другим эффективным методом является ротация по службе, в результате которой специалист из резерва кадров знакомится с различными сторонами деятельности предприятия: уясняет задачи различных структурных подразделений, необходимость координации, узнает неформальные связи. Метод ротации чрезвычайно широко применяют на японских предприятиях.

Наряду с профессиональными знаниями и навыками существенную роль в возможности сделать успешную карьеру играют личные качества человека, его умение создать свой имидж как работника компетентного, надёжного, ответственного, владеющего навыками делового общения, обладающего аналитическими способностями, умеющего грамотно и аргументировано изложить свою позицию, выгодно представить свою работу.

Приведение явочной численности (Чя) к среднесписочной (Чсс) в плановых расчетах используется специальный коэффициент (Кс), который характеризует соотношение явочной и среднесписочной численности в отчетном периоде рассчитаем по формуле:

Чсс = Чя \* Кс (7)

Определение плановой численности работающих в целом методом корректировки базовой численности рассчитывается по формуле:

Чп = Чб \* (Коп / 100) + - Эч, (8)

где Чп – плановая численность промышленно производственного персонала, чел

Чб – базисная численность промышленно производственного персонала, чел

Коп – рост объема производства в плановом периоде в процентах к базисному уровню

Эч – планируемая экономия численности работников

Численность промышленно производственного персонала по категориям планируется на основе удельного веса каждой категории рассчитаем по формуле:

Чпи = Чп \* Уи / 100 + - Эчи, (9)

где Чпи – плановая численность и-той категории, чел

Уи – удельный вес и-той категории, %

Эчи – изменение численности и-той категории, чел

Плановая численность может быть определена на основе объемов производства товарной, валовой, чистой продукции в оптовых ценах и планируемой выработке рассчитывается по формуле:

ЧП = ОПп / Вп, (10)

где ОПп – плановый объем выпуска продукции, руб.

Вп – плановая выработка той же продукции на 1 работника промышленно производственного персонала, руб.

Общую численность промышленно производственного персонала рассчитаем по формуле:

ЧП = ТПп / ФПп \* КВНп, (11)

ЧП = ТПб / ФПб \* КВНб + - Эч, (12)

где ТПп(б) – расчетная полная трудоемкость производственной программы планируемого года (базисного года), определяется на основе трудоемкости продукции, работ или услуг планового года (базисного года), чел.

ФПп(б) – полезный фонд рабочего времени 1 рабочего в плановом (базисном) году.

КВНп(б) – среднегодовой коэффициент выполнения норм выработки в плановом (базисном) году

Эч – планируемое изменение численности за счет основных технико-экономичных факторов, чел

Численность персонала рассчитаем по формуле:

Чпер = К \* С / Но \* Ксс или Чпер = К \* С \* Нч \* Ксс, (13)

где К – количество единиц обслуживания

С – количество смен

Но – норма обслуживания в течение смены

Нч – норматив численности

Списочное число работающих рассчитаем по формуле:

Чсп = Чя \* Ксс или Чсп = Чя \* 100 / 100 – Н, (14)

где Н – общий планируемый процент невыходов на работу по различным причинам

Численность работников аппарата управления рассчитаем по формуле:

Чауп = tн \* Ор / Фп, (15)

где tн – норма времени на выполнение определенной информации, ч

Ор – общий объем данного вида работ, подлежащих выполнению в плановом периоде в соответствующих единицах измерения.

Фп – плановый полезный фонд времени одного работника, ч

2.4 Материально – техническое снабжение производства

Предприятие на основе изучения конъюнктуры рынка, возможностей потенциальных партнеров, информации о движении цен организует материально-техническое обеспечение собственного производства на основе приобретения ресурсов на рынке товаров и услуг.

Все организационные и технические операции по приобретению необходимых материально-технических ресурсов представляют коммерческую деятельность предприятия. Такая деятельность учитывает соотношение между спросом и предложение, виды и уровень рыночных цен, размеры наценок на услуги снабжения и сбыта.

Обеспечение предприятия материально-техническими ресурсами включает: поиск наиболее выгодных поставщиков и заключение с ними договоров; организация доставки сырья; входной контроль их качества и т.п.

В рыночных условиях материально-техническое обеспечение производства осуществляется преимущественно на основе свободной купли-продажи материальных ресурсов с использованием механизма оптовой торговли.

Оптовая торговля – это способ реализации продукции в больших количествах для обеспечения производственного потребления или с целью последующей перепродажи.

Управление материально-техническим обеспечением осуществляется:

на уровне Республики Беларусь – Министерством ресурсов;

коммерческими фирмами оптовой торговли;

управлениями ресурсосбережением и кооперации в структуре Госкомитетов и Министерств;

отделами материально-технического снабжения;

товарными биржами;

аукционами;

на ярмарках;

на выставках;

на основе бартерных сделок;

по клирингу.

Норма – это плановое задание по количеству сырья, материалов, топлива и энергии, которое может быть израсходовано для выпуска единицы продукции.

Норма рассчитывается по формуле:

Нр = Рп + Qтех + П, (16)

где Нр – норма расхода сырья

Рп – полезный расход материалов

Qтех – неизбежные технологические отходы

П – потери

Норма расхода сырья дифференцируется по:

1. периоду действия: годовые нормы расхода сырья и перспективные нормы расхода сырья;

2. степени детализации номенклатуры материальных ресурсов: сводные нормы расхода сырья и специфицированные нормы расхода сырья;

3. масштабу действия: индивидуальные нормы расхода сырья и групповые нормы расхода сырья.

Текущий запас рассчитаем по формуле:

Зт = Мдн \* Т, (17)

где Мдн – среднедневной расход материальных ресурсов

Т – время между двумя очередными поставками, дни

Подготовительный запас (учет времени на выгрузку) рассчитаем по формуле:

Зп = Змакс /2 (18)

Гарантийный запас рассчитаем по формуле:

Зг = Мдн \* Тмакс, (19)

где Тмакс – максимальное отклонение от договорных сроков поставки продукции, дни

Общий запас материалов рассчитаем по формуле:

Зоб = Зт + Зп + Зг (20)

2.5 Планирование финансов и сметы затрат на производство продукции

Планирование доходов и поступлений средств осуществляется на основе расчетов движения денежных потоков предприятия на планируемый период. Расчет планового движения денежных средств имеет цель обеспечить контроль за денежными потоками предприятия в ходе осуществления им хозяйственной деятельности. Денежные потоки позволяют определять и планировать размеры избытка или недостатка денежных средств, определять размеры привлечения в оборот кредитных ресурсов, сроки и суммы погашения, выплаты процентов по кредитам.

Источниками доходов являются:

- прибыль от производственно-хозяйственной деятельности;

- амортизационные отчисления;

- устойчивые пассивы (кредиторская задолженность);

- средства от продажи ценных бумаг;

- паевые и членские взносы;

- долгосрочные кредиты;

- займы;

- благотворительные взносы;

- финансовые ресурсы.

Планирование расходов предусматривает следующие статьи:

1) отчисления в фонд накопления, фонд потребления, резервный фонд, на благотворительные цели;

2) свободная прибыль;

3) свободная амортизация;

4) прочие расходы на собственные нужды предприятия;

5) итого расходов и отчислений;

6) превышение доходов над расходами или наоборот.

Методика планирования расходов предприятия:

1. Капитальные вложения, составляющие значительную часть инвестиций.

2. Прирост собственных оборотных средств. Основой служат расчеты по формированию оборотных средств на конец года.

3. Проценты по долгосрочным кредитам:

- метод простых процентов. Проценты начисляются и выплачиваются ежегодно в установленном размере;

- метод сложных процентов. Ежегодно начисляемые проценты не выплачиваются в течение всего срока пользования кредитом, а присоединяются к сумме задолженности по кредиту;

- метод снижающихся процентов.

4. Расходы по смете фонда потребления. Здесь необходимо учитывать обязательства принятые в договоре или уставе предприятия по социальной защите членов коллектива.

5. Платежи в бюджет, которые включают не только платежи, но и налог на недвижимость, налог на доходы, налог на прибыль.

Плановая смета затрат на производство помимо определения общей суммы расходов предприятия преследует следующие цели:

- расчет себестоимости валовой, товарной и реализованной продукции;

- определение и анализ структуры затрат на производство;

- проверка согласованности различных частей плана по издержкам;

- расчет нормативов оборотных средств и другие экономические показатели.

Свод затрат на производство – это матрица, в которой по вертикалям указываются калькуляционные статьи затрат, а по горизонтали – элементы сметы затрат.

Свод затрат обеспечивает согласование плановых издержек, позволяет проверить все расчеты, выявить внутренний оборот затрат, не включаемых в себестоимость.

2.6 Планирование риска

Риск – это степень неопределенности, с которой прогнозируется результат, изменяющийся от нуля до единицы.

Существуют следующие виды рисков:

1. Допустимый риск – это риск, который покрывается прибылью.

2. Критический риск – это риск, который покрывается прибылью без остатка.

3. Катастрофический риск – это риск, который покрывается всем имуществом предприятия.

При формировании риска в разделе бизнес-плана ставиться задача оценки меры неопределенности достижения цели, выяснение времени и места наступления последствий, анализа основных видов риска, их источников и разработка мероприятий по снижению потерь финансовых ресурсов. Рассмотрим пример по таблице 2.

Таблица 2 – Формирование риска на предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы риска | Меры по снижению денежных потерь |
| Нестабильная общая экономическая ситуация | Проведение экономических мер стабилизации, приватизации и акционирования |
| Падение объемов производства продукции в связи с отсутствием инвестиций и недостатком оборотных средств | Привлечение дополнительных кредитов и внутренних инвестиций в виде акционерного капитала |
| Ограничение возможностей привлечения внешних инвестиций на развитие производства и техническое перевооружение  | Улучшение инвестиционного климата путем дополнительных льгот и правительственных гарантий |
| Ориентация на одного поставщика | Исследование возможностей и других вариантов получения сырья и материалов |

Риски в процессе создания, производства и реализации продукции связаны с возникновением проблем получения изделий определенного качества и с нарушением сроков технической подготовки и освоения новых товаров.

Для снижения степени риска связанного с производством и сбытом продукции разрабатывается программа освоения новой техники.

Предотвратить риск и снижение продаж из-за уменьшения платежеспособности потребителя можно за счет разработанных мероприятий, предусматривающих:

1) переориентацию производства на выпуск изделий мирового уровня и расширение экспорта;

2) расширение системы лизинговых отношений;

3) проведению взаиморасчетов с поставщиками;

4) предоставлению отсрочек покупателям.

Мероприятия по уменьшению денежных потерь связанных с предпринимательским риском можно свести в группы:

1. страховые организации, к которым предприятие планирует обратиться;

2. наиболее подходящие типы договоров о планируемом страховании;

3. мероприятия по не страхуемым видам риска.

Целесообразно оценить вариант рентабельности производства, который будет достигнут с учетом проведенных мероприятий и под влиянием вероятности технического успеха, высокой доли продажи и прогнозируемом увеличении валовой прибыли и снижение издержек.

Для снижения степени риска следует проверять постоянный анализ конъюнктуры рынка, корректировку принятых решений, маневрирование ресурсами. Существует пропорциональная зависимость между затратами на получение информации об экономических процессах и рисках. Чем больше потрачено средств и усилий на получение экономической информации, тем с большей точностью можно будет определить степень риска. В условиях рынка решения принимаются оперативно, пока не меняются условия.

Целью снижения негативных последствий рисковых решений на предприятии целесообразно создавать фонды риска. Снижение убытков можно обеспечить путем страхования. В бизнес-плане разрабатываются такие меры, создается инновационный фонд, куда предприятие каждый месяц производит отчисления. При реализации инновационных проектов предприятие получает необходимые суммы. Отчисления в инновационный фонд для государственный предприятий являются обязательными. Предприятия других форм собственности могут участвовать в его создании. В экономической теории выделяют следующие виды рисков:

1. риск предпринимателя (заемщика);

2. риск кредитора;

3. риск снижения прибыли.

В зависимости от источников возникновения рисков и возможности их устранения существует следующая классификация:

риски системные (рыночные);

риски несистемные (диверсифицируемые).

Тот риск, который может быть устранен в рамках одного экономического цикла посредством инновационной диверсификации можно назвать несистемным. Он может вызываться такими событиями как отсутствие инвестиций, влияние конкурентов. Эти события специфичны для отдельных предприятий и их влияние может быть устранено за счет этого.

При вложении капитала в предприятие риск учитывается за счет коэффициента дисконтирования рассчитываемого по формуле:

Д = Ди + Р / 100, (21)

где Д – коэффициент дисконтирования

Ди - коэффициент дисконтирования без учета риска инвестиций

Р – поправка на риск

Величину «Р» по отдельным направлениям вложения капитала можно определить статистическим методом, путем анализа и оценки потерь инвестиций в отчетном периоде. Расчет поправки определяется по установленной шкале. Всю систему рисков сводят к следующим видам:

1) производственный риск – вызывает:

- недостатки снабжения;

- задержки поставок сырья;

- снижение объемов производства и отраслей – поставщиков;

- материальное обеспечение.

2) коммерческий риск делят на:

- рыночный риск;

- маркетинговый риск;

- торговый риск.

Риск сдерживания спроса на производство продукции связан с ухудшением финансового состояния ее потребителя, недостатком оборотного капитала, сокращением объемов производства на товары народного потребления – со снижением платежеспособного спроса, ростом цен в связи с инфляцией, на другие товары – с изменением налоговой и таможенной политики, ростом цен на энергоносители в условиях энергоемкого производства, с просчетами в маркетинговой стратегии.

3) финансовый риск, связанный с недостатком собственных оборотных средств, длительностью нахождения средств в расчетах, отсутствием независимой оценки кредитного обеспечения как гарантии для предоставления ссуд, длительностью технологического цикла при невозможности авансирования производственными потребителями, длительностью отвлечения оборотных средств в расчетах.

4) риски связанные с поведением конкурентов, возникающие в следствии:

- снижения цен конкурентами;

- увеличения объемов производства конкурентами;

- освоение конкурентами новых видов продукции;

- появление новых конкурентов.

Для снижения этих рисков предприятие расширяет маркетинговые исследования и прогнозирует поведение основных конкурентов, учитывая их достижения.

5) инновационный риск, связанный с эффективностью нововведения. При выборе оптимального для кредитования проекта из числа альтернативных применяются следующие критерии оценки:

- получение необходимых гарантий (залога);

- минимальный риск потерь от инфляции;

- стоимость проекта;

- срок окупаемости затрат;

- оценка страхового риска;

- стабильность поступлений;

- нормальная рентабельность;

- сравнение среднегодовой рентабельности и средней ставки банковского процента;

- уровень рентабе6льности с учетом фактора времени и темпов инфляции.

6) социально-психологический риск связанный с организационной культурой, стилем руководства, проведенной политикой в отношении персонала, психологический климат.

Основной риск связан с реализацией продукции следует оценить реальность реализации проекта, благоприятность бизнеса и тенденции, сопоставимость фактических затрат с плановыми издержками.

Целесообразно проводить классификацию видов риска, выделив:

- наиболее существенные виды риска, с которыми встречается предприятие и которые целесообразно застраховать;

- наиболее существенные виды риска не связанные со страхованием и требованием использование специальных способов уменьшения негативных последствий (например, неверный выбор проекта).

2.7 Оперативно-производственное планирование

Оперативно-производственное планирование – это система мер направленная на конкретизацию технико-экономического плана во времени и пространстве.

Задачами являются:

1. Детализация и распространение производственной программы и других показателей плана по времени. Решение этой задачи обеспечивает равномерную загрузку оборудования, рабочей силы и выполнение установленного договорами сроков поставки.

2. Конкретизация и доведение заданий до цехов с указанием срока.

3. Разработка прогрессивных плановых нормативов.

4. Обеспечение рабочих мест сырьем и необходимым оборудованием.

5. Составление графиков движения предметов труда.

6. Координация работы цехов.

7. Контроль и регулирование хода производства.

Решение этих задач обеспечивает ритмичную работу всех подразделений предприятия. Оперативно-производственное планирование призвано обеспечить функционирование производственного процесса. Оно имеет такие направления как:

- календарное, которое включает расчеты загрузки оборудования, определение календарных нормативов движения производства, составление оперативно-производственного планирования;

- диспетчирование – непрерывный учет, контроль и регулирование хода производства в соответствии с календарным графиком.

В зависимости от типа производства используются системы оперативно-производственного планирования:

- машинно-комплексное;

- комплектно-групповое;

- складское.

Выбор системы оперативно-производственного планирования определяется факторами:

1) типом производства;

2) объемом выпущенной продукции;

3) производственной структурой предприятия;

4) оснащенностью производства.

Критериями оценки эффективности является: ритмичная работа, равномерный выпуск продукции, уровень использования средств производства и рабочей силы, минимальная длительность производственного цикла, минимальные запасы незавершенного производства.

С массовым типом производства основной формой движения предметов труда является поток. Для этих предприятий характеризируется высокий уровень специализации рабочих мест, постоянное закрепление за ними определенных деталей, что позволяет планируемый выпуск и запуск по каждому наименованию деталей при этом детали, передаваемые с операции на операцию с одной линии на другую, то движение детали по ходу технологического процесса регламентируется по времени, определяемом ритмом. В этих условиях приемлемой системой оперативно-производственного планирования является та которая позволяет регламентировать работу во времени, обеспечивает равномерный выпуск на конвейере. Этим требованиям отвечает система планирования по ритму выпуска продукции. Основной единицей является деталь, а для сборочных – узел или готовая продукция (машины). Основным звеном служит поточная линия.

На предприятии серийного типа производства стабильна номенклатура изготовления изделий, равномерный выпуск продукции, на рабочих местах обрабатываются детали нескольких основных наименований в таких условиях важным фактором является партия, объектом оперативно-производственного планирования является изделие, для межцехового – комплект деталей, а в цехах – партия. При этом планирование производственной программы обеспечивает:

1. равномерный выпуск продукции в установленные сроки;

2. повышение специализации производства на участке и на этой основе высокий уровень производительности труда;

3. полная загрузка оборудования.

Наиболее простой системой оперативно-производственного планирования остается машинно-комплектная система. Единицей измерения является комплект деталей. Она позволяет сравнительно увязать оперативно-производственное планирование с технико-экономическим планированием, комплект деталей передается в цех и после его полной обработки в цехе приводит к измененному омертвлению материальных ценностей и замедляет оборачиваемость оборотных средств.

На предприятии единичного типа производства изменятся закрепление деталей за цехами, что усложняет межцеховое и внутрицеховое планирование которое приводит к неравномерной загрузке оборудования. Применяется последовательный вид движения, что вызывает длительное их межоперационное и межцеховое пролеживание. Следовательно, за счет этого полно отвечает требованиям позаказная система оперативно-производственного планирования. Единицей является изделие, а для заготовительных и механосборочных – комплект деталей. Основой для разработки плана производства является календарно-плановые нормативы:

- расчет длительности производственного цикла, построение графика;

- расчет опережений в запуске изделия производства по цеху;

- составление сводного календарного графика;

- расчет загрузки оборудования по видам работ в смену.

Глава 3. Предложения

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по его достижению.

Стратегическому планированию присущ определенный алгоритм: что надо сделать (концептуальный аспект, формулирование главной цели); как делать (технологический аспект); делать с использованием каких средств (ресурсный аспект); делать в какие сроки и в какой последовательности (временной аспект); кто будет делать (кадровый аспект); какой должна быть организационная структура (организационно–управленческий аспект).

Стратегические цели, сроки, предполагаемые результаты определяются руководством высшего звена, а их реализация предусматривает участие всех уровней руководства и управления.

Ключевым моментом планирования является выбор общей и частных целей организации.

Литература

1.Теория системного менеджмента: Учебник / Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В. Г. Янчевского: Издательство «Экзамен», 2002.

2.Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: Пособие. – Минск: ООО «Мисанта», 2002.

3.Брасс А.А., Глушаков В.Е., Кривцов В.Н., Седегов Р.С. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего: Учебное пособие. – Мн.: Технопринт, 2003.

4.Вершигора Е.Е., Менеджмент, ИНФРА. 2000

5.Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – Гардарика, 1998.

6.Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации: Учебное пособие. – МЭСИ, 2004

7.Гончаров В.И. Менеджмент. – Мн.: Экоперспектива, 2004.

8.Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / МЭСИ.

9.Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С., Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах 1999.

10.Управление организацией. Под редакцией А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина 1999.

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

