КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент»

по теме: «Понятие системы оперативного планирования»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Организация оперативного планирования на предприятии

1.2 Примеры систем оперативного планирования

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент сегодня составляет основу предпринимательской деятельности, являясь одновременно и все более широко распространяющимся образом хозяйственного мышления, и целостной системой мероприятий. Это во многом определяет актуальность применения основных принципов менеджмента в современной экономической формации, которая до настоящего времени находится в переходном состоянии. Экономическая либерализация в России в сочетании с экономическим ростом способствовали постепенному превращению государственно-монополизированной экономики в конкурентный рынок, смену товарного дефицита дефицитом денежных средств, трансформацию проблем снабжения в проблемы сбыта работ и услуг. Сегодня, в этих условиях, для большинства предприятий все более очевидной становится необходимость применения принципов производственного менеджмента.

Опыт производственного менеджмента при осуществлении отечественными предприятиями хозяйственной деятельности весьма ограничен. На основе опыта западных стран в России формируется свой тип менеджмента.

Производственный менеджмент включает в себя следующие функции: планирование, организация, мотивация, координация и регулирование, контроль. Без оперативного планирования реализация положений производственного менеджмента невозможна, что и определяет актуальность данной работы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**1.1 Организация оперативного планирования на предприятии**

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от качества внутрифирменного планирования и прогнозирования, которые включают в себя определение перспективных целей, способов их достижения и ресурсного обеспечения. Каждый предприниматель решает три основные задачи: что, как и для кого производить. Не импровизация, не спонтанные ситуационные действия, а систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях работы во внешней и внутренней среде предприятия составляет сущность планирования бизнеса.

Оперативные планы – это детальные планы, посвященные решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде, они имеют узкую направленность, высокую степень детализации и разнообразие используемых методов и приемов.

Действия, которые следует предпринять для стратегических целей, воплощаются в конкретные мероприятия, разрабатываемые по каждой детализированной цели. По каждой цели формируется множество технически осуществимых альтернативных первичных мероприятий, с помощью которых эти цели (в отдельности или в комплексе) могут быть достигнуты. По каждому мероприятию из этого множества определяют требуемые для его реализации ресурсы, а также технико-экономические и социально-экономические характеристики. Эти мероприятия группируют по адресным, дифференцированным и агрегированным целям. Из сформированных множеств альтернативных вариантов выбирают предпочтительные, обеспечивающие достижение заданных целей с максимально возможным вкладом в прибыль с минимальными затратами ресурсов.

Планирование относится к числу наиболее интенсивно исследуемых проблемных областей в теории экономики производства. Оно занимает важнейшее место и в практической деятельности предприятия. Вместе с тем тщательный анализ внутрифирменного планирования свидетельствует о наличии в этой области ряда недостатков, наиболее важные из которых заключаются в следующем.

Во-первых, в рамках стратегического планирования постановка целей на многих предприятиях излишне формализована. Процесс оказывается недостаточно прозрачным в отношении базовых идей и интуитивно выдвигаемых целевых установок. Попытки разработок оригинальной стратегии с помощью бюрократических структур, как правило, не дают желаемого результата.

Во-вторых, отсутствует необходимая связь между стратегическим и оперативным планированием. Одна из главных причин этого состоит в недостаточной коммуникации стратегических целей в направлении оперативной сферы деятельности. В результате эти цели оказываются не охваченными оперативным планированием, что затрудняет их реализацию в дальнейшем.

В-третьих, в рамках оперативного планирования постановка целей в собственном смысле слова фактически не производится. Оперативные цели базируются, как правило, на показателях предшествующего периода. И, наоборот, слишком много внимания уделяется бюджетным вопросам, польза от решения которых весьма сомнительна из-за отсутствия достаточно четких целеустановок.

Рамки организационного поля планирования на предприятии определяются дефицитом знания и различием между формированием и осуществлением намерений.

Дефицит знания идентифицируется как важнейший критерий эффективности организации плановой деятельности. В качестве первого параметра ограничительных рамок внутрифирменного планирования выступают различия в уровне дефицита знания. Этот уровень связан с понятиями стратегического и оперативного планирования.

Стратегическое планирование требует знания потенциала успеха, его структурных составляющих и возможностей реализации, тогда как оперативное планирование ориентируется непосредственно на успех. Тем самым стратегическое планирование означает осознанную попытку конструирования будущего. Поэтому оно не только влияет на условия деятельности предприятия, но и создает их. Оперативное же планирование в основном базируется на заданных условиях. Следовательно, стратегическое и оперативное планирование существенно различаются по уровню дефицита знания.

Дефицит знания касается не только условий и целей планирования, но и ресурсов, которые должны быть задействованы при стратегическом планировании, и самого планового процесса. Так, к начальному моменту стратегического планирования нельзя точно установить, какой персонал должен быть вовлечен в эту область деятельности, какая информация и какие инструменты должны при этом использоваться. Знание о необходимых плановых ресурсах и процессах возникает только в ходе самого планирования.

В сфере стратегического планирования релевантные данные и факты не могут быть осознаны во всей полноте (они, возможно, даже неизвестны). Также ограничено и зачастую неосознанно знание общих и частных связей. В значительной части знание плановиков выступает в неявной форме.

Оперативное планирование, наоборот, характеризуется наличием высокой степени фактического и в основном явного знания. В рамках выбора из заданных альтернатив предприятию в основном известны предстоящие действия. Явное позитивное знание охватывает не только эти действия, но и намеченные к выполнению конкретные цели и их связи с формальными целями. Поэтому возможна организация планового процесса исходя преимущественно из ориентации на намеченные формальные цели (например, на достижение запланированных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия).

Высокий уровень знания, релевантного планированию, в конечном счете, обеспечивает возможность правильных оценок необходимых плановых ресурсов, включая плановиков, информацию и инструментарий. Это касается в первую очередь решения рутинных, структурируемых плановых задач, например планирования издержек в производственном звене, которое нуждается в регулярной, стандартной информации.

Второй параметр ограничительных рамок планирования определяется различием между формированием и реализацией намерений. Формирование намерений может быть охарактеризовано как процесс трансформации данных, выходом которого является предвидение мероприятий (или большей их части) на стадии выполнения производственной функции. Если ограниченность знания рассматривать как величину, от которой зависит эффективность внутрифирменного планирования, то можно выделить две формы принятия плановых решений – осознанные действия и интуицию.

Если предприятие располагает достаточным объемом знания в явном виде, чтобы определить свои будущие действия, то процесс принятия плановых решений протекает в осознанной, эффективной форме. Это рациональный элемент управления и может быть охарактеризован в качестве управленческого фактора, который предопределяет заранее полностью или в значительной степени производственную функцию. Источником необходимого знания являются опыт и специальные данные.

Если же предприятие имеет в своем распоряжении ограниченный объем явного знания, то принятие плановых решений обретает форму интуиции. Пока неясно, каким образом осуществляется этот процесс. Однако опыт свидетельствует, что интуитивно принятые решения весьма часто оказываются эффективными. Интуиция представляет собой иррациональный фактор управленческих действий, который явно недостаточен для описания производственной функции.

Рыночная среда определяет основные требования к системе оперативного планирования.

Планы должны:

* отражать существенные для управления производственные, экономические и финансовые показатели предприятия и его подразделений и вскрывать причинно-следственные связи между плановым результатом (прибылью) и влияющими факторами;
* отражать производственные показатели подразделений в натуральном и стоимостном исчислении исходя из технологических параметров производственного процесса в плановом периоде;
* формировать информационную базу для расчета затрат по видам затрат, по местам возникновения затрат (отделы, цехи), по носителям затрат (продукты/договоры), так как в ходе расчета затрат вскрываются экономические причины возникновения целевого результата и выявляются предпосылки для принятия управленческих решений;
* предусматривать процедуры планирования, обеспечивающие взаимодействие субъектов планирования в процессе обмена информацией и выработки решений. Необходимы специальные процедуры информационно-аналитической поддержки процессов согласования планов, оценки их реализуемости, проверки соответствия целям.

Новый подход к управлению предприятием предлагает концепция контроллинга. Как инструмент управления сложными производственными системами контроллинг десятилетиями применяется на предприятиях индустриально развитых стран и за это время доказал свою эффективность, позволяя адаптировать деятельность предприятия ко все более усложняющимся и более динамичным условиям ведения бизнеса.

Исторически контроллинг возник в США после мирового экономического кризиса 1929 г. Сегодня функции контроллинга включают построение стратегического и оперативного планирования, системы внутреннего учета и информационно-аналитическую поддержку управления по различным направлениям. Характерной чертой концепции является ориентация на будущее, т.е. контроллинг, используя управленческую информацию, стремится снизить неопределенность будущего и адаптировать действия предприятия к постоянно изменяющимся условиям.

Концепция контроллинга включает два аспекта. С одной стороны, контроллинг – это мышление управленческого персонала, в основе которого лежит стремление к обеспечению долгосрочного существования предприятия.

С другой стороны, концепция предлагает обширный инструментарий, который обеспечивает реализацию философии контроллинга. Инструментальный аспект подразумевает, что служба контроллинга отвечает за разработку методов и техники для постановки управленческого учета, планирования, проведения экономических расчетов, информационного обеспечения.

Система оперативного планирования рассматривается как один из главных методов оперативного контроллинга по поддержке процесса управления.

Функционирование системы оперативного планирования на предприятии дает контроллеру «растр» для быстрого нахождения отклонений фактически достигнутых результатов от запланированных и тем самым для выполнения собственной задачи контроллера: определения и реализации мероприятий для своевременного предотвращения отклонений и в итоге для планомерного достижения поставленных целей.

Основные функции службы контроллинга по поддержке оперативного планирования включают:

* содержательную и временную координацию деятельности подразделений в процессе планирования и разработку консолидированного плана предприятия;
* структурирование процесса планирования (направления планирования, система и содержание планов, расчетные модели, взаимосвязи между планами);
* разработку методик планирования, справочников и формуляров;
* организацию подготовки и предоставления информации для планирования;
* анализ планов на скоординированность, соответствие целям и реализуемость;
* разработку альтернативных планов;
* разработку графика составления планов (регламента).

Контроллинг организует и поддерживает процесс оперативного планирования, но не подменяет линейных руководителей и плановую службу, принимающих конкретные плановые решения, за которые они несут ответственность.

Планирование и контроль в контроллинге не изолированы друг от друга, но включены в кибернетическую модель контура регулирования.

Характерным отличительным признаком системы оперативного планирования в концепции контроллинга является ее интегрированность, которая достигается соответствием содержания планов информационным потребностям менеджмента, раскрытием причинно-следственных связей между результатами и влияющими факторами и организацией процесса планирования, обеспечивающей согласование отдельных плановых решений между собой с ориентацией на достижение оперативных целей предприятия.

Оперативные планы формируют информационную базу для расчета затрат по видам затрат, по местам возникновения затрат (отделы, цехи), по носителям затрат (продукты/договоры). Расчет затрат – обязательная часть планов, так как в его рамках вскрываются экономические причины возникновения целевого результата и выявляются предпосылки для принятия управленческих решений по разным объектам калькуляции.

Служба контроллинга разрабатывает методологию распределения затрат по объектам калькуляции, а также может определять конкретные цифровые данные для распределения, например, ставки распределения различных видов накладных затрат.

В контроллинге плановый расчет производственной прибыли – это основной документ, который показывает калькуляционный производственный результат отдельных носителей затрат (продуктов) и в итоге результат деятельности всего предприятия.

В структуре финансового расчета выделяют потоки платежей по основной деятельности, по инвестиционной деятельности и прочие потоки.

Планы результатов включают план-баланс, рассчитанный с использованием калькуляционных оценок и позволяющий оценить изменения активных и пассивных позиций баланса в результате производственной деятельности.

По итогам анализа составленных планов может возникнуть необходимость в корректировке некоторых базовых планов (в первую очередь и чаще всего инвестиционного плана). Задача службы контроллинга на этом этапе – это проверка плановых результатов на соответствие поставленным целям.

Участники планирования – руководители и специалисты планового отдела (ПО), производственных и управленческих подразделений. Руководитель и специалисты отдела контроллинга (ОК) информационно-аналитически поддерживают процесс планирования, но не принимают непосредственно плановых решений. Отдел контроллинга подготавливает данные для планирования (ДанныеВнеш-Внутр), целевые плановые показатели (ЦПП), списки мероприятий для реализации, а также проверяет на обоснованность, скоординированность и соответствие целям расчеты подразделений и составленные оперативные планы.

Оперативное планирование не рассматривается в контроллинге в отрыве от таких управленческих функций и инструментов, как управленческий учет, бухгалтерский учет, расчет затрат, контроль. Контроллинг предлагает определенные «точки сопряжения» системы интегрированного оперативного планирования с расчетом затрат, управленческим и бухгалтерским учетом. Выстроенная согласно рекомендациям контроллинга система планирования становится инструментом, интегрирующим весь процесс управления предприятием, используя результаты и достижения других функций управления. Вместе с тем контроллинг не оставляет неизменными эти управленческие функции, он в большей или меньшей степени вмешивается в их деятельность, адаптируя их к потребностям системы планирования и повышая тем самым их пригодность для целей управления.

Система оперативного планирования, выстроенная согласно рекомендациям контроллинга, интегрирует все аспекты деятельности предприятия с целью оптимального достижения целевых результатов.

Как инструмент, поддерживающий управление предприятием, она приносит более высокую степень согласованности принимаемых плановых решений и обеспечивает реальную интеграцию управления предприятием.

**1.2 Примеры систем оперативного планирования**

Возросшие требования рынка создают потребность в развертывании на предприятиях более современных технологических процессов и улучшении программного инструментария производственного планирования. В данном разделе приведено несколько примеров оптимизации систем оперативного планирования.

На ОАО «Саратовские обои» работы по производственному планированию начались в конце 2000 года. В первую очередь на фабрике была упорядочена система документооборота, которая позволяла получить реальные данные о расходе материалов и потерях на каждом этапе производственного процесса (для этого были разработаны специальные формы учетных регистров). Разработанная на начальном этапе проекта система управленческого учета позволила определить реальные нормы расхода. Основой для производственного планирования был положен план сбыта. Кроме того, был установлен размер остатков на складах, который необходим для обеспечения сбытовой программы. Ассортимент выпуска определялся исходя из поступивших заказов, а также прогнозируемых продаж.

Выпуск продукции планировался и сравнивался с фактическим, причины отклонений выявлялись, анализировались и устранялись. С тем чтобы исключить лишние затраты, неизбежные при перенастройке оборудования, была отлажена оптимизация формируемых партий выпуска.

Поначалу основную работу по управленческому учету сотрудники предприятия вели в Еxcel. На каждую бобину (рулон бумаги весом 300-400 кг, который устанавливают на обойно-печатную машину) была заведена бумажная карточка, передаваемая вместе с ней по технологическим процессам, куда каждый исполнитель заносил данные. Однако от этой методики пришлось отказаться. Практика показала, что объемы информации оказались очень велики, ее ввод и обработка шли долго, данные поступали неоперативно, и их ценность терялась. Когда вышла версия «Галактика-Производство» системы «Галактика», имевшая хорошо развитый производственный модуль, в нее была переведена система учета карточек на каждую бобину. В настоящее время на «Cаратовких обоях» внедрены все модули системы, кроме модуля контроллинга.

На ОАО «Cаратовские обои» теперь принята следующая система работы: плановый отдел составляет план на месяц, но он не конкретизирует ассортимент. При подготовке плана рассчитываются объемы выпуска продукции и необходимые для этого материалы. На предприятии ведется контроль норм и осуществляется визирование лимитно-заборных карт – документов, где определяется количество сырья, которое цех должен получить для выпуска запланированного объема продукции.

На химическом заводе «Луч», расположенном в Ярославле, работы по внедрению системы производственного планирования были начаты в мае 2002 года и шли в три этапа. В первую очередь автоматизировались задачи планирования материальных и других затрат для каждого вида продукции (в частности, учитывались транспортные, цеховые, общезаводские расходы, заработная плата, налоги и отчисления), а также прибыли, получаемой от реализации каждого вида продукции и расчет рентабельности. На следующем этапе проект охватил расчет ценообразования в зависимости от региона продажи (Белоруссия, Прибалтика, дальнее зарубежье, страны СНГ, Россия). После этого пришла очередь решать вопросы планирования объемов выпускаемой продукции и анализа выполнения плана выпуска в количественных и суммовых (базовая цена) показателях.

Решением директора завода «Луч» для построения системы была выбрана прикладная платформа компании «1C». При этом учитывались пожелания бухгалтерии и отдела сбыта. Бухгалтерия хотела получать отчетность в формате «1С» – ей так удобнее было работать с внешними инстанциями. Клиенты предприятия тоже предпочитали получать счета-фактуры в формате «1С», поэтому отдел сбыта присоединился к пожеланиям бухгалтерии.

Руководство поставило задачу обеспечить в системе учет и постоянный контроль стоимости закупаемого сырья (это необходимо из-за его высокой цены), а также оперативный пересчет плановой себестоимости продукции и пересмотр цен продаж. На «Луче» принята сложная система скидок при реализации продукции (в свое время ее разработали менеджеры отдела продаж): они зависят от продукции, покупателя, объемов продаж. Скидки разделены на группы, в каждой по несколько подгрупп. Для определенного вида скидки разработана соответствующая шкала в зависимости от объема продаж в суммовом выражении. Реализовать в системе автоматический учет всех этих нюансов оказалось непростым делом. Трудности возникли также и при реализации пути прохождения полуфабрикатов и комплектующих по цехам (специфика завода такова, что наборы для детского творчества могут комплектоваться на разных участках).

На химическом заводе «Луч» в результате совершенствования системы появилась возможность оперативно контролировать выполнение плана выпуска продукции и быстро реагировать на возникающие внештатные ситуации. Оптимизирована также подготовка отчетов для бухгалтерского отдела.

Руководство предприятия получило в свое распоряжение инструмент для ежедневного оперативного контроля за производством продукции. Улучшилась и взаимосвязь отделов, сотрудники, работающие в единой системе, получили навыки коллективной работы.

В саратовской компании СТАММ процесс постановки системы производственного планирования был начат в 1997 году совместно со специалистами саратовского отделения корпорации «Парус». Поначалу была развернута пятая версия одноименной системы. В связи с увеличением производственных мощностей возникла необходимость в доработке или переходе на более совершенную систему производственного планирования, позволяющую автоматически рассчитывать движение сырья, материалов, готовой продукции и упакованного товара на складе, определять остатки на текущий момент времени.

Именно поэтому возник вопрос о переходе на качественно новый уровень автоматизации. Специалисты компании СТАММ проанализировали отечественные и некоторые западные информационные системы и остановили свой выбор на восьмой версии системы управления «Парус» как более современной и отвечающей возросшим потребностям предприятия. Совместно с воронежским филиалом корпорации «Парус» был доработан производственный модуль, позволивший формировать наряд на каждую смену на основании заказов клиентов. Благодаря этому стало возможно определение объемов необходимого максимального и минимального запаса, позволяющих постоянно иметь на складе оптимальное количество товара.

В результате проделанной работы, в компании СТАММ серьезно повысилась эффективность взаимодействия с партнерами, поставщиками и покупателями.

На ОАО «Электромеханика» (предприятие находится в Пензе) сначала были определены недостатки имеющейся системы производственного планирования, затем закуплена система MFG/PRO, после чего создана рабочая группа проекта, проведено ее обучение усилиями местной фирмы «Платон» и разработан план внедрения. Только после этого стартовал собственно проект: систему отладили сначала на выпуск одного изделия, затем других.

На заводе «Северсталь» (г. Череповец) первым шагом при проведении комплекса изменений стала автоматизация бухгалтерского учета предприятия на основе финансово-управленческой системы «ERA Financials». Поставщиком программного обеспечения была выбрана американская компания Epicоr Software (в Америке эти решения известны под маркой «E by Epicor») и его российский партнер «ЭрикРус». При выборе поставщика бухгалтерской системы в первую очередь учитывались возможность дальнейшего наращивания системы и наличие интегрируемого с ней решения для автоматизации производственного планирования. В качестве такого решения «ЭпикРус» предложила систему infor:COM немецкой компании Infor Business Solutions.

Внедрение ERA Financials заняло три месяца, и уже в апреле 2002 года «Северсталь-Эмаль» получила первую бухгалтерскую отчетность, в том числе и по международному стандарту GAAP. В ходе внедрения был формализован и автоматизирован финансовый учет, кроме того, появились новые процедуры, при этом численность персонала финансового департамента не увеличилась. В июле 2002 года приступила к дальнейшей автоматизации бизнес-процессов предприятия на базе решения infor:COM.

Выбор интегрированной системы управления производством infor:COM как инструмента производственного планирования был обусловлен возможностью ее интеграции с бухгалтерской системой ERA Financials в одно ERP-решение; широким кругом функций для управления производственным процессом и ориентацией на максимальное использование стандартной функциональности системы; гибкостью программного продукта; активной позицией со стороны компании-поставщика; возможностью решения максимального количества задач при оптимальных затратах.

План внедрения интегрированной системы управления производством infor:COM был достаточно стандартным: формирование рабочей группы проекта, формализация и диагностика бизнес-процессов предприятия, определение целей и задач проекта, реинжиниринг бизнес-процессов, оптимизация производственных процессов, развертывание системы-прототипа, а затем и действующей системы с последующим ее вводом в промышленную эксплуатацию.

В ходе проекта группе внедрения на «Северсталь-Эмали» приходилось столкнуться с недостатком знаний и навыков сотрудников, неправильным пониманием общей стратегии предприятия со стороны оперативного руководящего персонала, ограниченностью видения целей и задач менеджеров среднего звена (горизонт их мышления охватывал лишь краткосрочные задачи уровня их компетенции), отсутствием поддержки или открытым противодействием (практически саботажем) изменениям со стороны заинтересованных лиц, несовместимостью культурно-ценностных и нормативных структур. Были и технические проблемы, в частности, несогласованность имеющегося оборудования по техническим характеристикам. Многообразие проблем показывает, насколько сложен процесс внедрения информационных систем. Тем не менее, руководству «Северсталь-Эмаль» удалось преодолеть эти трудности благодаря проведению специальных обучающих программ и постоянному информированию сотрудников о конечных целях проекта и его позитивном влиянии на будущее организации. При этом потребовалось кардинально поменять сложившиеся принципы работы: систему мотивации, способ планирования, работу с поставщиками и заказчиками.

С помощью ERP-системы «Северсталь-Эмаль» создала информационную базу для анализа внутренней и внешней среды, автоматизировало рутинные операции, получило возможность поддерживать и управлять операционными бизнес-процессами предприятия (такими, как планирование производственных процессов, составление планов продаж, графика входящих поставок, движения материальных потоков, расчет себестоимости продукции и др.), а также информационно поддерживать процессы стратегического планирования.

На ЗАО «Альбатрос», расположенном в Москве, разработка информационной системы предприятия длится в течение пяти лет. Сначала был внедрен модуль складского учета, обеспечивший автоматизацию процессов по приемке, межскладскому перемещению, комплектации и выдаче со склада товарно-материальных ценностей в производство и эксплуатацию, формированию первичных документов и отчетов, учету материалов и прочим аспектам деятельности складского хозяйства предприятия.

Далее последовательно вводились следующие модули разработки, использования, хранения и архивирования технологических документов, планирования выпуска продукции (в том числе определение потребности в материальных ресурсах, запуск изделия в производство, контроль технологических переходов, качества продукции, учет трудовых затрат и сроков изготовления), снабжения (включая формирование задания на приобретение, учет и контроль документов на приобретение товарно-материальных ценностей, контроль сроков поставок), управления операциями на складе готовой продукции и сбыта (в частности, передача заказов в производство, контроль сроков выполнения заказов и планирование продаж). Таким образом, система охватила все основные этапы деятельности предприятия, начиная с получения заказа от клиента и заканчивая отгрузкой продукции потребителю.

Автоматизированная информационная система ЗАО «Альбатрос» близка к реализации MRP II. Она используется для объемно-календарного планирования продаж; управления продажами (работы с клиентами); объемно-календарного планирования производства; управления составом изделия (его структурой), производством (используются блоки для серийного, заказного, проектного и опытного производств), запасами; планирования потребностей в материалах управления складами закупаемых материалов и комплектующих, готовой продукции, а также отгрузкой готовой продукции потребителям.

Подводя итоги можно отметить, что предприятия, внедрившие систему оперативного планирования, работают более эффективно, повышается производительность труда, снижаются накладные расходы.

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Анализируемое предприятие располагает следующими хозяйственными и производственными мощностями:

офисные помещения;

производственные цеха;

сборочно-монтажные участки;

участок ОТК;

складские помещения.

Объем производства и реализации продукции представлен в таблице 2.1:

Таблица 2.1 Выполнение плана продаж изделий и их общего выпуска

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Выпуск изделий, тыс. руб. | Отклонение |
| пред. год | отч. год | абс., тыс. руб. | относит., % |
| Объем производства | 115010 | 115835 | 825 | 0,72% |
| Объем реализации, в т.ч. | 115010 | 115835 | 825 | 0,72% |
| продукт А | 31010 | 31150 | 140 | 0,45% |
| продукт Б | 32150 | 32300 | 150 | 0,47% |
| продукт В | 51850 | 52385 | 535 | 1,03% |

Анализ данных таблицы 2.1 показывает рост объемов производства предприятия в отчетном периоде, по сравнению с предыдущим. Наибольший рост произошел по выпуску продукта В. В текущем периоде общие площади предприятия возросли пропорционально увеличению объема продаж, а площади производственных цехов не изменились (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2 Оценка эффективности использования общих и производственных площадей предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | пред. год | отч. год | Абс. откл. | Отн. откл. |
| Общая площадь, м2 | 1440 | 1460 | 20 | 1,39% |
| Площадь производственных цехов, м2 | 1390 | 1390 | 0 | 0,00% |
| Объем реализации на кв.м общей площади | 79,86806 | 79,33904 | -0,52901 | -0,66% |
| Объем реализации на кв.м площади производственных цехов | 82,74101 | 83,33453 | 0,593525 | 0,72% |

Данные, связанные с производственными мощностями предприятия, уровнем механизации и автоматизации производственных процессов, структурой выпускаемых изделий и их качества представлены в таблице 2.3:

Таблица 2.3 Производственные мощности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | пред. год | отч. год | Абс. откл. | Отн. откл. |
| Автоматическое оборудование, шт. | 92 | 85 | -7 | 92,39% |
| Полуавтоматическое оборудование, шт. | 40 | 35 | -5 | 87,50% |
| Механизмы, шт. | 25 | 30 | 5 | 120,00% |
| Производительность автоматического оборудования, детали А (ед., в час) | 0,44 | 0,55 | 0,11 | 125,00% |
| Производительность автоматического оборудования, детали Б (ед., в час) | 0,41 | 0,51 | 0,1 | 124,39% |
| Производительность автоматического оборудования, детали В (ед., в час) | 0,31 | 0,81 | 0,5 | 261,29% |
| Производительность полуавтоматического оборудования, детали А (ед., в час) | 0,2 | 0,12 | -0,08 | 60,00% |
| Производительность полуавтоматического оборудования, детали Б (ед., в час) | 0,28 | 0,15 | -0,13 | 53,57% |
| Производительность полуавтоматического оборудования, детали В (ед., в час) | 0,1 | 0,09 | -0,01 | 90,00% |
| Производительность механизмов, детали А (ед., в час) | 0,11 | 0,15 | 0,04 | 136,36% |
| Производительность механизмов, детали Б (ед., в час) | 0,08 | 0,05 | -0,03 | 62,50% |
| Производительность механизмов, детали В (ед., в час) | 0,09 | 0,005 | -0,085 | 5,56% |
| Кол-во часов в год | 3756 | 3756 | 0 | 100,00% |
| Производительность автоматического оборудования, детали А (в год) | 152042 | 175593 | 23551 | 115,49% |
| Производительность автоматического оборудования, детали Б (в год) | 141676 | 162822 | 21146 | 114,93% |
| Производительность автоматического оборудования, детали В (в год) | 107121 | 258600 | 151479 | 241,41% |
| Производительность полуавтоматического оборудования, детали А (в год) | 30048 | 15775 | -14273 | 52,50% |
| Производительность полуавтоматического оборудования, детали Б (в год) | 42067 | 19719 | -22348 | 46,88% |
| Производительность полуавтоматического оборудования, детали В (в год) | 15024 | 11831 | -3193 | 78,75% |
| Производительность механизмов, детали А (в год) | 10329 | 16902 | 6573 | 163,64% |
| Производительность механизмов, детали Б (в год) | 7512 | 5634 | -1878 | 75,00% |
| Производительность механизмов, детали В (в год) | 8451 | 563 | -7888 | 6,66% |
| Производственные мощности, изготовление детали А, шт. | 192419 | 208270 | 15851 | 108,24% |
| Производственные мощности, изготовление детали Б, шт. | 191255 | 188175 | -3080 | 98,39% |
| Производственные мощности, изготовление детали В, шт. | 130596 | 270994 | 140398 | 207,51% |
| Стоимость ед. автоматического оборудования, тыс. руб. | 1260 | 1209 | -51 | 95,95% |
| Стоимость ед. полуавтоматического оборудования, тыс. руб. | 705 | 795 | 90 | 112,77% |
| Стоимость ед. механизма, тыс. руб. | 301 | 295 | -6 | 98,01% |
| Стоимость автоматического оборудования, тыс.руб. | 115920 | 102765 | -13155 | 88,65% |
| Стоимость полуавтоматического оборудования, тыс.руб. | 28200 | 27825 | -375 | 98,67% |
| Стоимость механизмов, тыс.руб. | 7525 | 8850 | 1325 | 117,61% |
| ИТОГО: Основные фонды | 151645 | 139440 | -12205 | 91,95% |
| Фондоотдача | 0,758416 | 0,830716 | 0,0723 | 109,53% |
| Фондовооруженность | 1,318538 | 1,203781 | -0,11476 | 91,30% |
| Процент брака, % | 3,3 | 2,5 | -0,8 | 75,76% |
| Выпуск качественных изделий А, шт. | 186069 | 203063 | 16994 | 109,13% |
| Выпуск качественных изделий Б, шт. | 184943 | 183470 | -1473 | 99,20% |
| Выпуск качественных изделий В, шт. | 126286 | 264219 | 137933 | 209,22% |

Анализ данных таблицы 2.2 показывает следующее. Производственные мощности предприятия в анализируемом периоде возросли, несмотря на некоторое уменьшение общего количества производственной базы. Это связано с повышением производительности имеющегося в распоряжении предприятия оборудования.

В стоимости производственных мощностей предприятия наибольшую долю занимает автоматическое оборудование – 73,7% (в предыдущем году – 76,44%). На долю полуавтоматического оборудования приходится соответственно 19,95% (предыдущий год – 18,6%), механизмов 6,35% (предыдущий год – 4,96%). Вызывает опасение снижение основных фондов предприятия, в первую очередь, за счет снижения количества автоматического и полуавтоматического оборудования. Однако, фондоотдача предприятия возросла за счет увеличения его объемов продаж.

Объем выпущенной качественной продукции возрос за счет снижения процента брака. Увеличился объем выпуска деталей А и В, незначительно понизился объем выпуска деталей Б, за счет изменения производительности оборудования.

В текущем году возросла доля продукции В в продукции предприятия – 40,6% (в предыдущем – 25,39%). Доля продукции А составила 31,2% (37,42%), доля продукции Б – 28,19% (37,19%).

Структура трудовых ресурсов предприятия представлена в таблице 2.4

Таблица 2.4 Трудовые ресурсы предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Всего, чел. | Спис. состав | Руководители | Рабочие | Менеджеры | Внешн.совм. |
| Ж | М | Ж | М | Ж | М | раб. | мен. |
| ср.обр. | срсп.обр. | ср.обр. | срсп.обр. | ср.обр. | срсп.обр. | ср.обр. | срсп.обр. |
| Отчетный год | 1435 | 1428 | 3 | 8 | 420 | 7 | 380 | 15 | 440 | 12 | 120 | 23 | 5 | 2 |
| Предыдущий год | 1298 | 1295 | 5 | 21 | 220 | 16 | 140 | 18 | 520 | 5 | 350 | 0 | 2 | 1 |
| Темпы роста, % | 10,55% | 10,27% | -40,00% | -61,90% | 90,91% | -56,25% | 171,43% | -16,67% | -15,38% | 140,00% | -65,71% |  | 150,00% | 100,00% |
| Уд. вес. в общ. числ. |
| отчетный год | 100,00% | 99,51% | 0,21% | 0,56% | 29,27% | 0,49% | 26,48% | 1,05% | 30,66% | 0,84% | 8,36% | 1,60% | 0,35% | 0,14% |
| предыдущий год | 100,00% | 99,77% | 0,39% | 1,62% | 16,95% | 1,23% | 10,79% | 1,39% | 40,06% | 0,39% | 26,96% | 0,00% | 0,15% | 0,08% |

Анализ данных таблицы 2.4 показывает, что общая численность сотрудников предприятия возросла. При этом структура сотрудников предприятия была оптимизирована за счет возрастания численности рабочих и уменьшения общего числа сотрудников руководящего состава.

В таблице 2.5 представлены данные по потерям рабочего времени, выработки на 1 рабочего, а также влияние максимизации объема производства на снижение численности рабочих.

Таблица 2.5 Зависимость объема производства от численности работающих

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Предыдущий год | Отчетный год |
| Потери рабочего времени по вине управленческих работников, ч. | 85,9 | 84,1 |
| Фактически отработанное время, ч | 1838 | 1881 |
| Коэффициент потерь | 0,95 | 0,95 |
| Выработка одного рабочего, тыс. руб. | 306,49 | 147,96 |
| Максимальная выработка одного рабочего, тыс. руб. | 291,90 | 140,92 |
| Численность рабочих при максимально возможной выработке, чел. | 374 | 780 |
| Резерв снижения численности, чел. | 20 | 42 |
| Целодневные прогулы работающих, дн. | 5,5 | 4,5 |
| Фактическая численность работающих, чел. | 1298 | 1435 |
| Фактический годовой фонд рабочего времени, дн. | 267 | 268 |
| Экономическая численность работающих, чел. | 27 | 24 |

Данные по фонду оплаты труда представлены в таблице 2.6:

Таблица 2.6 Оплата труда сотрудников предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Предыдущий год | Отчетный год |
| Среднемесячная заработная плата, тыс.руб. | 1,54 | 1,565 |
| Общая заработная плата, тыс.руб. | 23987,04 | 26949,3 |
| Премия, % | 28,8 | 28,9 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 30895,31 | 34737,65 |
| Фонд оплаты труда с учетом ЕСН (26%) | 38928,09 | 43769,44 |

Общий фонд оплаты труда вырос на 12,44% за счет роста численности сотрудников предприятия, среднемесячной заработной платы и процента премии.

Данные по материалоемкости представлены в таблице 2.7:

Таблица 2.7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Предыдущий год | Отчетный год |
| Потребность на изготовление ед. продукции, кг. | 5,8 | 4,8 |
| Общая материалоемкость, кг. | 2982766 | 3203707 |
| Брак, % | 0,033 | 0,025 |
| Брак, кг. | 98431,28 | 80092,68 |
| Итого материалов, кг. | 3081197 | 3283800 |
| Цена материалов за т., тыс. руб. | 1,21 | 1,25 |
| Стоимость брака, тыс. руб. | 119,10 | 100,11 |
| Итого затраты на материалы, тыс. руб. | 3728,24 | 4104,75 |

На основании анализа данных таблицы 2.7 видно, что за счет снижения количества материалов, необходимых для изготовления единицы продукции и процента брака была достигнута некоторая экономия материалов. Однако общая себестоимость материалов возросла на 10% за счет увеличения выработки.

Данные по себестоимости продукции предприятия сведем в таблицу 2.7:

Таблица 2.7 Финансовые результаты работы предприятия, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | пред. год | отч. год | Абс. откл. | Отн. откл. |
| Амортизация автоматического оборудования | 8694 | 8015,67 | -678,33 | 92,20% |
| Амортизация полуавтоматического оборудования | 2256 | 2086,87 | -169,12 | 92,50% |
| Амортизация механизмов | 677,25 | 619,5 | -57,75 | 91,47% |
| Стоимость материалов | 3728,24 | 4104,75 | 376,50 | 110,10% |
| Фонд оплаты труда | 38928,09 | 43769,44 | 4841,34 | 112,44% |
| НИОКР | 2080 | 2080 | 0 | 100,00% |
| ИТОГО, себестоимость | 56363,59 | 60676,23 | 4312,64 | 107,65% |
| Валовая прибыль | 58646,41 | 55158,77 | -3487,64 | 94,05% |
| Рентабельность | 2,04 | 1,99 | -0,05 | 93,56% |

Себестоимость продукции, выпускаемой предприятием, возросла в основном, за счет увеличения фонда оплаты труда. При этом валовая прибыль предприятия, и, соответственно, рентабельность, несколько снизились.

В заключении подведены итоги и сделаны выводы о работе предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С точки зрения менеджмента организацию можно определить как социальную целостность, которая направлена на реализацию определенных целей, и построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.

Наличие системной структуры, определенных целей и связи с окружающей средой являются общими характеристиками для любой организации.

Значение организаций заключается в:

* объединении ресурсов для достижения желаемых целей и результатов;
* эффективном производстве товаров и услуг;
* упрощении нововведений;
* использовании новейших информационных и производственных технологий;
* адаптации к изменениям в окружающей среде и влиянии на среду;
* создание ценностей для владельцев, потребителей и работников;
* соответствии современным требованиям специализации, этики, мотивации и координации деятельности работников.

Проведенный анализ показал, что предприятие находится на этапе интенсивного роста. Организационно-экономические показатели предприятия имеют тенденцию к увеличению. При этом в хозяйственной деятельности предприятия выявлены следующие основные проблемы:

уменьшение производственной базы предприятия – основных фондов;

снижение доли автоматического и полуавтоматического оборудования в общих производственных мощностях предприятия;

увеличение фонда оплаты труда предприятия более быстрыми темпами, чем увеличение прибыли.

На решение этих задач и должны быть направлены все усилия производственного менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альтов В.В. Анализ финансового состояния компании. Основные подходы к проведению анализа финансового состояния предприятия. – М., 2003.
2. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. Пособие для вузов/Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М., 2001.

Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб., 2000.

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент:  Курс лекций. Выпуск 3. – М.: Эльф К, 1999.
2. Васенев К. Оперативное управление в концепции контроллинга.// Менеджмент. 2005. №7.
3. Вебер Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии.// Менеджмент. 2004. №7.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа, 1994.
5. Вершигора В.Н. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 1997.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М., 1994.
7. Глинников М. Производственное планирование: практика развертывания.// Директор информационной службы. 2004. №8.
8. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. Пер. с англ. Учеб. пособие. – М.: 2000.
9. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: Учеб. пособие. – М., 1997.
10. Кибанов А.Я. Менеджмент – наука управления. – М., 1997.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.:  Дело, 1992.
12. Питерс  Т.,  Уотермен Р.  В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний).  – М.: Прогресс, 1996.
13. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов.– М., 1999.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М., 2004.
15. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1992.
16. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих предприятий. – М., 2003.
17. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М., 2005.
18. Яковлев Н., Ясин Е. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики. // Вопросы экономики. 2004. №7.