# БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджмента

РЕФЕРАТ

на тему:

# «ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Минск, 2008

1. Цель плана развития предприятия.

2. Технология разработки и содержание плана развития предприятия.

1. Цель, задачи и структура плана развития предприятия

"Организация" как функция управления – понятие многозначное. Включает в себя: разработку организационной структуры управления, его информационное обеспечение, технологию обработки информации и принятия решений, содержание которых зависит от конкретных систем или подсистем управления. Рассмотрим оргструктуру и распределение работ по планированию между различными подразделениями на предприятии.

Крупные предприятия, как правило, осуществляют разработку всех видов планов (стратегических, долгосрочных, среднесрочных и текущих), осуществляют технико-экономическое и оперативно-производственное планирование, разработку бизнес-планов инвестиционных проектов. Предприятие меньших размеров упрощают процесс планирования, во-первых, уходят от стратегического и долгосрочного планирования (т.к. не располагают для этого соответствующими возможностями), во-вторых, упрощают систему доводимых до подразделений технико-экономических показателей (т.к. здесь часто невозможно организовать учет многих элементов затрат, кроме того, здесь более обозримо внутренняя среда).

С точки зрения содержания было выделено 3 вида планирования: технико-экономическое, оперативно-производственное и бизнес-планирование инвестиционных проектов.

Технико-экономическое планирование предприятия осуществляется планово-экономическим отделом (ПЭО), а в цехах — планово-экономическим бюро (ПЭБ) или отдельными исполнителями, на которых возложено выполнение этих функций. Оперативно-производственным планированием на предприятии занимается планово-диспетчерсткий отдел (ПДО)[[1]](#footnote-1)1, а в цехах — планово-диспетчерское бюро (ПДБ). Планово-экономический отдел осуществляет также разработку бизнес-планов инвестиционных проектов, занимается организацией стратегического планирования. В административном плане работа ПЭО и ППО курируется различными зам. директора предприятия: ПЭО – зам. директора по экономике, а ППО – зам. директора по производству.

Некоторые замечания по стратегическому планированию. В крупных транснациональных компаниях для разработки стратегических планов создаются специальные подразделения (управления стратегического планирования, стратегические хозяйственные центры). В большинстве же случаев, даже на крупных предприятиях, стратегическое планирование органически вписывается в существующую систему планирования. При этом ПЭО выступает в качестве катализатора разработки стратегии, выполняет функции штаба по разработке общей стратегии, осуществляет методическое руководство всеми подразделениями, участвующими в этом процессе. Высшее руководство принимает решения по основным параметрам стратегического плана. Разработкой конкурентной стратегии а также функциональных стратегий занимаются функциональные службы.

Очень важным элементом планирования является установление содержание работ по планированию. В общем виде, безотносительно к конкретным подразделениям плановых служб, можно перечислить следующие виды плановой работы:

1. Систематический и целевой анализ выполнения показателей планов в текущем периоде;
2. Оценка факторов, влияющих на выполнение планов и при необходимости соответствующее информирование линейных руководителей (периодически или по необходимости, устно или письменно, в регламентированной или свободной форме) для принятия соответствующих мер;
3. Подготовка отчетов о работе за прошедший период;
4. Ведение статистического учета;
5. Ведение нормативного хозяйства для обеспечения качественной разработки планов, составления калькуляций;
6. Подготовка и обоснование плановых решений;
7. Разработка стратегических и тактических планов;
8. Доведение разработанных планов до соответствующих подразделений.

Полнота перечисления видов работ в данном случае не имеет значения. Для организации планирования важно другое – уяснить весь процесс планирования, распределить работы в пространстве (кто?) и во времени (когда?). Это можно сделать в виде схем, графиков и т.д. Очень важно также разделить во времени процессы стратегического и тактического планирования, ибо в противном случае неотложность оперативных решений начинает доминировать над стратегическими проблемами и предприятие теряет ориентиры своей деятельности.

Планирование развития предприятия — важнейшее условие его выживания в условиях рыночной экономики. Как бы ни менялась система отношений в обществе, планирование развития предприятия проводилось, проводится и будет проводиться, другое дело - будут меняться формы документации, ее содержание, методы обоснования решений, порядок их принятия и т.д. Обобщая опыт разработки бизнес-планов работы предприятий, можно выделить следующие направления планирования их развития:

* создание и освоение новой продукции, повышение качества выпускаемой продукции;
* внедрение новых технологий, механизация и автоматизация производства;
* совершенствование управления и организации производства;
* совершенствование организации труда;
* снижение материалоемкости и энергоемкости продукции;
* социальное развитие коллектива;
* охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.

Очевидно, что план развития предприятия является комплексным и состоит из ряда планов по указанным направлениям работы. Рассмотрим их краткое содержание.

1. План создания и освоения новой продукции, повышения качества выпускаемой продукции. В нем предусматриваются следующие мероприятия по следующим направлениям:

* созданию новых видов продукции и освоению их в производстве;
* организации выпуска продукции по лицензиям;
* модернизации выпускаемой продукции;
* разработке и внедрению новых прогрессивных стандартов и ТУ;
* снятию с производства устаревших видов продукции.

2. План внедрения новых технологий, механизация и автоматизация производства.

В план включаются такие мероприятия как:

* внедрение передовых технологических процессов;
* перевод на поток, автоматизации отдельных операций;
* механизация производственных процессов, в том числе комплексной механизации;
* механизация тяжелого физического труда – оснащение рабочих мест приспособлениями, механизации погрузочно-разгрузочных и других тяжелых работ;
* автоматизация производства;
* модернизация оборудования, оснастки, инструмента.

Эти мероприятия повышают производительность труда, позволяют экономить сырьевые ресурсы, а также более эффективно использовать технологическое оборудование, оснастку, инструмент. Здесь же намечаются мероприятия по ликвидации «узких мест» в производстве.

3. План совершенствования управления и организации производства. В план входят мероприятия по следующим мероприятиям:

* совершенствованию организационной структуры управления;
* созданию новых форм и систем управления;
* совершенствованию производственной структуры;
* развитию вспомогательных и обслуживающих цехов;
* совершенствованию систем технико-экономического и оперативно-производственного планирования;
* совершенствованию форм и методов внутризаводского хозрасчета;
* совершенствованию материально-технического обеспечения и т.д.

4. План совершенствования организации труда. В плане предусматриваются мероприятия, направленные на достижение оптимального соединения живого труда со средствами и предметами труда, к ним относятся мероприятия включающие:

* совершенствование форм разделения и кооперации труда, расширение многостаночного обслуживания, внедрение коллективных форм организации труда, более широкое совмещение профессий;
* совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;
* изучение передовых приемов и методов труда;
* совершенствование нормирования труда.

5. План мероприятий по экономии сырья, материалов, топлива и энергии. В нем предусматриваются мероприятия по таким направлениям:

* внедрение безотходных технологий;
* замена дефицитных и дорогостоящих материалов;
* всемерное соблюдение режима экономии и т.д.

Однако следует иметь в виду, что основная часть экономии сырья, материалов, топлива и энергии достигается в результате мероприятий по освоению новых более совершенных видов продукции, а также в результате внедрения прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства.

6. План социального развития производства представляет собой систему мероприятий, включающий:

совершенствование социально-демографической структуры коллектива (состав и структура работающих по возрасту, полу, квалификации, образованию, стажу работы, социальному положению);

* улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих;
* улучшение социально-культурных и бытовых условий работающих;
* повышение трудовой активности работников, расширение участия их в управлении производством.

7. План мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов. Разрабатывается по следующим направлениям:

* охрана и рациональное использование водных ресурсов;
* охрана воздушного бассейна;
* охрана и рациональное использование земель.

На предприятиях добывающих отраслей в этом плане предусматриваются также мероприятия по охране и рациональному использованию минеральных ресурсов (извлечение полезных ископаемых из недр при добыче, из добытого сырья, попутных компонентов, использование отходов производства и т.д.).

## 2. Технология разработки и содержание плана развития предприятия.

Каждый из указанных планов развития имеет свои особенности разработки, обусловленные характером мероприятий. Вместе с тем, общая целевая направленность и взаимосвязь технических, организационных и природоохранных мероприятий, комплексный подход к их разработке требует единой системы управления этими процессами. Наиболее эффективной представляется следующая технология планирования. Разработку плана условно делим на три этапа:

1. Подготовка исходных данных.
2. Составление проекта плана.
3. Обсуждение, уточнение проекта плана, окончательное его оформление и утверждение.

Для разработки плана создаются общезаводская комиссия и комиссии в структурных подразделениях предприятия. Общезаводскую комиссию возглавляет главный инженер, а работой комиссий структурных подразделений руководят начальники цехов и отделов.

Общезаводская комиссия состоит из начальников функциональных служб предприятия, начальников цехов и представителей общественных организаций. Она выполняет следующие функции:

* общее методическое руководство разработкой плана в целом по предприятию;
* определение перечня важнейших технических, организационных и природоохранных вопросов, которые должны быть решены в плане развития предприятия;
* установление контрольных цифр для цехов и отделов по снижению материалоемкости, трудоемкости, экономии топлива, энергии и т.д.
* разработка мероприятия общезаводского характера.

Комиссии структурных подразделений, в состав которых входят начальники бюро, в цехах – также линейные руководители (ст. мастера, мастера), ведущие специалисты, представители общественности и т.д., руководят подготовкой планов повышения эффективности производства цехов (отделов).

В подготовке необходимой информации для разработки плана принимают участие все отделы и службы завода (ПЭО, ОТиЗ, ОГТ, БРИЗ, ОГК и др.). Для решения наиболее сложных научно-технических проблем стоящих перед предприятием создаются специальные творческие бригады.

Для разработки проекта плана цеха и отделы предприятия получают предварительные задания в виде контрольных цифр по повышению производительности труда, снижению материалоёмкости, энергоёмкости, себестоимости, которые должны обеспечить выполнение показателей других планов предприятия. Эти задания определяют минимальную величину необходимого эффекта от реализации планируемых мероприятий.

Составляя проект плана, рекомендуется первостепенное внимание уделять мероприятиям, оказывающим существенное влияние на повышение эффективности производства. Незначительные мероприятия, не требующие больших затрат времени и средств на внедрение, работники предприятия реализуют в процессе повседневной деятельности.

В проект плана каждого цеха включаются мероприятия, которые влияют на показатели работы цеха и должны в нем внедряться[[2]](#footnote-2)1. Если результаты мероприятия оказывают влияние на показатели работы нескольких цехов, или же на показатели работы всего предприятия, такие мероприятия рассматривает общезаводская комиссия и включает их в проект заводского плана.

В план предприятия включаются также мероприятия, требующие значительных единовременных затрат и участия в их реализации нескольких структурных подразделений.

Каждое мероприятие, включенное в проект плана конкретизируется (указывается место внедрения, исполнители, сроки разработки и внедрения, затраты на внедрение, экономический эффект).

Для сложных мероприятий, требующих длительной подготовки и значительного количества исполнителей, разрабатываются и утверждаются поэтапные графики, охватывающие выполнение всего комплекса работ.

Проекты цеховых планов, одобренные цеховыми комиссиями, обсуждаются на производственных совещаниях цехов, после чего предоставляются для согласования в отделы заводоуправления (для согласования работы различных подразделений и для контроля выполнения доведенных заданий). Отделы заводоуправления могут вносить предложения по доработке отдельных мероприятий по изменению сроков их внедрения и т.д. После заключения соответствующих отделов проекты планов цехов, совместно с общезаводским проектом плана, рассматриваются заводской комиссией и техсоветом предприятия. План развития предприятия утверждается главным инженером. Он является обязательным для всех цехов, отделов, служб и является основой составления квартальных и месячных графиков реализации отдельных мероприятий.

Все предлагаемые к внедрению технические и организационные мероприятия должны быть экономически обоснованы.

Центральное место в таком экономическом обосновании занимает расчет их экономической эффективности. Он необходим для выбора наиболее эффективных мероприятий, определения их влияния на показатели работы предприятия в плановом периоде. Наряду с расчётом показателей эффективности производится также расчёт годового экономического эффекта, а также экономии различных ресурсов в плановом периоде (снижение трудоемкости, экономия сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.) Полученные данные затем закладываются в расчеты мощностей, план материально-технического обеспечения, план по труду и заработной плате и т.д.

При составлении плана развития предприятия определяются суммы расходов, необходимые для выполнения мероприятий (путем разработки смет), а также источники их финансирования.

Одним из важнейших условий успешного выполнения плана развития предприятия является учет, контроль и анализ мероприятий принятых к внедрению в производство.

Контроль за внедрением мероприятий осуществляет руководство предприятия, цеха. Внедрение каждого мероприятия оформляется актом за подписями ответственных исполнителей и соответствующих должностных лиц. В акте указываются содержание выполненных работ, полученная фактическая экономия и сумма затрат на внедрение. Это позволяет в дальнейшем проводить детальный анализ выполнения плана по количеству мероприятий, по направлениям, по экономическому эффекту и т.д.

Для крупных мероприятий, требующих значительных финансовых затрат, возможна разработка бизнес-планов инвестиционных проектов.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М., 2001.
2. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контролинг. Учебник. М., 2003.
3. Афитов Э.А. Планирование на предприятии. Мн., 2005.
4. Баринов В.А. Бизнес – планирование. М., 2006.
5. Бизнесс – план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация. М., 2004.
6. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М., 2004.

1. 1 Иногда этот отдел называют планово-производственный отдел (ППО), или просто производственный отдел (ПО). [↑](#footnote-ref-1)
2. 1 В том числе мероприятия разрабатываемые как самим цехом, так и функциональными структурными подразделениями предприятия для внедрения в данном цехе. [↑](#footnote-ref-2)