

Практическая работа

Тема: Выполнение работ по проектированию планирующей документации структурного подразделения швейного предприятия

Уроки 4-5

Цель работы:

приобрести навыки выполнения работ по проектированию планирующей документации структурного подразделения швейного предприятия

Для выполнения работы необходимо знать:

-содержание работ по проектированию планирующей документации структурного подразделения

Для выполнения работы необходимо уметь:

-применять полученные знания при проектировании планирующей документации структурного подразделения

Краткое содержание материала и методические рекомендации.

1. Структура планов.

Структура планов зависит от таких факторов, как функция предприятия, а также его внутренняя административно-хозяйственная структура. Каждое структурное подразделение разрабатывает собственный план, который в итоге сводится в общий план предприятия. Необходима отлаженная система сбора информации с каждой службы для более точного планирования. Это сложный процесс, но его отладка приводит к прогнозированию с наименьшим процентом отклонений в дальнейшем от фактических данных, что сокращает риск возникновения негативных факторов, влияющих на снижение финансового результата в целом.

Содержание планирования деятельности предприятия

Внутрифирменное планирование является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором.

Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Эти главные вопросы современного рынка, определяющие, в сущности, **основное содержание** внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом, заключаются в следующем:

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?
2. Сколько продукции или товаров выгодно предприятию производить, и какие экономические ресурсы следует использовать?

3. Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?

4. Кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?

5. Как предприятие может приспособиться к рынку, и как оно будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка?

В отечественной планово-экономической литературе и хозяйственной практике всегда было принято выделять два основных вида планирования: *техничко-экономическое* и *оперативно-производственное*.

Как правило, ситуация иногда складывается таким образом, что одна служба предприятия не осведомлена о том, что входит в обязанности другой.

Эти структурные подразделения работают по одному заданию, указанному в плане, что и связывает их. Наиболее эффективным направлением планирования является такое, которое учитывает все необходимые правила, а именно:

- 1) обоснование всех элементов и этапов плана;
- 2) контроль четкого исполнения плана его участниками;
- 3) постоянный учет и контроль, а также внесение корректировок в план и его исполнение.

Планы можно сгруппировать следующим образом.

По срокам исполнения:

- 1) оперативно-календарные;
- 2) текущие;
- 3) среднесрочные;
- 4) долгосрочные;
- 5) стратегические.

По назначению:

- 1) производственные (производство готовой продукции);
- 2) коммерческие (рынки сбыта продукции и обеспечение предприятия материально-техническими ресурсами);
- 3) планы инвестиций и планы, направляющие на техническое развитие;
- 4) планы по труду, заработной плате, социальному обеспечению персонала.

По уровням управления:

- 1) общефирменные;
- 2) цеховые;
- 3) планы работ структурных подразделений.

По видам продукции, работ, услуг:

- 1) освоенного производства;

- 2) осваиваемого производства;
- 3) планируемого к освоению в будущем.

Бизнес-план предприятия имеет следующую структуру:

- 1) краткое описание бизнес-плана;
- 2) стратегия бизнеса (управленческая структура, организация бизнеса, цели касательно качества и видов продукции, квалификационная подготовка персонала);
- 3) маркетинговая стратегия и определение рынков сбыта (анализ конкурентоспособной среды, потребительского спроса, выявление сильных и слабых сторон бизнеса, эффективность сектора экономики);
- 4) эксплуатация и производство (планы развития, оценка производственных мощностей и т. д.);
- 5) управленческий процесс (количественный и качественный показатель команды управления);
- 6) финансовая политика (определение денежных потоков, уровень прибыльности производства и т. д.);
- 7) определенные факторы риска (наличие технических и финансовых рисков, расчет точки безубыточности и коэффициентов, характеризующих финансовое состояние);
- 8) приложения.

2. Классификация и виды планов.

Планирование классифицируется следующим образом:

- 1) по степени охвата;
- 2) по содержанию (стратегическое планирование, подразумевающее выявление новых возможностей, тактическое планирование, оперативное планирование – осуществление мероприятий по реализации планируемых возможностей);
- 3) по объекту планирования;
- 4) по сферам деятельности (производство, маркетинг, научно-исследовательские работы и т. д.);
- 5) по охвату;
- 6) по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное);
- 7) по степени жесткости и гибкости.

Принципы планирования:

- 1) полнота;
- 2) детализация;
- 3) точность;
- 4) простота и ясность;
- 5) непрерывность;

- 6) эластичность и гибкость;
- 7) выравнивание;
- 8) экономичность.

Управленческий подход к процессу планирования осуществляется посредством определения и постановки задач и критериев, определения вспомогательных средств планирования, способов согласования, а также направлений и методов.

Для осуществления процесса планирования необходимо определить:

- 1) объект планирования;
- 2) субъект планирования;
- 3) период планирования;
- 4) средства планирования;
- 5) методику планирования;
- 6) согласование планов.

Принадлежность того или иного плана к определенному виду зависит от того, к какому циклу управления он относится. Функции управления в своей взаимосвязи образуют некоторый цикл:

Анализ – планирование – организация – учет – контроль – регулирование – анализ.

В зависимости от характера поставленных и решаемых задач в теории различают следующие виды планирования: стратегическое, среднесрочное, текущее.

В зависимости от информации, получаемой из планов, различают финансовые и производственные планы, которые в совокупности составляют генеральный план предприятия, охватывающий деятельность в целом. Необходимо отметить, что финансовое планирование основывается на планировании производственном и стратегическом. Стратегическое в данном случае подразумевает постановку задач и целей, определение направлений деятельности. При составлении производственных планов за основу берется информация из стратегического плана. Производственные планы подразумевают определение политики: инвестиционной, маркетинговой, научно-исследовательской.

При стратегическом планировании выделяются следующие цели:

- 1) рыночные (определение рынка сбыта продукции);
- 2) производственные (использование какого уровня техники и технологий позволят достичь необходимого качества продукции и запланированных объемов производства);
- 3) финансово-экономические (определение источников финансирования и прогнозирование результата деятельности);

4) социальные (степень удовлетворения конечным продуктом производства определенных социальных слоев и общества в целом).

3. Сущность перспективного планирования.

В настоящее время сущность перспективного планирования приобрела весомое значение. Этот вид планирования имеет отличие от других. Перспективный план – это план, разрабатываемый на период 10—20 лет (наиболее распространенный вариант – 10-летний план). Перспективное планирование предусматривает прогноз долгосрочного характера, т. е. развитие предприятия в перспективе.

Основные задачи, которые помогает решать перспективное планирование, выглядят следующим образом:

- 1) выделение источников финансирования инвестиционных вложений, их размеры и направления;
- 2) внедрение передовых разработок техники и технологий;
- 3) диверсификация производства;
- 4) капиталовложения в международном масштабе в случае расширения рынка;
- 5) совершенствование управленческой структуры, кадровой политики.

В современных условиях, когда развитие экономики может происходить стихийно и непредвиденно, перспективное планирование призвано определять количественные показатели в отличие от других видов планирования, отражающих качественные показатели. Система перспективного планирования включает в себя такие виды планов, как долгосрочные и стратегические. В системе долгосрочного планирования используется метод применения фактических результатов за истекшие периоды с оптимистическим прогнозом, с некоторым завышением показателей на будущее. Стратегическое планирование предусматривает комплексное изучение проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, на основании чего и формируются плановые показатели. При разработке планов за основу берутся:

- 1) анализ перспектив с учетом факторов, влияющих на результат производства;
- 2) анализ конкурентоспособности продукции;
- 3) выбор стратегии и определение приоритетов для достижения эффективности деятельности предприятия;
- 4) анализ существующих видов деятельности и анализ новых, более результативных видов.

При разработке стратегии необходимо учитывать возможности предприятия.

При долгосрочном планировании разрабатываются планы действий и финансовых результатов, к которым необходимо стремиться в течение планового периода. По истечении отчетного периода, фактические показатели сравниваются с плановыми, выявляются отклонения и факторы, повлиявшие на эти отклонения.

Долгосрочное планирование подразумевает прогноз финансового состояния на долгосрочный период, и это достаточно трудоемкий процесс, так как здесь необходимо учитывать не только план развития предприятия, но и развитие экономики в целом. Именно от полноценного анализа и учета всех (даже самых незначительных) деталей зависит успех перспективного планирования. Текущее планирование определяет развитие предприятия в краткосрочном периоде. Стратегический план формируется на основе стратегии предприятия, что подразумевает решения относительно сфер и направлений деятельности. Такие планы разрабатываются руководством высшего звена.

4. Сущность календарного планирования.

Сущность календарного планирования заключается в обеспечении каждого сотрудника предприятия информацией относительно его задания и рабочего места на ближайшее время, его роли в выполнении работ по производству конечного продукта, а также в обеспечении его необходимым оборудованием и материалами для выполнения поставленной задачи. Календарный план выполняет функцию организации работы всего коллектива предприятия, при котором все взаимосвязаны и взаимно помогают друг другу.

Календарное планирование является одним из инструментов оперативного текущего планирования и включает в себя:

- 1) детализацию текущего плана и доведение его до каждого структурного подразделения. При этом планы составляются на любой календарный период в зависимости оттого, какова необходимость их на данном предприятии;
- 2) распределение и обеспечение материально-техническими ресурсами, вывоз готовой продукции, инвентаризацию исправного оборудования, тепло- и энергообеспечение, организацию контроля качества продукции;
- 3) обеспечение контроля производственного процесса в целом, а также устранение неполадок и сбоев.

Одной из важнейших функций оперативного календарного планирования является разделение работы по рабочим местам, которое осуществляется поэтапно: сначала в цехах, потом на участках и только потом в бригадах. Это необходимо для четкого обеспечения выполнения заданий производственной

программы, сохранения ритмичности работы предприятия, а также каждого структурного подразделения.

Более сложной функцией для оперативного календарного планирования является распределение работ на серийных, мелкосерийных и единичных производствах ввиду необходимости учета различной производительности оборудования (действующего) и труда рабочих, так как одну и ту же работу рабочие одной и той же профессии, имеющие один квалификационный разряд, но с помощью различных технических средств, выполняют за разное время. Это объясняется тем, что на производительность труда влияет огромное количество факторов, включая как навыки, так и обеспеченность техническими средствами и т. д. Каждый из вариантов распределения отличается от другого величиной трудовых и денежных затрат, календарным циклом, в течение которого работы должны быть выполнены.

Календарное планирование, как и любой другой вид планирования, позволяет упорядочить и повысить эффективность процесса производства. С помощью него структурные подразделения четко осведомлены о том, какие работы и когда планируется выполнить для получения максимальной прибыли и сохранения договорных отношений. Распределение по периодам, выявление принадлежности того или иного процесса к определенному периоду носит уточняющий характер для планирования в целом, ведь даже незначительное изменение периода (скажем, сдвиг с конца месяца на начало следующего) может привести к нежелательным последствиям.

5. Роль нормативов и норм в планировании.

Нормы и нормативы являются обязательными при планировании деятельности предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Теоретически понятие «норма» – это «научно доказанная мера затрат живого или общественного труда на создание единицы продукции или выполнение заданного объема работ».

Понятие «норматив» означает степень использования ресурса на какую-либо единицу измерения.

Виды норм и нормативов:

- 1) нормативы трудовые;
- 2) нормативы расхода сырья, материалов, топлива;
- 3) нормативы использования машин, оборудования и т.д.;
- 4) нормы производственной организации (длительности цикла производства и т. д.);
- 5) социально-экономические нормы и нормативы. Система норм и нормативов представляет собой некоторую платформу для планирования.

Именно с использованием норм и нормативов составляются балансы расходов материально-технических ресурсов, балансы потребления энергии и т. д. Существует классификация норм:

1) по степени детализации:

А) специфицированные;

Б) сводные;

2) по методу разработки:

А) расчетно-аналитические;

Б) опытные;

В) опытно-статистические.

Чаще всего на предприятиях, особенно с массовым производством, принимается отдельный специалист-нормировщик, иногда эту функцию совмещает какой-либо другой работник. Необходимые для использования в процессе планирования нормы и нормативы заносятся в программу в качестве базы, откуда и берутся затем при составлении краткосрочных и долгосрочных планов. В качестве примера можно привести использование удельных затрат на единицу готовой продукции для формирования плана использования материально-технических ресурсов.

Нормы расходов материалов включают:

1) основной или полезный расход материала;

2) дополнительные затраты, понесенные в ходе технологического процесса;

3) те производственные затраты, которые не связаны с технологическим процессом.

Коэффициент использования материала (отношение чистой массы изделия к норме расхода) является особо значимым показателем. Нормы материалов используются при планировании закупок материально-технических ресурсов на предприятии. При составлении такого вида планов учитываются размеры складов, сроки и порядок поставок и т. д. Использование норм и нормативов необходимо в процессе планирования. Ведь даже при получении заказа на изготовление продукции (что касается производственных предприятий) для расчета цены необходимо руководствоваться нормами. Планирование расходов на ГСМ также подразумевает использование норм. В какой-то степени применение норм и нормативов при планировании облегчает работу специалистов, ведь есть нормативный базис, который нужно проанализировать и отклоняться от которого можно лишь незначительно. Конечно, существуют отклонения фактических данных от нормативных, но все же нельзя приуменьшать роль норм и нормативов в планировании на предприятии.

6. Автоматизация планирования.

Автоматизация имеет важнейшее значение для всего процесса планирования. Ведь фундаментом успеха и процветания является тщательно проработанный, обоснованный план, а не случайно возникшие пожелания и идеи. Руководителям, менеджерам и экономистам компаний, формирующим планы и отвечающим за их точность и своевременность (вне зависимости от принадлежности компаний к различным рыночным нишам), а также бухгалтерским службам (для которых настоящее время имеются разнообразные высококлассные вспомогательные программы), нужен программный вариант, способный оказать реальную помощь в повышении благосостояния их предприятий. Прежде всего они нуждаются в помощи при подготовке развернутого плана (бизнес-плана) предстоящей работы с оценкой потребностей в финансовых, трудовых и материальных ресурсах, необходимых для решения поставленной задачи на любой актуальный период времени – декаду, месяц, квартал, полугодие или год.

Важнейшими вопросами при формировании планов являются:

1) учет специфики предприятия (например, в одном производстве изготавливается готовая продукция, а в другом продукция идет на переработку для выпуска иных изделий);

2) расчет себестоимости продукции (работ, услуг), т. е. информация о том, какие расходы и в каком объеме будут понесены в процессе основной деятельности компании.

Существует еще один аспект автоматизации планирования – это возможность составления нескольких видов планов для детального анализа, сравнения и затем выбора наиболее оптимального. Ведь если план составлен в одном неавтоматизированном варианте, то будет достаточно сложно сделать другой вариант. Если же план составлен в специальной программе, то все упрощается. Возможно формирование нескольких вариантов для полноценного анализа перспектив развития предприятия. Кроме сравнительного анализа, к преимуществам автоматизации относится также возможность выявления причин и факторов, влияющих на тот или иной результат. Кроме того, программу всегда можно переработать без ущерба для исходных данных, т. е. возможна корректировка в зависимости от выявленных в ходе планирования недостатков.

Таким образом, для наибольшей точности, а также для сокращения времени подготовки программные продукты для планирования необходимы. Ведь с их помощью качество планов повышается, а следовательно, повышается эффективность деятельности предприятия.

В последнее время все больше и больше предприятий использует программные продукты для планирования деятельности. И это логично, ведь сейчас практически не осталось компаний, которые ведут бухгалтерский учет вручную, процесс же планирования сегодня стал многогранным и сложным процессом, и от его эффективности подчас зависит развитие предприятия.

7. Финансовое планирование на предприятии.

Финансовое планирование – один из наиболее основных инструментов планирования в целом. Это связано с тем, что прогноз движения денежных потоков позволяет определить, каковы финансовые возможности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе, достаточно ли собственных средств для покрытия всех текущих и обязательных расходов.

В современных условиях, когда экономика страны носит стихийный характер, т. е. имеет место принцип неожиданности, финансовое планирование необходимо для защиты предприятия от влияния негативных внешних факторов, для обеспечения финансовой устойчивости, достижения высокого результата финансово-хозяйственной деятельности. В рыночной экономике, где развита конкуренция, где налоговое законодательство сурово в своих нормах, планирование позволяет защитить предприятие и обезопасить от неожиданного ухудшения финансового состояния и, возможно, даже банкротства.

Несмотря на свою важнейшую роль в современной экономике и развитии предприятия, финансовое планирование для достижения наилучшего результата должно претерпеть изменения. Ведь если рассмотреть исторический фактор, нельзя не отметить, что ранее планы предприятий ориентировались больше не на собственные потребности и цели, а в основном на планы народного хозяйства страны, т. е. решения принимались не руководством того или иного предприятия, а руководством страны, которое и задавало ритм всему. Сегодняшняя экономика открывает большие возможности. От мощностей предприятия, грамотности руководства, квалификации кадрового состава зависит как вся деятельность компании, цели, которые ставятся в краткосрочной и в долгосрочной перспективах, так и непосредственно сам результат этой деятельности.

При планировании необходимо анализировать конъюнктуру рынка, прогнозировать наступление тех или иных событий, положительно или отрицательно влияющих на развитие предприятия. Ведь целью любой деятельности является получение максимальной прибыли, т. е. эффективная деятельность, именно поэтому финансовое планирование призвано отражать и анализировать все имеющиеся трудовые и финансовые ресурсы, от которых зависит выполнение того или иного заказа.

Финансовое планирование позволяет увидеть, сколько денежных средств необходимо затратить для нормального функционирования производства и сколько денежных средств планируется получить от реализации продукции, работ, услуг. Финансовое планирование позволяет предвидеть наличие дефицита или профицита средств у предприятия в будущем.

Финансовое планирование отражает получение финансов – как собственных, так и привлекаемых, а также направление их на увеличение производственного капитала.

8. Система прогнозов и планов.

Теория выделяет стандартную систему прогнозов и планов. Годовой план любого предприятия представляет собой прогноз и программу финансовой, хозяйственной и производственной деятельности. Он состоит из следующих элементов:

- 1) план маркетинга;
- 2) производственная программа;
- 3) техническое развитие и организация производства;
- 4) повышение экономической эффективности производства;
- 5) нормы и нормативы;
- 6) капитальные вложения и капитальное строительство;
- 7) материально-техническое обеспечение;
- 8) труд и кадры;
- 9) себестоимость, прибыль и рентабельность производства;
- 10) фонды экономического стимулирования;
- 11) финансовый план;
- 12) план охраны природы и рационального использования природных ресурсов;
- 13) социальное развитие коллектива.

Вся система прогнозирования и планирования построена на долгосрочном определении основных направлений экономики.

Необходимо отметить, что сложный процесс выбора стратегии предприятия наиболее эффективен в случае использования системы планов и прогнозов. Функционирование системы долгосрочного планирования возможно в случае использования взаимосвязанных плановых документов, содержащих в себе цели и стратегию фирмы. Стратегический план или план деятельности характеризует основную цель деятельности, он выступает ориентиром для остальных видов планов. Кроме того, он является в некоторой степени ограничителем для принятия каких-либо управленческих решений. Разрабатывается он на срок от трех лет и более (по

необходимости). Подсистема стратегического планирования основывается на программах и проектах.

Программы содержат информацию о разработке и внедрении новых видов продукции, информационных и организационных структур. Каждая программа опирается на соответствующий проект, который имеет определенную стоимость, график внедрения и технико-экономические параметры.

План развития формируется на более короткий срок (от одного до пяти лет). Важнейшей ролью данного вида плана с позиций стратегии фирмы является определение перспектив деятельности, возможного уровня совершенствования, расширения производства, освоения новых видов деятельности, использования новых технологий. План развития дает толчок к возникновению производных планов:

- 1) план диверсификации (освоение выпуска новых видов продукции);
- 2) план научно-исследовательских работ (разработка принципиально новых технологий и т. д.);
- 3) план ликвидации (определение факторов, тормозящих развитие, т. е. тех, от которых нужно освободиться).

Система планов включает также тактические планы, которые увязаны со стратегическими планами, но не входят в их структуру. Тактические планы призваны опередить такую тактику действий, при которой выпускаемая продукция будет находить своего потребителя.

9. Производственная программа и ее место в процессе планирования.

Производственная программа является первоначальным этапом при разработке бизнес-плана предприятия. Именно с нее начинается планирование финансово-хозяйственной деятельности.

Как и все остальные виды планов, производственная программа появляется в результате определения и постановки целей предприятия, таких как:

- 1) получение максимальной прибыли;
 - 2) удовлетворение рынка сбыта продукции;
 - 3) снижение издержек производства и т. д.
- Производственная программа должна содержать информацию по загрузке производства, объему выпуска готовой продукции, а также сроки поставок потребителям. Следовательно, от нее зависит построение планов: материально-технического снабжения, труда и заработной платы, финансового плана, плана капитальных вложений, плана сбыта и т. д.

Процесс оптимизации производственной программы заключается в получении высокой рентабельности. Для этого одного изучения затрат

недостаточно. Необходимо анализировать, каким образом затраты влияют на выручку от продаж.

План производства содержит в себе показатели производства и реализации продукции с разбивкой на номенклатуру, ассортимент и качество по календарным периодам.

Целью данного вида плана является соблюдение договорных сроков по поставке продукции с учетом имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов.

Производственную программу разрабатывают экономические службы на основании информации, представленной отделом маркетинга и производственно-диспетчерским отделом. Конечно, отклонения от фактических данных будут возможны по причине нормирования показателей и наличия различных факторов, влияющих на отклонение этих показателей в ту или иную сторону.

Задачи производственной программы заключаются в следующем:

- 1) определение цены на продукт;
- 2) выделение производственных затрат;
- 3) загрузка производства;
- 4) определение производственных мощностей.

От точности составления производственной программы зависит весь план предприятия, так как здесь взаимоувязаны как сроки, так и объемы производства. Основными разделами производственной программы являются:

- 1) план производства продукции предприятия;
- 2) план выпуска продукции на экспорт (если таковой имеется);
- 3) план повышения качества продукции;
- 4) план реализации продукции.

При подготовке программы производства необходимо руководствоваться следующими вопросами:

- 1) какова стратегия предприятия на перспективу;
- 2) какова специализация отрасли данного производства;
- 3) каковы рынки сбыта продукции, выпускаемой на предприятии.

Контроль выполнения производственной программы – это по большому счету контроль выполнения всего бизнес-плана предприятия. В связи с этим после утверждения программы необходимо не только доведение ее до производственных служб, но и оперативный контроль ее исполнения.

Контрольные вопросы и задания:

1. Содержание планирования деятельности предприятия
2. Классификация планов

признак	Виды

3. Какие функции выполняет специалист-нормировщик на предприятии?
4. В чем сущность календарного планирования?
5. Место производственной программы в процессе планирования?