

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

На основе изучения теоретических основ внутрифирменного планирования и практики плановой работы определена необходимость разработки системы внутрифирменного планирования. Разработана программа развития внутрифирменного планирования.

The necessity of system engineering of intrafirm planning is defined on the basis of studying of theoretical bases of intrafirm planning and practice of planned work. The program of development of intrafirm planning is developed.

Ключевые слова: внутрифирменное планирование, управление, качество, система, механизм планирования.

Ведущую роль в системе управления предприятием играет планирование. В результате рыночных преобразований в Украине планирование было практически ликвидировано. Однако, экономический кризис выявил необходимость создания действенной системы планирования на предприятии.

Формирование системы внутрифирменного планирования зависит от финансового состояния предприятия, маркетинговой деятельности, квалификации персонала, компьютерной грамотности, системы мотивации, заинтересованности руководства.

Качество планов предприятий зависит от множества факторов. Это доказывает сложность выбора оптимального направления развития внутрифирменного планирования. Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо использовать новые подходы к построению системы внутрифирменного планирования.

Вопросам внутрифирменного планирования посвящено большое количество научных трудов. Рассмотрение вопросов планирования достаточно широким кругом ученых свидетельствует о востребованности его в управлении предприятием.

Многие задачи совершенствования планирования на предприятиях остаются нерешенными, отсутствует единство во взглядах: на содержание внутрифирменного планирования, на оптимальный состав планов предприятия, на определение эффективности планирования и качество планов. Остаются без внимания вопросы оценки состояния системы планирования.

Формирование системы внутрифирменного планирования связано с изменением условий хозяйствования предприятий, как следствия процесса трансформации экономики в 90-е гг. Ликвидация таких основных институтов директивной экономики, как Госплан, Госснаб, Госкомцен, ознаменовала собой новый этап в развитии внутрифирменного планирования. На уровне предприятия стали решаться вопросы формирования стратегии и тактики развития предприятия, поиска рынков сбыта, поставщиков ресурсов, эффективных инструментов конкурентной борьбы, гибкости операционной системы предприятия при изменении конъюнктуры рынков продукции и ресурсов.

Первоочередная задача управления – обеспечение конкурентоспособности предприятия и производимой продукции. В связи с этим, инструментарий управления необходимо изменить в направлении организации и методологии планирования.

Принципиальным является вопрос о соотношении директивного и индикативного планирования. Директивность должна присутствовать в управлении производством на предприятии. Достижение целей является главным условием реализации выбранного направления развития. Однако, директивное и индикативное планирование не должны противопоставляться. Гибкость внутрифирменного планирования предполагает корректировку ранее поставленных целей и задач на основании информации об изменениях во внешней среде. Директивность же означает обязательное выполнение поставленных задач. Планирование на уровне предприятия не может быть индикативным, в противном случае пропорции развития предприятия, заложенные в стратегических показателях, будут отклоняться от желаемого результата.

Главной проблемой развития планирования является отсутствие модели внутрифирменного планирования. Современные инструменты и технологии управления (сбалансированная система показателей, реинжиниринг бизнес-процессов, логистика) доступны при организации внутрифирменного планирования на предприятиях. Их использование требует реструктуризации управления предприятием путем привлечения значительных финансовых ресурсов и высококвалифицированных специалистов.

Необходим индивидуальный подход к построению внутрифирменного планирования для каждого предприятия.

Качество планов предприятия – это результат взаимодействия элементов системы планирования (кадры, методика планирования, средства планирования), полноты охвата всех объектов планирования (ресурсы, процессы и подразделения) и степени структуризации целей и задач по уровням управления в

рамках стратегического, тактического и оперативного планирования (рис.1).

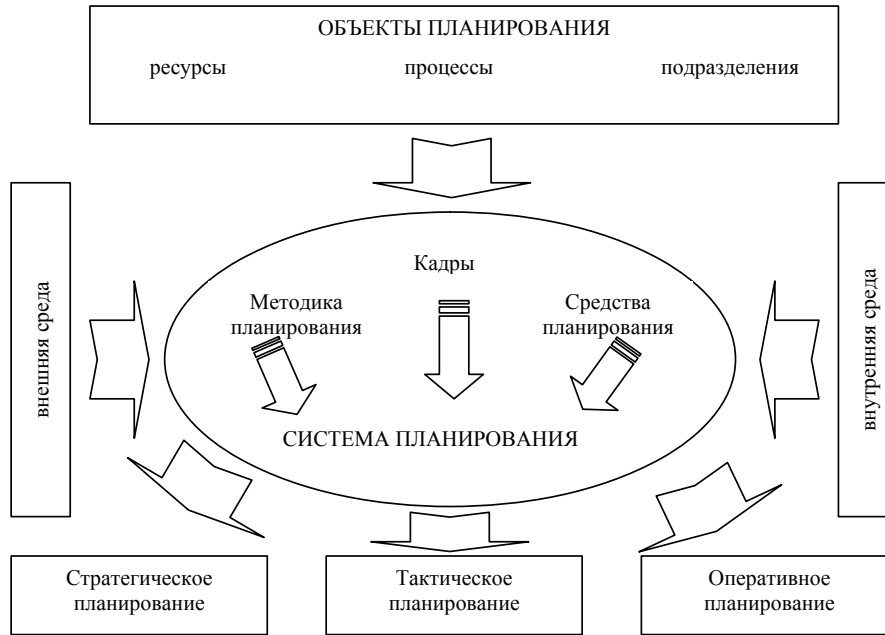


Рис. 1. Элементы системы планирования

Важнейшим аспектом системы планирования является качество планов производства и реализации продукции на краткосрочный период.

Качественное планирование зависит от прогнозирования потребностей и согласования их с возможностями предприятия и влияет на составление операционных и финансовых бюджетов.

Для сбалансированности возможностей предприятия и потребностей рынка формируется план производства, учитывающий портфель заказов, производственные мощности и ресурсы. При формировании плана производства, как составной части общего бюджета предприятия, рассчитывается производственная программа, планируются складские запасы с учетом нормативов, рассчитывается потребность в материальных ресурсах пропорционально объему производства, определяется фонд заработной платы основных рабочих.

Производственная программа является результатом согласования следующих целей:

- удовлетворение потребностей рынка;
- потребность в продукции для внутреннего использования;
- максимальная загрузка оборудования;
- учет имеющихся ресурсов.

При планировании производственной программы предприятия решается следующая задача: распределение (декомпозиция) годовой производственной программы по подразделениям, производственным установкам (участкам) и срокам с целью равномерной работы производства, наиболее полного использования оборудования и ресурсов, соблюдения сроков выполнения заказов.

Система оперативного планирования должна строиться по иерархической схеме, которая имеет уровни управления, а для каждого уровня устанавливается свой планово-учетный период, своя планово-учетная единица, своя методика составления плановых заданий [1].

Отметим одну характерную особенность описанной схемы оперативного управления: чем выше уровень задач, тем большие отклонения от запланированного хода производства приходится ликвидировать. Если на нижнем уровне приходится преодолевать такие помехи производству, как поломка станка, несвоевременная подача заготовки, то на более высоких уровнях необходимо ликвидировать отставание целых этапов изготовления изделия. Таким образом, те нарушения, с которыми не справляется данный уровень, передаются на более высокий уровень. В экстренных случаях нарушения ликвидирует диспетчерская служба.

У этой схемы есть следующие отличия:

- функциональная обособленность уровней – каждый уровень регулирования воздействует только на соответствующий данному уровню план;
- строгое регламентирование моментов воздействия на систему [3].

Структура системы оперативно-производственного планирования (ОПП) предприятия строится довольно стандартно.

Количество уровней надо определить еще до построения производственно-технологической

структуры (ПТС), т.е. перед началом проектирования системы ОПП надо знать, сколько в ней будет уровней.

У этой проблемы есть несколько решений.

Первое, самое простое, заключается в следующем. За основу берется организационная структура производства и ее уровни: предприятие, отдельное производство, цех, участок, бригада, рабочее место. Разные предприятия имеют различное количество организационно-самостоятельных уровней.

Правило такое: каждая организационно-самостоятельная единица должна быть охвачена соответствующим уровнем системы ОПП. В этом случае, количество уровней системы ОПП соответствует количеству уровней организационной структуры предприятия.

Второе, более сложное решение, исходит из программно-целевого подхода к оперативному управлению и базируется на следующих идеях. Каждый уровень системы ОПП осуществляет регулярное управление производством, т.е. вне зависимости от того, как работает производство, регулярно составляются планы, осуществляется учет, анализ и оперативное управление. Это приводит к большим затратам труда на обработку информации, причем чем ниже уровень, тем трудоемкость больше, т.к. объем перерабатываемой информации больше. Эффект системы ОПП состоит в снижении потерь в производстве. Такой подход сводится к сравнению затрат и эффекта последовательно от верхнего уровня к нижнему. Если на каком-либо уровне затраты превышают эффект, это означает, что данный уровень не нуждается в регулярном регламентированном оперативном управлении. Но если, к примеру, бригады какого-либо цеха регулярно и равномерно выполняют месячные задания, для них совсем необязательно заводить полную регламентированную систему ОПП, работающую с ежедневным ритмом выдачи заданий, учета и анализа их выполнения и пр. Этот подход позволяет ограничить систему ОПП "снизу" и определить объективно-необходимое количество уровней. Однако, он очень трудоемкий и требует большой работы по обследованию предприятия.

Третье решение данной проблемы примыкает к первому и второму, но менее трудоемко. Необходимо организовать квалифицированную экспертизу, при этом применить один из методов экспертных оценок.

С помощью указанных методов определяется первый параметр системы ОПП предприятия: количество уровней. Далее осуществляется построение и упорядочение ПТС для каждого уровня, после чего ясно, сколько subsystemов необходимо проектировать.

Наиболее важной характеристикой организации процесса производства на предприятии в целом и в его производственных подразделениях является производственно-технологическая структура.

Производственно-технологическая структура – это схема взаимосвязей между подразделениями основного производства в процессе изготовления продукции.

Производственно-технологическая структура формируется на базе организационной структуры производства, технологического процесса изготовления продукции и технологического маршрута.

Производственно-технологическая структура (ПТС) может быть представлена в графической либо в матричной форме. Графическое представление производственно-технологической структуры осуществляется посредством построения графа, в котором вершинами являются производственные подразделения, а дугами - связи между ними.

Графическое построение производственно-технологической структуры целесообразно производить при небольшом количестве производственных подразделений (5–10). Представление производственно-технологической структуры в виде матрицы осуществляется посредством заполнения таблицы, в которой каждая строка показывает наличие подразделений-потребителей у подразделения-поставщика, а каждый столбец – наличие подразделений-поставщиков у подразделения-потребителя. Элемент, стоящий на пересечении подразделения-поставщика с подразделением-потребителем может либо фиксировать наличие (отсутствие) связей между этими подразделениями в процессе производства, либо показывать количество наименований предметов, передаваемых из одного подразделения в другое, либо отражать частоту взаимосвязей между этими подразделениями. При представлении производственно-технологической структуры в виде матрицы удобно задавать количественные характеристики взаимосвязей между подразделениями в процессе производства.

Система ОПП – это модель реального производства. В ней существуют и действуют идеальные объекты и понятия, которые лишь являются отображением реальной действительности. При проектировании мы определяем эти объекты и понятия.

Каждая из subsystemов состоит из четырех блоков, регулярно обрабатывающих информацию по планированию, учету, анализу и регулированию производства.

Для того чтобы subsystem могла работать, при проектировании необходимо еще определить плано-учетную единицу, плано-учетный период и методики формирования плановых заданий.

Система планирования на предприятии строится на предварительной оценке его состояния и выявлении факторов, определяющих качество планов.

Разработанный производственный план должен в максимальной мере удовлетворять рыночный спрос, не превышая при этом ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия. Для этого потребуются

определить, какие ресурсы необходимы для удовлетворения спроса на рынке, сравнить их с имеющимися и предлагаемыми ресурсами. В случаях невыполнения установленных заказов покупателей, необходимо определить и проанализировать полученные ограничения.

При составлении бюджета проводятся анализ полученных расчетных показателей и оценка краткосрочных планов производства продукции, способствующие принятию оптимальных управленческих решений [2].

Использование предложенного подхода к совершенствованию внутрифирменного планирования позволит провести ревизию организации производства на предприятии, найти и устранить потери, возникающие в действующей системе планирования производства, а также оценить качество функционирования системы планирования.

Литература

1. Архипов Г. И. Методические вопросы построения систем оперативно-производственного планирования / Г. И. Архипов // Проблемы внедрения результатов экономико-математических исследований. – М., 1985. – С. 109–119.
2. Сатановский Р. Л. Анализ и планирование организационного уровня производства / Сатановский Р. Л. – М. : Экономика, 1982. – 152 с.
3. Первин Ю. А. Планирование мелкосерийного производства в АСУП / Первин Ю. А., Португал В. М., Семенов А. И. – М. : Наука, 1973. – 269 с.

Надійшла 18.04.2011

УДК 339.187

А. В. ФЕДОТОВ

Королевский институт управления, экономики и социологии, Россия

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ И ДРУГИЕ ИННОВАЦИИ ПРИ ПРОДАЖЕ ТЕХНИКИ

В статье рассматривается концепция дополнительных ценностей и «расширенного» товара при продаже техники. Анализируются ступени «расширенного» товара и дается характеристика каждой из данных ступеней. Рассматриваются предложения продавца, значительно превосходящие ожидания покупателя. Излагается сущность логистического подхода к поставкам и сервису техники. Исследуются ценности, предоставляемые отечественными производителями и дилерами техники. Раскрывается процесс обмена ценностями между всеми участниками цепочки поставок техники. Даются рекомендации по созданию единой системы ценностей для участников цепочки поставок техники и применению новаций в деятельности диллерских компаний.

Describes the concept of incremental values and an extended product when selling technology. Analyses the level of an extended product and describes each of these stages. Offers of the seller, largely exceeding customer expectations. Describes the essence of logistic approach to supply and service technology. Examines the values provided by domestic producers and dealers. Expands to the process of exchanging value among all participants in the supply chain technology. Provides guidelines for creating a unified system of values for participants in the supply chain technology and application of innovations in the dealer companies.

Ключевые слова: дополнительные ценности, инновации, расширенный товар, долгосрочные связи, цепочки поставок, маркетинговая логистика, комплексный подход.

В условиях рыночной экономики перед производителями и посредниками стоит наиболее сложная задача продажи произведенной продукции. Данная задача приобретает особую актуальность в современный период характеризуемый наличием высокой конкуренции за сбыт промышленной продукции между отечественными и зарубежными производителями. Чтобы выжить, отечественным компаниям необходимо внедрять инновационные разработки, направленные на совершенствование путей продвижения промышленной продукции до потребителей и предоставления таких ценностей, которые полностью удовлетворили требования потребителей и способствовали их успешному развитию.

Одним из инновационных подходов к совершенствованию процесса продажи промышленной продукции является использование концепции дополнительных ценностей базирующейся на понятии «расширенного» товара. Понятие «расширенного» товара включает в себя, помимо предоставления товара, также предоставление определенных выгод, которые приобретает покупатель с его получением. «Расширить» товар можно путем предоставления определенных услуг входящих в традиционный пакет, например – предоставление кредита, доставка, гарантийное обслуживание, послегарантийное обслуживание и т. д. Наряду с этими ценностями значительно «расширить» товар можно с помощью предоставления дополнительных опций и определенных услуг не входящих в традиционный пакет, на который рассчитывает покупатель.

Подход к продажам с точки зрения дополнительной ценности совершенно меняет отношение покупателя к продавцу. Продавца, который предоставляет значительные ценности, покупатель не променяет