



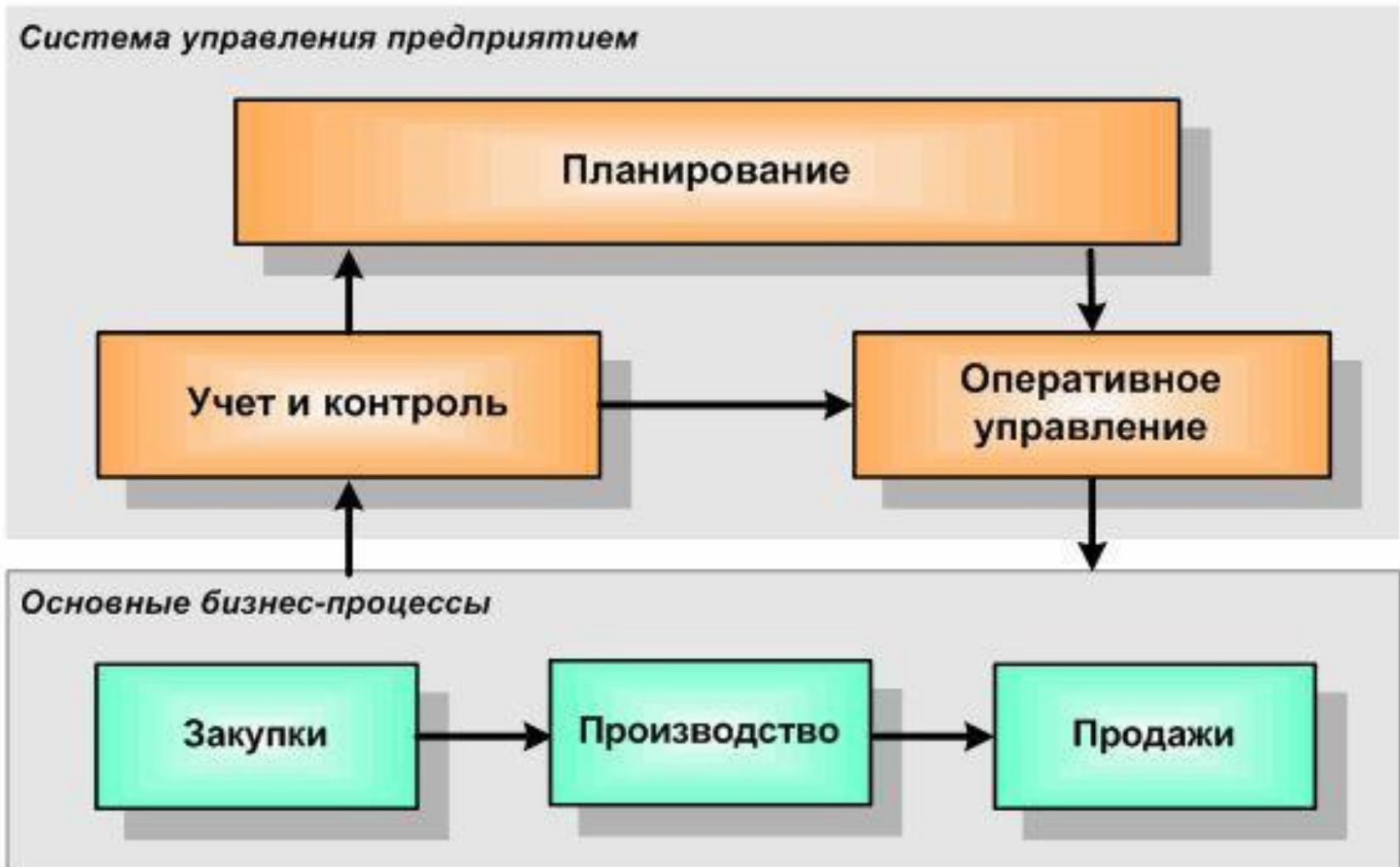
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Организация производства и управление предприятием

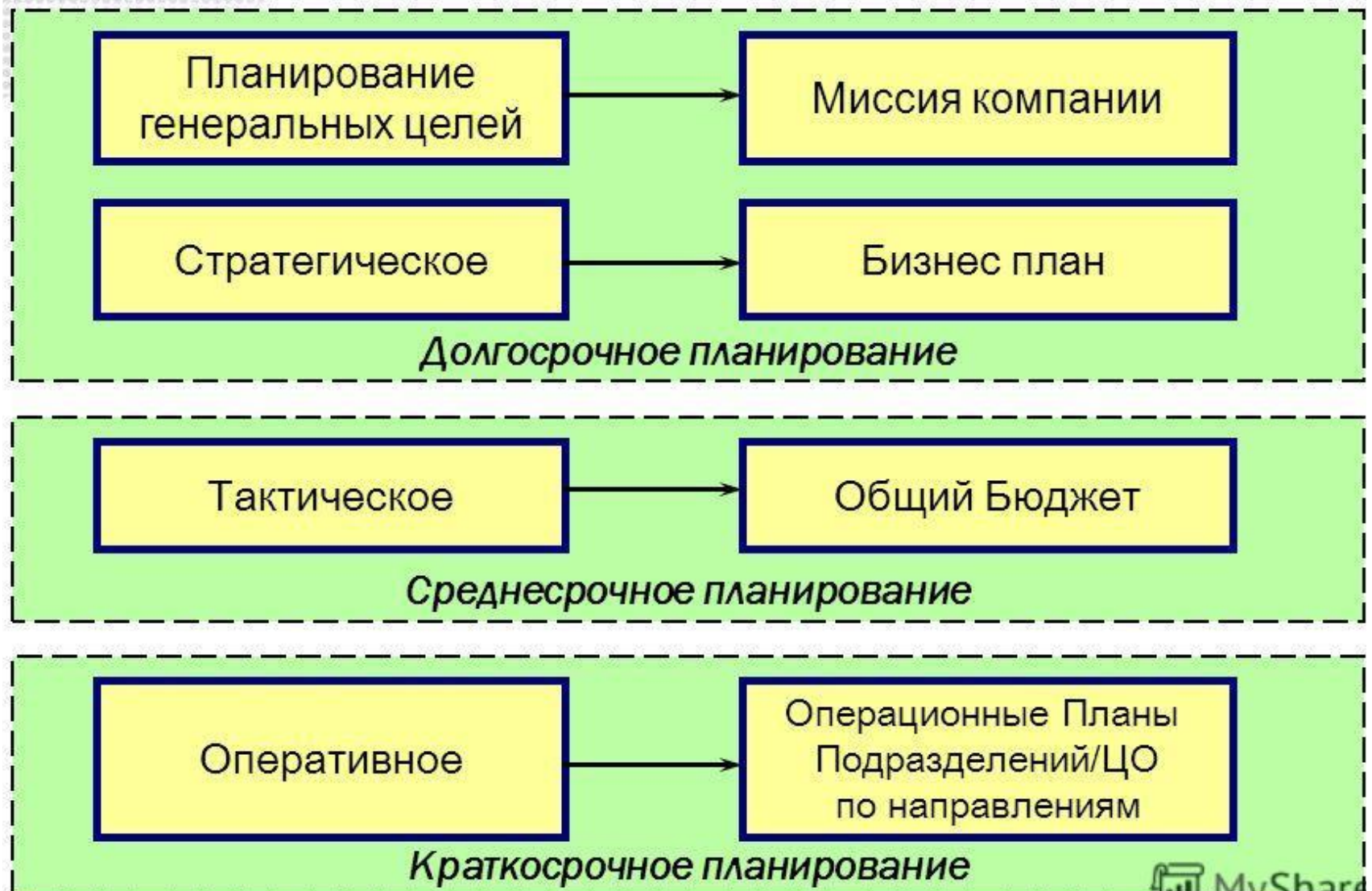
Лекция 8.
*ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВА*

ХОРОШУН Николай Владимирович,
доцент кафедры организации производства и экономики
недвижимости
(756 32 99 МТС. Велком)

Принципы и методы планирования.



Принципы и методы планирования.



Принципы и методы планирования.

Планирование - это процесс подготовки управленческого решения, основанный на обработке исходной информации и включающий в себя выбор целей, определение средств и путей их достижения посредством сравнительной оценки альтернативных вариантов и принятия наиболее реального из них в ожидаемых условиях развития.

В планировании выделяют 3 стороны:

- 1. социально - экономическую**, которая выражает экономические и социальные процессы расширенного воспроизводства, т.е. объект планирования;
- 2. методологическую**, отражающую совокупность принципов и методов планирования, т.е. инструментарий познания и активного воздействия на социально - экономические процессы;
- 3. организационную**, которая отражает структуру плановых органов и технологии разработки планов, т.е. субъект

Принципы и методы планирования.



Принципы планирования заложенные Анри Файолем (1841 – 1925 г.ж.):

1. Необходимость. Принцип отвечает требованию рынка по рациональному использованию ограниченных ресурсов.

2. Единство. Принцип предполагает взаимоувязку всех видов планов, наличие сводного плана по определенным разделам и показателям.

3. Непрерывность. От стратегического плана – переход к тактическому, а затем к оперативному, т.е. осуществляется взаимодействие долгосрочных и краткосрочных планов.

4. Гибкость. Принцип предполагает возможность необходимых корректировок и уточнений показателей, а также координации действий в связи с постоянными изменениями в технике, технологии, организации производства и пр.

5. Точность. Соблюдение данного принципа зависит от систем и методов, применяемых при планировании. Она может быть любой, но при обеспечении достоверности и эффективности производится

Методы планирования - это совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечивается разработка и обоснование плановых решений.

Различают следующие наиболее применяемые на предприятии **методы** планирования:

- **нормативный;**
- **балансовый;**
- **системно – аналитический;**
- **програмно – целевой;**
- **проектно - вариантный** (метод оптимизации технико-экономических решений);
- **математического моделирования и пр.**

Бизнес-план, его задачи, функции и разделы.

Бизнес-план — *план, программа осуществления бизнес-операций, бизнес-процессов, хозяйствования предприятия.*

Бизнес-план – *краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций.*

Бизнес-план – *документ, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.*

Бизнес-план служит трем основным целям:

- 1. Дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект.*
- 2. Служит источником информации для лиц непосредственно реализующих проект.*
- 3. Основной документ при принятии решения банком (инвестором) о выдаче кредита (исчерпывающая информация о существующем бизнесе заемщика и его развитии после получения кредита).*

Задачи бизнес - плана:

- ✓ Определить конкретные направления деятельности предприятия.
- ✓ Целевые рынки и место предприятия на этих рынках.
- ✓ Сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения.
- ✓ Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии.
- ✓ Выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены предприятием потребителям.
- ✓ Оценить производственные и торговые издержки.
- ✓ Определить комплекс маркетинга предприятия.
- ✓ Оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей.
- ✓ Предусмотреть риски, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Структура бизнес плана:

1. Резюме.
2. Идея (сущность) предлагаемого проекта.
3. Оценка рынка.
4. План маркетинга.
5. План производства.
6. Организационный план.
7. Финансовый план.
8. Приложения.



БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Организация производства и управление предприятием

Лекция 9.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА

ХОРОШУН Николай Владимирович,
доцент кафедры организации производства и экономики
недвижимости
(756 32 99 МТС. Велком)

Производственная программа, показатели и методика их расчета. Анализ производственной программы предприятия.

Производственная программа (план производства и реализации продукции) — это комплексное задание по выпуску и реализации продукции определенного ассортимента и качества в натуральных и стоимостных показателях, ориентированных на достижение целей предприятия.



Производственная программа, показатели и методика их расчета. Анализ производственной программы предприятия.

Производственная программа разрабатывается:

1. Определяются номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции, объем поставок в натуральном выражении согласно заключенным договорам.
2. На основе объема поставок определяется объем производства каждого изделия в натуральном выражении.
3. Объем производства по отдельным видам продукции обосновывается расчетами производственных мощностей.
4. Исходя из натуральных объемов производства и поставок рассчитываются стоимостные показатели: товарная, реализованная; валовая и чистая продукция.
5. Составляется график отгрузки продукции в соответствии со сроками договоров.
6. Производственная программа распределяется по основным подразделениям предприятия.



Производственная программа, показатели и методика их расчета. Анализ производственной программы предприятия.

Номенклатура продукции — это перечень наименований изделий, по которым в дальнейшем будут устанавливаться задания по производству. Предприятия, как правило, разрабатывают производственную программу по расширенному ассортименту.

Ассортимент — разновидность этих изделий по видам, сортам, типам в разрезе номенклатуры.



Производственная программа, показатели и методика их расчета. Анализ производственной программы предприятия.

Товарная продукция представляет собой стоимость продукции, и услуг, предназначенных к продаже в планируемом периоде.

Реализованная продукция — это продукция, изготовленная, отгруженная и оплаченная потребителем (посредником).

Объем реализованной продукции по плану рассчитывается по формуле:

$$РП = ТП + O_H - O_K,$$

где **РП** — объем реализованной продукции по плану, руб.;

ТП — объем товарной продукции по плану, руб.;

O_H — остатки нереализованной продукции на начало планового периода, руб.;

O_K — остатки нереализованной продукции на конец



Производственная программа, показатели и методика их расчета. Анализ производственной программы предприятия.

Валовая продукция — это стоимость всей продукции, независимо от степени ее готовности, т.е. стоимость общего результата производственной деятельности предприятия за определенный период.

Валовая продукция определяется как сумма товарной продукции и разности остатков незавершенного производства на начало и конец планируемого периода:

$$ВП = ТП + Нн - Нк,$$

где **ВП** — объем валовой продукции по плану, руб.;

ТП — объем товарной продукции по плану, руб.;

N_n, N_k — стоимость остатков незавершенного производства на начало и конец планового периода, руб.



Содержание и задачи оперативно-производственного планирования.

Оперативно-производственное планирование (ОПП) представляет собой систему мер, направленных на конкретизацию технико-экономического плана во времени и пространстве.

Задачи ОПП:

1. Детализация и распределение производственной программы и др. показателей плана экономического и социального развития по месту и времени их выполнения.
2. Разработка прогрессивных календарно-плановых нормативов;
3. Обеспечение рабочих мест сырьем, материалами и пр.;
4. Составление графиков движения предметов труда во времени и пространстве и доведение их до исполнителей;

5. Координация работы сопряженных цехов, участков,

Системы оперативно-производственного планирования (ОПП) и их содержание.

ОПП - завершающий этап планирования.

Конечная цель - обеспечение равномерного выпуска продукции в заданных количествах и в намеченные сроки при высоком качестве изготавливаемых изделий и наилучшем использовании



СИСТЕМЫ ОПП:

1. Подетальная. Предназначена для условий высокоорганизованного и стабильного производства.

2. Позаказная. Применяется в основном в единичном и мелкосерийном производстве с его разнообразной номенклатурой и небольшим объемом выпускаемой продукции и производственных услуг.

3. Покомплектная. Применяется, главным образом, в серийном производстве.

и их разновидности.



Методика разработки оперативных планов производства.

Объёмный метод предназначен для распределения годовых объёмов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам – квартал, месяц, декада, неделя, день и час.

Календарный метод применяется для планирования конкретных временных сроков запуска и выпуска головных изделий, предназначенных для реализации на соответствующем рынке продукции.

Объёмно-календарный метод позволяет планировать одновременно сроки и объёмы выполняемых на предприятии работ в целом на весь предусмотренный период времени – год, квартал, месяц и т.д. С его помощью рассчитываются продолжительность производственного цикла выпуска и поставки продукции на рынок, а также показатели загрузки технологического оборудования и сборочных стандов в каждом подразделении предприятия.

Объёмно-динамический метод предусматривает взаимодействие планово-расчётных показателей, как сроки, объёмы и динамика производства продукции, товаров и услуг. В условиях рынка этот метод позволяет наиболее полно учитывать объёмы спроса и производственные возможности предприятия и создаёт планово-организационные основы оптимального использования наличных ресурсов на каждом предприятии. Он предполагает построение планов-графиков выполнения заказов потребителей и загрузки

Сущность себестоимости продукции и классификация затрат.



Себестоимость – это затраты на производство и реализацию продукции, выраженные в денежном исчислении.

Смета затрат на производство, состав и назначение.

1. Сырьё и материалы
2. Отходы
3. Покупные изделия и полуфабрикаты
4. Топливо и энергия на технологические нужды
5. Транспортно-заготовительные расходы
6. Заработная плата
7. Единый социальный налог и отраслевой страховой взнос
8. Расходы на подготовку и освоение производства
9. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования
10. Общепроизводственные расходы
- Итого: цеховая себестоимость**
11. Общехозяйственные расходы
12. Прочие производственные расходы
13. Потери от брака
- Итого: производственная себестоимость**
14. Коммерческие расходы
- Итого: полная себестоимость**

Планирование повышения производительности труда.

Управление и совершенствование производства:

- бережливое производство;
- логистика и материально-техническое планирование;
- энергетическая эффективность и.т.д.

Разработка методов мотивации и стимулирования.

Повышение квалификации персонала.

**Повышение
производительности
труда**

Финансово-экономические механизмы:

- стимулирование спроса;
- привлечение инвестиций

Модернизация оборудования.

Освоение новых технологий и методов производства.

Трансферт технологий.



БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Организация производства и управление предприятием

Лекция 10.

УПРАВЛЕНИЕ (МЕНЕДЖМЕНТ) ПРЕДПРИЯТИЕМ

ХОРОШУН Николай Владимирович,
доцент кафедры организации производства и экономики
недвижимости
(756 32 99 МТС. Велком)

**Школа научного управления
1885 – 1930 гг.**

**Административная или классическая школа
1920 – 1950 гг.**

**Школа человеческих отношений
1920 – 1950 гг.**

**Школа количественных методов управления
и системного подхода
1950 – по н.в.**

Принципы:

1. разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий
2. следование разработанным стандартам
3. подбор, обучение и расстановка рабочих сил на те рабочие места, где они могут дать наибольшую пользу
4. оплата по результатам труда
5. использование функциональных менеджеров
6. поддерживание дружеских отношений между рабочими и менеджерами

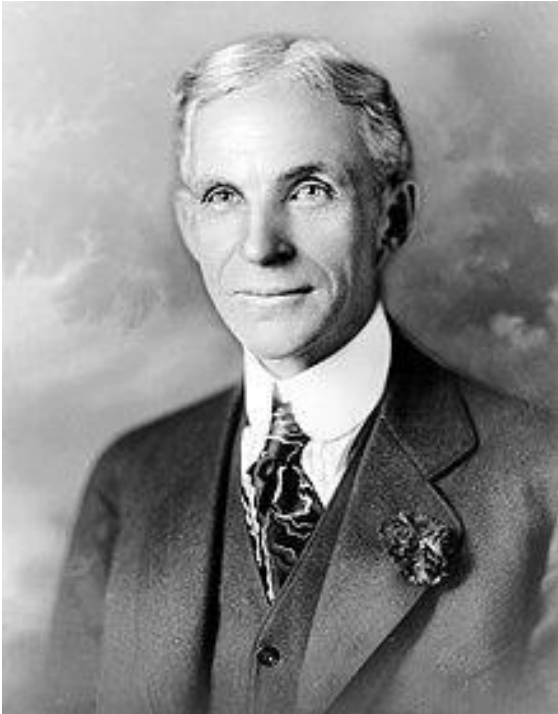
Вклад советских ученых – НОТ (Научная Организация Труда).

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915 гг.)

- выдающийся американский исследователь и управленец-практик, основатель теории менеджмента.
- Создал научную основу исследования функциональных возможностей исполнителя. Автор многих работ по менеджменту, среди которых «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.).



Школа научного управления



Генри Форд (1863—1947 гг.)
американский промышленник,
один из создателей менеджмента.

По его мнению, задачу промышленности нельзя видеть только в удовлетворении потребностей рынка: **необходимо так организовать производственный процесс, чтобы, во-первых, можно было снизить цены на продукцию, а во-вторых, повысить оплату труда работников.**

В своих книгах «Моя жизнь, мои достижения» (рус. пер., 1924) и «Сегодня и завтра» Форд разработал теорию, получившую название «фордизм».



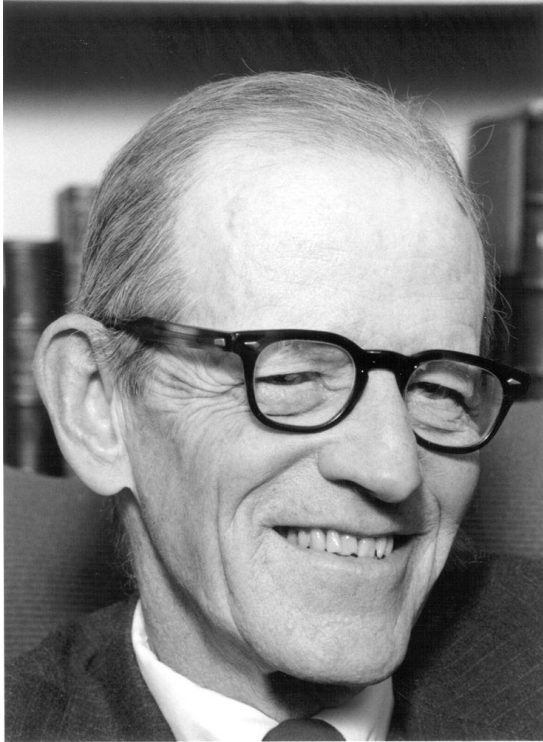
Административная (классическая) школа управления

А. Файоль

- 1. Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда.
- 2. Власть и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.
- 3. Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации.
- 4. Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.
- 5. Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.
- 6. Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.
- 7. Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.

Принципы управления по А. Файолю:

8. **Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр.
9. **Иерархия** — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.
10. **Порядок** — определённое место для каждого лица и каждое лицо на своём месте.
11. **Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание благожелательности и правосудия.
12. **Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.
13. **Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.
14. **Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.

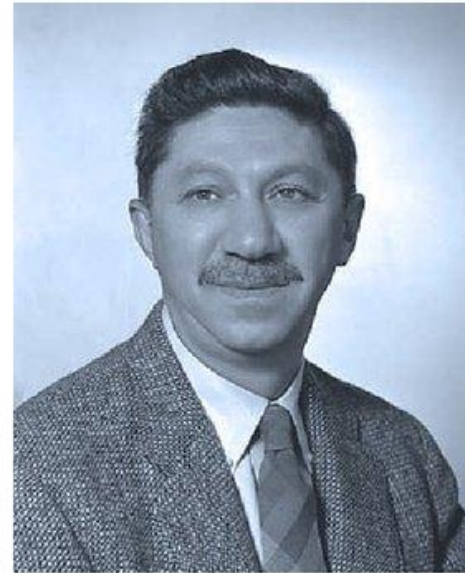
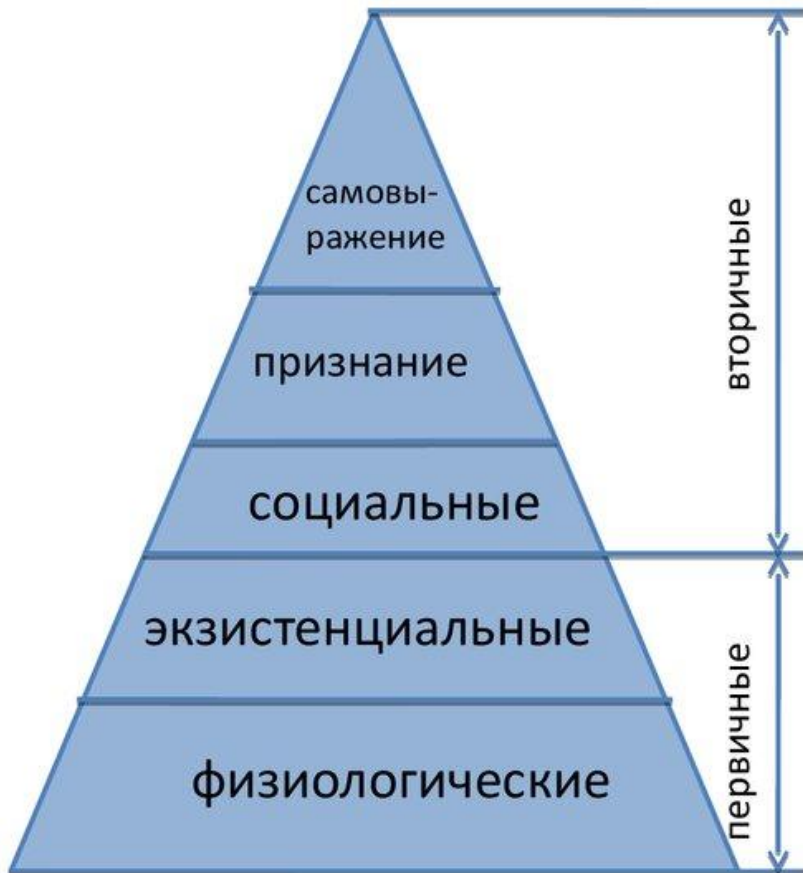


Джордж Элтон Мэйо (1880—1949) — американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений». Провел «хатторнские эксперименты» где изучал стили управления, какие отношения существуют у рабочих и менеджеров и т.д.

***Человек не ленив,
он может
работать!***

Суть концепции, развивающейся в русле человеческих отношений, состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с принципом мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

«Пирамида потребностей» А. Маслоу



Абрахам Маслоу (1908-1970)

Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации.



Школа количественных методов управления и системного подхода.

Понимание сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей. Широко использованы количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

В школе науки управления различают два главных направления:

1. производство рассматривается как «социальная система»,
2. используются системный и ситуационный анализ с применением математических методов и ЭВМ («РС»).

Школой было разработано большое количество принципов, правил, подходов и т.д.: дерево решений, мозговой штурм, управление по целям, диверсификация (конгломераты), теория Z, бюджетирование (с нулевой базой), кружки качества, портфельный менеджмент, интрапренерство и пр.

Существует три стиля руководства:

1. **Авторитарный** вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных. В данном случае используется командный метод управления. *Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы.*
2. **Демократический** делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.
3. **Либеральный** управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность.

Анри Файоль выделил пять универсальных функций:

1. предвидение;
2. организация;
3. распорядительство;
4. координация;
5. контроль.

В книге «Основы менеджмента» (М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури) приводятся следующие функции управления:

1. **стратегическое планирование;**
2. **планирование реализации стратегии;**
3. **организация взаимодействия и полномочий;**
4. **построение организации;**
5. **мотивация;**
6. **контроль.**



Система методов управления предприятием и условия их применения.

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» - греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели).

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания.

Методы управления *направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности - на персонал организаций (предприятий, компаний, фирм).*

Для эффективного управления предприятием используются следующие методы:

Организационные - обеспечивать упреждающее управление предприятием, прежде чем оно начнет свою деятельность, должна быть спроектирована организационная структура, определены взаимосвязи, определены функции звеньев, права и ответственность, численность должностные инструкции и т.д.;

Экономические совокупность средств и инструментов экономического характера, целенаправленно воздействующих на успешное функционирование и развитие предприятия, на мотивацию коллектива.

Правовые соблюдение законов нормативных и правовых актов принятых в стране.

Распорядительные представляют собой наиболее оперативный, единоличный способ управленческой деятельности. Они дополняют организационные методы. Эти методы реализуются через приказы, акты, директивы, постановления. Важнейшим распорядительным методом является контроль исполнения.

Социально-психологические использование знания психологии человека и его поведение в трудовом коллективе. Подбор кадров осуществляется с учетом совместимости людей, что позволяет создать благоприятный климат, что позволяет целенаправленно мотивировать работников.



ФРИДРИХ ЭНГЕЛЬС. fuchs-a.narod.ru

«Уже разбивание ореха есть начало анализа»

Фридрих Энгельс (1820 - 1895 гг.)

Анализ - способ познания предметов и явлений окружающей среды, основанный на расчленении целого на составные части и изучении их во всем многообразии связей и зависимостей.



Сущность, задачи и методы анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия классифицируется по признакам:

1. По отраслевому признаку.

- а) отраслевой – учитывает специфику отрасли;
- б) межотраслевой – теория АХД во всех отраслях.

2. По признаку времени:

- а) предварительный – перспективный (до совершения хозяйственных операций);
- б) последующий (после совершения хозяйственных операций);
- в) оперативный (во время производственного процесса, для оперативного устранения недостатков).

3. По пространственному признаку:

- а) внутри хозяйственный (изучение 1 предприятия и его структурных подразделений).
- б) межхозяйственный (сравнение 2 и более предприятий).

4. По субъектам управления:

- а) технико-экономический анализ (анализ технической службы предприятия);
- б) финансово-экономический (финансовые службы и кредитные организации);
- в) аудиторский (бухгалтерский анализ, для диагностики финансового



Сущность, задачи и методы анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия классифицируется по признакам:

- г) социально-экономический анализ;
- д) экономико-статистический анализ;
- е) экономико-экологический анализ;
- ж) маркетинговый анализ.

5. По методике изучения объектов:

- а) сравнительный;
- б) диагностический (установление нарушений нормативов);
- в) факторный (влияние факторов на прирост и уровень);
- г) маржинальный (метод оценки эффективности управленческих решений);
- д) экономико-математический (выбор наиболее оптимального варианта решения).

6. По субъектам использования АХД:

- а) внутренний (повышения эффективности производства);
- б) внешний (для изучения привлекательности инвестиций).

7. По охвату изучаемых объектов.

- а) сплошной.
- б) выборочный.

8. По содержанию программы.

- а) комплексный (всесторонний).

Управленческий персонал - это работники, трудовая деятельность которых направлена на выполнение конкретных управленческих функций (*линейные и функциональные руководители и специалисты*).

Руководители и главные специалисты в совокупности создают администрацию предприятия.

Специалисты (*инженеры, экономисты, техники, технологи, психологи*), занятые созданием и внедрением в производство новых знаний, технологий и разработкой вариантов решений отдельных производственных и управленческих проблем.

Технические специалисты (*служащие*), которые предоставляют техническую и информационную помощь аппарата управления (сбор, обработка, сохранение и передача информации). Специфика их деятельности заключается в исполнении стандартных процедур и операций, которые преимущественно поддаются нормированию.



БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Просі́те, и дано будет Вам;
ищите, и найдете;
стучите, и отворят вам;
ибо всякий просящий получает,
и ищущий находит,
и стучащему отворят.*

Евангелие по Матфею, 7.7 – 7.8

Спасибо за внимание!

