

Система планування та аналізу виробничої програми підприємства легкої промисловості в умовах ринку

Одним з найважливіших факторів розширеного відтворення ринку, як системи економічних відносин, які встановлюються в процесі купівлі продажу є виробництво. Саме воно встановлює обсяг та структуру пропозиції товарів та послуг на відповідний попит, виступає як зворотна реакція на нього.

Перехідний період економіки України до ринкових відносин - складний та тривалий процес, який передбачає також використання досвіду інших країн. Вдало поєднавши розвиток підприємництва та державне регулювання, на практиці широко використовують такі економічні важелі, як фінансово-кредитна політика, система оподаткування, ціноутворення, планування в різних формах і методах та інше. Вивчення цих питань показали, що процеси прогнозування, планування широко і ефективно використовуються в системі управління різних рівнів економіки.

Відмінності в системах планування полягають не стільки в методах їх складання, скільки в організації і формах їх використання в управлінні господарством. Планування тут розглядається як найважливіша умова ефективного ведення останнього. Тому план підприємства має охоплювати всі структурні підрозділи його і відтворювати програму всієї виробничої, господарської, фінансової та соціальної діяльності.

Виробничу програму по основних виробничих цехах розробляють у послідовності зворотній технологічному процесу виготовлення виробів для випускних цехів, підготовчого, розкрійного, допоміжних та обслуговуючих.

Цей порядок забезпечує узгодження календарних строків випуску продукції цехами-суміжниками з терміном випуску готових виробів, встановленим для підприємства.

Планування обсягів виробництва та продажу - досить складне завдання, яке значно ускладнюється в сучасних умовах. Справа в тому, що, з одного боку, зростання цін на матеріали, високі відсотки на кредит та позички, значні затрати в зв'язку з використанням застарілого неефективного устаткування зумовлюють високу собівартість, а отже, високу ціну. З другого боку, зниження споживчого попиту та купівельної спроможності веде до затоварювання складських приміщень. Все це разом створює умови нестабільності виробництва, реалізації.

Цю проблему не можна розв'язати з допомогою якогось одного заходу, вона є комплексною.

Прийнято виділяти три етапи планування виробництва: довгострокове (стратегічне), короткострокове (поточне) та оперативне. Основне призначення стратегічного планування - формування стратегії досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства (рис.1).

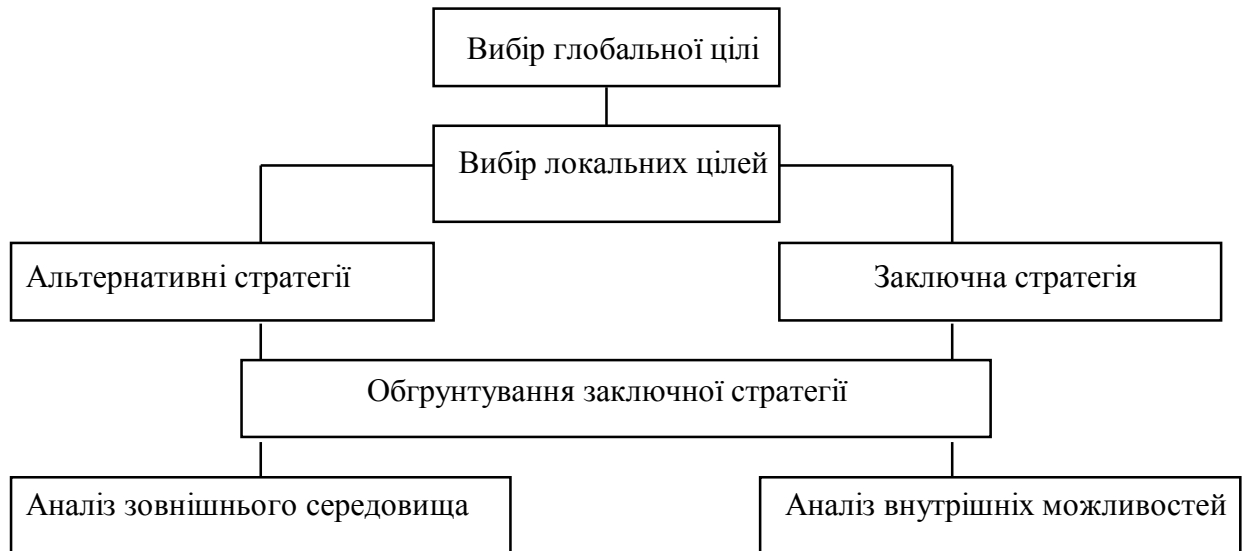


Схема. Процес стратегічного планування

Для підприємства легкої промисловості глобальна ціль може бути представлена як максимізація чистих грошових потоків підприємства на основі ефективного задоволення попиту населення на споживчі товари та послуги.

Глобальна ціль визначає систему локальних цілей для окремих сфер діяльності підприємства. Локальні цілі об'єднуються в групи: досягнення прибутковості, освоєння ринків, підвищення ефективності виробництва, забезпеченість основними ресурсами, виконання досліджень та розробок, соціальні цілі та інші. По кожній групі цілі розробляється конкретний склад кількісних показників. Наприклад, прибутковість можливо охарактеризувати очікуваною величиною прибутку, рентабельністю капіталу, дивідендною віддачею акції.

Можливі напрями досягнення глобальної і локальних цілей представляються у вигляді альтернативних стратегій, тобто систем упорядкованих у часі маркетингових, організаційних і фінансових заходів. Вибір оптимальної стратегії здійснюється на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Оцінка зовнішнього середовища передбачає систематизоване вивчення багатьох факторів: економічних, ринкових, конкурентних, технологічних, політичних, соціальних, міжнародних. Так, із числа економічних факторів підприємству потрібно прогнозувати і враховувати темпи інфляції, рівень зайнятості, загальний характер ділової активності, податкові та процентні ставки, курси валют. До ринкових факторів можна віднести демографічні умови, смаки та вподобання споживачів, життєві цикли виробів, динаміку доходів та інше. В результаті аналізу зовнішнього середовища визначаються фактори, які сприяють розвитку підприємства, та потенційні джерела ризику.

Аналіз внутрішніх можливостей підприємства здійснюється по головних сферах діяльності (маркетинг, виробництво, дослідження та розробки, структура управління, фінанси). Заключна

стратегія розвитку підприємства, що найбільш повно враховує його зовнішні та внутрішні можливості, конкретизується у короткострокових планових документах. У них визначаються конкретні задачі по вказаних вище основних сферах діяльності підприємства на строк від одного до трьох років. Одним із короткострокових планових документів є бізнес-план, який найчастіше використовується для обґрунтування іноваційних проєктів.

Найважливішими елементами системи короткострокового планування є тісно пов'язані між собою плани по маркетингу, виробництву та фінансах. План маркетингу, розроблений на основі аналізу споживчих характеристик товарів, ринків та умов конкуренції, визначає зміст короткострокової товарної, цінової, збутової і комунікаційної, в тому числі рекламної, політики. Виробничий план визначає асортимент виробів та послуг з урахуванням потреб ринку, а також організацію ресурсного забезпечення та заходів по підвищенню ефективності виробництва. У фінансовому плані на основі зіставлення очікуваних надходжень і необхідних витрат визначаються потреби у фінансуванні та можливі джерела капіталу, а також дається оцінка окупності та прибутковості перспективної виробничої діяльності.

Серед етапів планування виробництва важливе місце належить побудові системи оперативного гнучкого реагування на зміни умов та процесів, що відбуваються на ринку відповідних товарів, аналіз різних варіантів розвитку явищ та їх планування. Це і є відтворенням доцільного поєднання принципів індикативного планування з методами та формами імперативного внутрішньофабричного планування в умовах переходу до ринку.

Основне завдання оперативного планування та регулювання полягає у встановленні конкретних виробничих завдань по номенклатурі робіт та виконавцях на відносно короткі планові періоди. Для цього необхідно виконати ряд робіт та розрахунків, які передбачають:

- * вибір та обґрунтування планово-облікових одиниць;
- * встановлення календарно-планових нормативів;
- * встановлення цехових та внутрішньовиробничих програм;
- * формування міжцехових і внутрішньоцехових виробничих графіків;
- * формування оперативних змінно-добових, погодинних завдань.

Практичний досвід підприємств показує, що організаційні форми оперативно-календарного планування та управління досить різні, проте їх можна об'єднати в такі дві групи: комплексні і подетальні.

Також розвиток оперативного управління виробництвом вимагає застосування кількісних показників, які дають змогу об'єктивно оцінити ефективність вибраної системи і передбачити заходи для її поліпшення. Комплексну оцінку функціонування системи треба проводити за

кінцевими результатами з використанням кількісних та якісних показників різного рангу, які характеризують рівень досягнення поставлених цілей.

Таким чином прийняття обґрунтованого управлінського рішення справа нелегка. Однак розроблені вище принципи, підходи і схема дозволить значно підвищити якість та ефективність робіт щодо формування виробничої програми випуску виробів на засадах маркетингових підходів з урахуванням інтересів підприємства та споживачів, що забезпечить йому прибутково-комерційну діяльність в умовах ринку.