

Кокшаров Владимир Алексеевич,

доктор экономических наук, профессор, кафедры «Экономика транспорта»
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности),
ФГБОУ ВО Уральский государственный университет путей сообщения,
г. Екатеринбург

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Аннотация: в статье рассматриваются особенности планирования производства при формировании бизнес-плана промышленной компании, где в центре внимания находится эффективность использования рабочей силы и аутсорсинга и также рассматривается целый ряд аспектов бизнес деятельности.

Ключевые слова: бизнес-план, рабочая сила, производственный запас, поставщики.

В основе любого промышленного бизнеса лежит определенный процесс производства как тот или иной способ переработки сырья или материалов и создание еще более полезных для потребителя изделий. Определенные технологии производства потребительских ценностей используются розничным или сервисным бизнесом. Это требует систематического анализа производственных планов, что позволяет выяснять способно ли предприятие повышать производительность, качество продукции и, в конечном счете, увеличить прибыль?

С помощью анализа организации организационно-технологических особенностей производства необходимо рассмотреть различные этапы создания товара или услуги и ответить на вопрос можно ли сократить эти этапы производственного цикла? Если да, то предприятие может производить и продавать больше за меньшее время, так как длительность производственного цикла станет меньше и себестоимость выпускаемой продукции или услуги станет также меньше, что является объективной основой реализации эффекта масштаба производства.

В связи с этим возникает вопрос, как предприятие организует и применяет рабочую силу? Используется административный подход, когда одна группа сотрудников несет ответственность за выполнение некоего рабочего задания от начала до конца. Или отдается предпочтение поточной линии, конвейеру, когда один работник выполняет определенную часть работы, а затем в дело вступает другой сотрудник? Выстроена ли у предприятия четкая пирамида функциональных полномочий и компетенций, или рабочие зачастую не понимают, кто несет ответственность за принятие решения [1].

Компании, как правило, рассматривают в большей степени временных работников, используемых в дополнение к постоянным сотрудникам, как интегральную часть рабочей силы. Временная рабочая сила – сотрудники, нанятые для выполнения определенной задачи в течение определенного периода времени – особенно полезна для выполнения сезонных работ или крупных или специальных заказов. Многие компании используют временную рабочую силу как консультантов на позициях, требующих применения профессиональных знаний. Использование временной рабочей силы позволяет лучше контролировать текущие расходы, поскольку можно обращаться к услугам этих работников лишь в периоды благоприятной конъюнктуры производства и рынка. Однако у компаний нередко возникают проблемы с поддержанием мотивации и высокого качества работы временных работников, что требует усиленного контроля.

Другой способ повышения гибкости в отношении постоянных издержек состоит в передаче исполнения различных производственных функций компаниям – «контрактникам»



(аутсорсинг). Переменные издержки, которые будут включать суммы, уплаченные посторонним компаниям. Однако снижение накладных расходов, скорее всего, позволят компенсировать дополнительные затраты.

Оценить производственный процесс можно, если включить схему последовательности производственного процесса.

В бизнес-плане отображаются следующие аспекты бизнес-деятельности:

➤ Постоянные / временные работники. Работники, какой профессии и в каком количестве, требуются для производства продукции или услуги. Используются ли временная рабочая сила или нанимают субподрядчиков или отдадут работу на аутсорсинг.

➤ Продуктивность. Показатели продуктивности показывают, сколько времени и человеческих ресурсов необходимо для производства товаров или услуг. При прочих равных условиях продуктивность во многом определяет размеры прибыли. Поэтому возникает вопрос, какие еще методы можно использовать для повышения продуктивности без ущерба для качества продукции?

➤ Производственные мощности – это мера максимального количества продукции, которую могут выпустить на предприятии за определенный период времени. Наличие избыточных мощностей означает отказ от продуктивного использования факторов производства, что снижает эффективность производства. При этом возникает вопрос, возможно ли снизить избыточные мощности? Если предприятие работает на полную производственную мощность, то есть ли планы по расширению производства?

➤ Контроль качества. Здесь необходимо формировать все мероприятия, реализуемые с целью для поддержания стандартов для каждого товара или услуги. Мероприятия включают совершенствование действующих технологических процессов и регулярные проверки производственного процесса, и выборочное исследование выбранных товаров [1].

Многие предприятия игнорируют важнейшую роль, которую эффективное управление запасами играет в обеспечении рентабельности компании. Количество денежных средств потраченных в материальные запасы или готовые товары на складе влияют на эффективность использования оборотных средств. Достаточность запасов в определенных условиях является условием успешных продаж в своем сегменте рынка. Любое предприятие опасается лишиться прибыльных заказов, если на складе нет запасов, и тогда предприятие рискует не только объемом продаж, но и потребителями. Такие риски возникают, когда материальные запасы компании находятся на низком уровне.

Решение проблемы состоит в реализации эффективного управления запасами, что требует существенного увеличения потоков информации между торговыми точками, производством и командой по закупкам. Такая организованная информация позволяет добиться снижения уровня в поддержании определенного уровня запасов.

Здесь предприятию могут помочь поставщики, которые могут проанализировать возможности сокращения периода времени, необходимого для получения сырья и комплектующих и изучить возможность снижения объемов минимальных заказов. Крупные предприятия обычно поддерживают тесные связи со своими поставщиками, но небольшие фирмы должны искать поставщиков, способных обеспечить гибкость заказов и поставок.

Один из подходов к управлению запасами заключается в организации поставок по методу «точно вовремя». В соответствии с этим методом материальные запасы компании поддерживаются на уровне, необходимом для производства продукции по уже полученным заказам. Возможности использования данного подхода зависят от наличия адекватных коммуникационных систем и хороших отношений с поставщиками.

Выбор определенных методов коммуникаций и контроля над запасами, возможно, потребует создания информационной управленческой системы. Стержнем такой системы



становится компьютерная техника и системы передачи данных об уровне запасов, датах повторных заказов, объемах продаж и т.д.

Необходимо также выбрать метод оценки и учета запасов. Обычно используют один из методов – ЛИФО или ФИФО. Каждый из них влечет за собой принципиально разные последствия с точки зрения уплаты налогов, так что решения об использовании должно быть принято после консультации со специалистом по бухгалтерскому учету.

Компания не должна зависеть только от одного поставщика или дистрибутора, так возможные проблемы с ними негативно отразятся на финансовом положении компании. Надо укреплять взаимоотношения с ними и дайте почувствовать, что между вами сложились партнерские отношения. Необходимо реагировать на их потребности и разработать удобные для партнеров схемы оплаты товаров и услуг и способы коммуникаций.

Обычно существуют альтернативные источники поставок, что открывает возможности выбора и позволяет договориться о наиболее благоприятных ценах. При этом не надо принимать решений на основании одной цены, поскольку низкие цены могут сопровождаться проблемами со сроками поставок или качеством товаров. Надо выбирать поставщиков, с которыми можно установить четкое взаимодействие. Поставщики должны правильно понимать ваши технические требования и способы придерживаться существующих стандартов и гостей [1; 2].

Поставщики могут оказать влияние на компанию посредством качества сырья и его стоимостью. Данная ситуация может оказаться весьма опасной, если у компании производителя не будет возможности возместить этот рост цен повышением собственных цен. Поставщики обладают властью при следующих условиях [3].

1. Доминирует незначительное число организаций и уровень их концентрации выше, чем в отрасли, которой они поставляют свою продукцию. Поставщики, продающие продукцию узкой группе покупателей, способны оказывать значительное влияние на цены, качество и условия поставки.

2. В отрасли отсутствуют товары-субституты. Субститутами могут служить также используемые ранее, переработанные или модернизированные продукты. Потенциально субститут является угрозой для ближайшего товара. Однако переключение происходит только в том случае, если экономический стимул намного больше, чем преодоление сопротивления переключения на него. Власть крупных поставщиков ограничивается, если на рынке у выпускаемой продукции имеются заменители.

3. Отрасль не играет существенной роли как потребитель продукции группы поставщиков. Если поставщики обслуживают ряд отраслей и данная отрасль занимает незначительную долю их продаж, их возможности в проявлении власти возрастают.

4. Продукт поставщиков является важным исходным ресурсом в деятельности покупателя. Подобный ресурс определяет эффективность производственного процесса или качество продукции покупателя, что усиливает власть поставщика. Данная особенность наиболее ярко проявляется в сферах, не позволяющих покупателю создавать значительные запасы.

5. Продукция поставщиков дифференцирована и создает издержки переключения. Наличие дифференциации продукции или издержек переключения лишает покупателей возможность играть на смене поставщиков. Если с издержками переключения сталкивается поставщик, возникает обратная ситуация.

6. Вертикальная интеграция последующих стадий производства. Производитель продукции объединяется с оптовыми и розничными торговцами, чтобы монополизировать доступ на рынок и таким образом ограничить доступ другим участникам.



Список литературы:

1. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 486 с.
2. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум. Издательство Михаила Рыбакова, 2022. – 392 с.
3. Бизнес – планирование: учебник / П.И. Орлова; под ред. к.э.н. М. И. Глухой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. – 284 с.

