

Тема 4

Організаційно-виробничий план

Тема розкриває основні питання, що стосуються організаційно-виробничого потенціалу підприємства. Розглядаються територіальні аспекти планування бізнесу. Виробничо-технологічні особливості діяльності підприємства та планування її організації. Наводяться загальні підходи до визначення обсягу виробничої програми. Приділяється увага питанням управління і вимогам до кваліфікації персоналу.

Питання теми:

- 4.1. Організаційно-виробничі аспекти діяльності підприємства.
- 4.2. Розміщення виробництва.
- 4.3. Засоби виробництва і технології, вимоги до якості.
- 4.4. Організація діяльності.
- 4.5. Програма освоєння виробництва.
- 4.6. Управління та кваліфікація персоналу.
- 4.7. Відносини з керівниками і питання власності.
- 4.8. Трудові відносини.
- 4.9. Зауваження до структури розділу бізнес-плану.
- 4.10. Загальні форми робочих таблиць.

4.1 Організаційно-виробничі аспекти діяльності підприємства

Крім всіх інших питань, що стосуються проектного бізнесу, як власне розробнику, так і інвестору важливо уявляти організаційні та виробничі аспекти діяльності. Вони відображаються в тій частині бізнес-плану, яка називається «Організаційно-виробничий план». У цілому він припускає відповіді на кілька запитань. Де і за допомогою чого буде вироблятися продукція (надаватися послуги)? Яким способом буде вироблятися продукція і як це виробництво буде організовано?

Таким чином, план виробництва повинен містити відомості про:

- місцезнаходження підприємства, транспортні можливості, відстані до провідних постачальників і основних споживачів;
- необхідне устаткування із зазначенням його виробничих та експлуатаційних параметрів, а також вартості;
- необхідні виробничі потужності і необхідні приміщення, що слід співвідносити з діючими нормами охорони праці та техніки безпеки;
- робочі кадри, маючи на увазі вимоги до кваліфікації, кількості за категоріями персоналу;
- рішення щодо того, купувати на стороні або виробляти (окремі елементи продукції).

Важливе місце у виробничому плані займає опис обмежень, які будуть мати місце відповідно до тієї чи іншої державної політики у сфері проєктованого бізнесу, включаючи урядові, місцеві чи міжнародні нормативні акти (закони, ліцензії, спеціальний режим у заборонених зонах, вимоги сертифікації в місцевих або центральних органах влади тощо).

4.2. Розміщення виробництва

Географічне положення нового підприємства має досить серйозне значення. Для переробних підприємств потрібно враховувати близькість до джерела сировини. Енергоємні підприємства значно втрачають в ефективності, якщо вилучені від джерела енергії.

Те ж відноситься і до місця розташування щодо інших ключових факторів виробництва, таких, наприклад, як робоча сила. Якщо передбачається організація виробництва в передмісті, то підвищені витрати працівників на пересування до місця роботи і назад вимагатимуть певної компенсації у формі більш високої заробітної плати.

Для підприємств сфери послуг та підприємств торгівлі важлива близькість до цільового сегмента споживачів.

Таким чином, у цій частині бізнес-плану необхідно описати і дати характеристику позитивним і негативним сторонам розміщення підприємства, маючи на увазі: доступність і кваліфікацію трудових ресурсів, місцеві стандарти рівня життя, близькість до споживачів і постачальникам, транспортні можливості, доступність і розвиненість джерел енергетичних ресурсів, промислової та соціальної інфраструктури та ін.

4.3. Засоби виробництва й технології, вимоги до якості

Для підготовки цієї частини бізнес-плану необхідні знання технологій та особливостей процесу виробництва у відповідній галузі діяльності. Зміст інформації, яка тут видається, багато в чому визначається специфікою проєктованого бізнесу, і тому складно заздалегідь визначити коло питань, які слід відобразити, розглядаючи засоби виробництва і технології. Важливо продемонструвати, що:

- технології, що передбачається застосовувати, є достатньо сучасними або, щонайменше, традиційними;
- виробничі потужності відповідають планованій виробничій програмі і типу виробництва (великосерійне, серійне, дрібносерійне або одиничне);
- експлуатаційні параметри устаткування і технології відповідають вимогам до якості продукції, екологічним стандартам, нормам охорони праці тощо.

З цією метою, наприклад, якщо проєкт реалізується в рамках діючого підприємства, необхідно дати опис наявних виробничих потужностей: виробничих та адміністративних приміщень, складів та майданчиків для вантажно-розвантажувальних робіт і зберігання, спеціального обладнання, механізмів та інших виробничих фондів, що є на підприємстві. Далі слід зазначити, чи достатньо цих фондів для новостворюваного виробництва. Якщо ні, то необхідно вказати, як і коли будуть придбані потужності, необхідні для початку нового виробництва. Чи

будуть куплені або орендовані приміщення та обладнання як нове, так і таке, що було в експлуатації. Які при цьому необхідні капітальні витрати, і яка їх частина буде покриватися з того чи іншого передбаченого джерела. І, звичайно ж, важливими є терміни освоєння потужностей.

Крім сказаного, необхідно дати поетапний опис технологічного процесу, незалежно від того, чи є проєктоване підприємство виробничим або належить до сфери надання послуг. Окремо слід звернути увагу на обґрунтування рішень, пов'язаних з тим, чи виробляти всі компоненти готової продукції, чи купувати окремі з них на стороні. Критеріями такого рішення можуть бути мінімізація витрат, зменшення обмежень на застосовувані енергоресурси, подолання труднощів з набором висококваліфікованої робочої сили та ін. Якщо прийнято рішення придбати, необхідно дати відомості про можливих постачальників комплектуючих або про субпідрядників.

Тут слід зупинитися на планованих принципах і формах організації контролю якості продукції чи послуг.

4.4. Організація діяльності

У рамках будь-якої діяльності з виробництва або надання послуг значну роль відіграє те, як окремі складові (елементи або компоненти) процесу або операційного циклу розподілені:

- у часі;
- у просторі;
- за своєю продуктивною силою.

Це, звичайно, не говорить про те, що в рамках бізнес-плану слід виконувати і представляти докладні розрахунки, пов'язані з оптимізацією операцій. Хоча, в деяких випадках, такого роду аналіз може бути критичним і його результати можуть мати серйозний вплив на фінансові результати проєктованого бізнесу. Наприклад, коли мова йде про складні багатонаменклатурні

виробництва, про високоінтегровані виробництва, про багаторівневу розгалужену мережу обслуговування та ін.

Так чи інакше, призначення бізнес-плану полягає у:

– визначенні реалізованості підприємницької ідеї, тобто можливості створити підприємство і забезпечити його скільки-небудь тривалу успішну діяльність, основою якої багато в чому є правильна організація процесів та операцій;

– обґрунтуванні пропозицій щодо початкового фінансування, в яких, за можливістю, повинні бути враховані всі основні принципи економічної діяльності, що дозволяє підвищити відчуття інвестором реалістичності пропозицій.

Тому в процесі проектування бізнесу необхідно брати до уваги основні *принципи* раціональної організації, у тому числі:

1) пропорційності, коли продуктивність (або виробнича потужність) обладнання або підрозділів (наприклад, дільниць, пунктів обслуговування і т. д.) є зіставною, тобто протягом всього технологічного ланцюжка відсутні зайві або невинуваті запаси потужності. Слід мати на увазі, що виробнича потужність підприємства буде визначатися пропускнуою здатністю підрозділу (обладнання) з найнижчою потужністю;

2) прямоочності, коли транспортні потоки всередині підприємства, так і зовнішні, організовані без зворотних повторюваних рухів. Це формує найкоротший шлях проходження виробу (або клієнта у разі надання послуг) за всіма передбаченими стадіями і операціями;

3) ритмічності – забезпечення протягом рівних проміжків часу випуску однієї кількості продукції з повторенням виробничого процесу через певні інтервали на всіх його стадіях і операціях;

4) паралельності – забезпечення максимально можливого одночасного виконання часткових виробничих процесів. У цілому, це суттєво позначається на тривалості операційного циклу.

Мова йде не про проведення докладних і ретельних розрахунків, а про те, щоб в загальних уявленнях, наприклад, у генеральному плані підприємства або в географічній схемі дані принципи були за можливістю дотримані.

4.5. Програма освоєння виробництва

Програма освоєння виробництва являє план «виходу» на проектну потужність підприємства. Однією з помилок бізнес-плану є планування повного обсягу виробленої продукції (послуг) з перших днів створення підприємства. Це невірно, оскільки існує природний цикл розвитку виробництва (рис. 3). Цілий комплекс причин не дозволяє відразу забезпечувати необхідні обсяги. Це може бути пов'язано, наприклад, з наступними обставинами:

- необхідністю налагодження власне виробничого процесу;
- отриманням персоналом операційних навичок та освоєнням виробничих прийомів діяльності;
- неповною готовністю ринку;
- налагодженням системи транспортування і т. ін.

Крім того, навіть до моменту випуску першого комерційного зразка, якщо мова йде про виробництво, необхідно виконати певну підготовчу роботу. Це можуть бути будівельно-монтажні та пуско-налагоджувальні роботи, сертифікація виробництва, конструкторська і технологічна підготовка виробництва тощо.

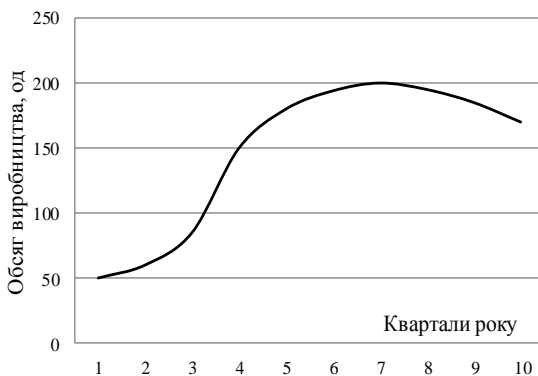


Рис. 3. Загальна схема життєвого циклу товару

Зрозуміло, що в рамках загального розгляду неможливо досить детально розглянути варіанти організації освоєння виробництва або надання послуг. Важливо, щоб цього питання при розробці бізнес-плану було приділено увагу.

4.6. Управління і кваліфікація персоналу

Управління підприємством будується на основі обраного типу організаційної структури. Основними факторами, які визначають вибір, є: масштаб виробництва (надання послуг), множинність номенклатури продукції, складність і ступінь уніфікації продукції, а також ступінь спеціалізації, комбінування і кооперування виробництва.

Розрізняють декілька типів організаційних структур (табл. 7). Кожна з них характеризується певними особливостями, які визначають її ефективність по відношенню до цього бізнесу.

Таблиця 7

Типи організаційних структур

Типи структур	Характеристика
1. Лінійна	Планування і контроль робіт здійснюється по вертикалі: від керівника до виробничих підрозділів
2. Функціональна	Планування і контроль робіт до виробничих підрозділів здійснюється функціональними підрозділами
3. Лінійно-функціональна	У рамках цієї структури розділено функції планування (функціональні підрозділи) та виконання робіт (виробничі підрозділи)
4. Матрична	У лінійно-функціональну структуру вбудовуються менеджери із виконання, як правило, складних завдань, що потребують цілеспрямованої інтеграції окремих підрозділів організації
5. Бригадна	Заснована на організації робіт у рамках комплексних бригад (конструктори, технологи, економісти, робочі), які виконують роботи із випуску елементів і компонент готового товару
6. Дивізіональна	Крупні диверсифіковані підприємства, що підрозділяються на окремі виробництва за типами продукції. Функціональні підрозділи створюються як на рівні відокремлених виробництв, так і підприємства в цілому

(Складено за: Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. – С. 271–273)

Демонстрація типів організаційних структур наведено на рис. 4-7.

Організаційна структура тісно пов'язана з величиною адміністративних витрат, тому вона повинна бути раціональною, маючи на увазі можливість суміщення функцій, якщо обсяг передбачуваних робіт дозволяє це робити. Особливою мірою це стосується етапів реалізації проекту, коли планується зміна обсягів виробництва або надання послуг, тобто на початкових етапах. Крім того, це важливо в рамках концепції життєвого циклу товару, коли відбувається послідовна зміна пріоритетів у вирішенні різних виробничо-господарських завдань.

Необхідно мати на увазі, що вибір типу організаційної структури зумовлюється такими основними факторами, як:

- масштаб виробництва і обсяг продажів;
- складність номенклатури продукції;
- рівень уніфікації продукції;
- ступінь спеціалізації, концентрації, комбінування і кооперування виробництва.

Крім того, матрична структура застосовується в таких випадках, наприклад, як виробництво декількох складних виробів, впровадження ново введень тощо.

Розробка структури управління повинна супроводжуватися коротким резюме ключових фігур команди управління (головних спеціалістів).

4.7. Відносини з керівниками і питання власності

У першу чергу необхідно скласти перелік основних керівних посад і зробити припущення щодо того, хто міг би підійти для роботи на них.

Незалежно від академічного завдання, цей розділ бізнес-плану передбачає доцільність більш докладного подання інформації щодо ключових управлінських кадрів. Для кожного з них слід детально охарактеризувати основні ступені кар'єри, що

стосуються справи, вміння, перерахувати їх здобутки, які демонструють їхню здатність виконувати призначену роль.

Основним питанням, на яке слід звернути увагу, розглядаючи політику щодо провідних керівників – це агентські відносини, які призводять до необхідності нести специфічні агентські витрати. В загальному значенні, вони являють собою витрати, які пов'язані із взаємовідносинами між двома особами, з яких одна – головна (власник). Друга є найманим агентом, що представляє власника у трансакціях (менеджер).

Агенти, володіючи більшою, ніж власник, інформацією можуть переслідувати у своїх діях власні інтереси, які часто не відповідають інтересам власника. Це вимагає застосування спеціальних систем оплати праці та компенсацій, що й відноситься до агентських витрат.

Таким чином, потрібно викласти, якою буде виплачувана зарплатня, премії. Іноді з метою ув'язування інтересів управлінської команди з інтересами власника застосовується передача акцій, конвертованих облігацій чи інших часток в активах підприємства, а також застосовуються інші форми стимулювання через відносини власності.

4.8. Трудові відносини

Як правило, ефективне управління персоналом, крім організаційних і психологічних чинників, багато в чому визначається системами оплати праці та матеріального стимулювання. Можуть застосовуватися «м'які» стимули – загальне преміювання за досягнення підприємством господарського результату, яке доцільно в невеликому колективі з чітко поставленими виробничими завданнями, і «жорсткі» стимули, наприклад, у вигляді співвідношення 50 : 50 між основною оплатою і премією із використанням штрафів за невиконання виробничих функцій. Крім того, досить ефективним засобом є

компенсації (безкоштовний транспорт, пенсійні фонди, оплата відпочинку та ін.)

Усе це повинно бути представлено в описі і відображено в економічних показниках планованої діяльності.

4.9. Зауваження до структури розділу бізнес-плану

Цей розділ бізнес-плану включає наступні позиції:

1. Загальна характеристика особливостей виробничих процесів.

2. Вибір і представлення організаційної структури.

3. Загальна характеристика управлінської команди, розподіл функцій і програма оплати праці та компенсації.

4. Опис чисельності та структури персоналу підприємства, вимог до кваліфікації, побудова системи оплати і стимулювання праці, включаючи план компенсацій.

4.10. Загальні форми робочих таблиць

Кожна з істотних для даного бізнесу (виробництво, обслуговування, галузеві особливості тощо) позиція оформлюється у вигляді таблиць, які супроводжують описову частину виробничого плану. Приклади оформлення таблиць наведено нижче – табл. 8-10.

Таблиця 8

Розрахунок витрат на технічну підготовку виробництва

Найменування показників	Періоди					
	1	2	3	4	5	...
Конструкторська підготовка:						
– матеріальні витрати						
– оплата праці						
і т. п.						
<i>Всього:</i>						