**Тема 11 Планування організаційно-технічного розвитку та оновлення продукції підприємства**

Планування організаційно-технічного розвитку підприємства

Стійкість і стабільність підприємницької структури забезпечуєть­ся конкурентноздатністю продукції та ефективністю господарюван­ня. Ефективність діяльності в значній мірі залежить від рівня ви­користовуваної техніки, технології, людського фактора, передового вітчизняного і зарубіжного досвіду. Саме тому основним завданням плану організаційно-технічного розвитку підприємства є забезпечення оперативного впровадження та використання всіх вище перелічених елементів у виробничу діяльність у межах стратегічних планів і по­точних завдань.

Комплексне планування технічного розвитку і підвищення ефек­тивності діяльності знаходить своє відображення у ⇒ плані організа­ційно-технічного розвитку, ⇒ показниках ефективності виробництва, ⇒ планах капітальних вкладень і капітального будівництва (інвестицій),

На вітчизняних підприємствах плани технічного розвитку та вдос­коналення організації виробництва передбачають висвітлення таких напрямів, які в сукупності складають структуру даного розділу плану:

* створення та освоєння нових видів продукції, підвищення конкурен­тоспроможності продукції, яка випускається;
* впровадження прогресивної технології, механізації та автоматиза­ції виробництва;
* вдосконалення організації виробництва та управління підприємством;
* впровадження прогресивної наукової організації праці;
* модернізація основних фондів;
* зниження витрат виробничих ресурсів (праці, матеріалів, сировини,енергії);
* оптимізація умов праці;
* підвищення професіоналізму персоналу;
* соціальний розвиток підприємства;
* стандартизація та уніфікація продукції.

Всі перелічені напрямки включаються в стратегічний план підпри­ємства, в якому передбачається календарний період реалізації кож­ного заходу. В поточному плануванні враховуються заходи, що при­падають на даний період з урахуванням відповідних змін у внутріш­ньому і зовнішньому середовищі підприємства.

Виробничий процес на промисловому підприємстві відбувається постійно і охоплює всі його підрозділи. Технічні зміни відбуваються періодично, залежать від обсягів фінансових ресурсів і технічної по­літики. Однак у сукупності вони носять безперервний характер та характеризують організаційно-технічний розвиток підприємства. В його складі виділяють:

* фактори технічного характеру — засоби праці, їх динаміка, стан, рівень використання;
* фактори організаційного характеру — рівень підготовки виробництва, спеціалізацію, ритмічність, кооперацію, терміни виготовлення продукції;
* фактори економічного характеру — ефективність використовуваних ре­сурсів, фінансування, ціноутворення, мотивація тощо;
* фактори соціального характеру — професійна підготовка, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення умов праці, безпеки праці, екологізації виробництва тощо.

При формуванні планів організаційно-технічного розвитку необ­хідно дотримуватись принципів:

єдності науково-технічних, економічних і соціальних завдань;

наукової обґрунтованості та оптимальності рішень;

домінування стратегічних аспектів;

бюджетної збалансованості;

гнучкості, еластичності;

безперервності.

План створення та освоєння нових видів продукції, підвищення кон­курентоспроможності продукції, що випускається, передбачає систему заходів по закріпленню та зміцненню конкурентних позицій під­приємства на ринку. Це досягається з допомогою заходів, які, відпо­відно до стадій життєвого циклу товарів, передбачають:

* орієнтацію виробництва на випуск принципово нової продукції;
* орієнтацію виробництва на швидке технічне оновлення продукції, яка випускається;
* орієнтацію виробництва на ефективний випуск традиційної продук­ції, яка ще має попит на ринку;
* зняття з виробництва застарілої продукції, яка не має попиту і не є конкурентноспроможною;

Поліграфічні підприємства, наприклад, надають поліграфічні послуги і виконують роботи для видавничих організацій, промисло­вих підприємств, організацій та індивідуальних замовників. Власна

продукція в загальному обсязі випуску складає незначну частку, хоч в останні роки намітились тенденції її зростання.

До власної продукції поліграфічних підприємств відносяться книги, журнали, газети (за умови, що в статуті підприємства передбачена видавнича діяльність як окремий вид виконуваних робіт), товари культурно-побутового і господарського призначення, паперово-білові вироби тощо.

За таких умов підприємства повинні постійно оцінювати рівень конкурентоспроможності власної продукції та передбачати заходи з її оновлення, вдосконалення або зняття з виробництва відповідно до ситуації на ринку друкованої продукції та результатів аналізу.

Плани впровадження прогресивної технології) механізації та авто­матизації виробництва включають заходи з освоєння прогресивних технологічних процесів (агрегатів, ліній, матеріалів), механізації руч­ної праці, автоматизації виробництва, впровадження нових техніч­них пристосувань, оснастки, інструментів.

У 80-х роках XX ст. сформувалася в основному нова технологіч­на база виробництва на основі електронно-інформаційних систем і завершився перехід до інтенсивного ресурсоощадливого типу вироб­ництва.

**Напрями розвитку нових технологій:**

* механізація та автоматизація виробництва;
* перехід до високоефективних і малоопераційних технологій;
* ресурсозбереження — зниження енерго- та матеріаломісткос­ті продукції;
* використання системного устаткування в комплексі.

Механізація та автоматизація виробництва в сучасних умовах носить комплексний характер і передбачає автоматизацію робочих машин, технологічних ліній, широке впровадження верстатів з про­грамним управлінням, ЕОМ, промислових роботів, мікропроцесорів, гнучких автоматизованих систем.

Заходи цієї групи є визначальними в плані технічного розвитку, бо забезпечують швидку адаптацію виробництва до умов конкретних ринків, сприяють мінімізації витрат та підвищують конкурентоспро­можність продукції і підприємства в цілому.

**План вдосконалення організації виробництва та управління підприєм­ством**охоплює широке коло питань, пов'язаних із вдосконаленням організації основного і допоміжного виробництва, забезпеченням рівномірної роботи, усуненням диспропорцій у виробничому проце­сі, поліпшенням роботи складів, транспортних засобів.

У нових умовах господарювання плануються заходи з розробки стра­тегічних та вдосконалення поточних планів діяльності підприємства***;***

оптимізації організаційної структури, чіткого розподілу повно­важень і відповідальності, режиму роботи; поліпшення контролю діяльності підприємства (дотримання нормативних показників, ав­томатизації обліку і звітності на базі обчислювальної техніки і орг­техніки); вдосконалення мотивації як однієї з найважливіших функ­цій управління.

В сучасних умовах господарювання заходи цього напряму пов'яза­ні з реструктуризацією виробництва, впровадженням гнучких форм господарювання, впорядкуванням штату працівників, забезпеченням оптимального співвідношення між чисельністю працівників за кате­горіями, професіями, структурними підрозділами.

Впровадження у виробництво заходів цієї групи забезпечує ріст продуктивності праці, сприяє зменшенню витрат на виробництво продукції, зміцнює позиції підприємства на ринку товарів, послуг.

**План впровадження прогресивної наукової організації праці** спрямо­вується на досягнення оптимального поєднання живої праці із зна­ряддями і предметами праці; підвищення ефективності використання трудового потенціалу; впровадження бригадних форм організації пра­ці; прогресивних норм часу і виробітку на операціях технологічного процесу; організацію робочих місць згідно з типовими проектами, роз­ширення зон обслуговування, суміщення професій і спеціальностей.

Заходи цієї групи не пов'язані із значними капітальними вкладен­нями, однак забезпечують значний ріст продуктивності праці та еко­номічний ефект.

**План модернізації основних фондів**охоплює види і обсяги робіт, які по­винні виконуватись у плановому періоді на основі прийнятої періодич­ності ремонту за системою ІШР та відповідно до технічної доцільності, економічної ефективності з врахуванням поліпшення умов та підвищен­ня безпеки праці, якості і конкурентоспроможності продукції.

**План модернізації застарілого устаткування**, оснастки, інструмен­ту розробляється відповідними відділами і службами підприємства на основі детальної оцінки і аналізу можливостей та доцільності придбання нових основних фондів.

**План цільових заходів з економії сировини, матеріалів і енергетич­них ресурсів** включає, заходи по забезпеченню підприємства більш дешевими ресурсами, налагодженню прямих зв'язків з їх постачаль­никами, ефективному використанню наявних ресурсів на основі ре­сурсозберігаючих технологій, мало- та безвідходного виробництва; використання виробничих відходів сировини і матеріалів; викорис­тання у виробництві місцевої сировини і матеріалів; впровадження досконалих способів зберігання і транспортування ресурсів; утилі­зацію відходів виробництва.

**План заходів з поліпшення умов праці працівників підприємства** пе­редбачає створення найбільш сприятливих, безпечних санітарно-гігієнічних і психофізіологічних умов праці, дотримання оптимального ре­жиму праці і відпочинку, використання засобів безпеки праці тощо.

Заходи цієї групи знаходять відображення в колективному до­говорі, який щорічно укладається між працівниками і адміністра­цією підприємства, і їх виконання контролюється профспілковим комітетом.

**План заходів з підвищення професійного рівня працівників** охоплює за­ходи з підвищення кваліфікації робітників, спеціалістів, керівників; перекваліфікації кадрів відповідно до змін у структурі управління підприємством, функцій працівників, технічного рівня виробництва.

**План заходів соціального розвитку підприємства** охоплює заходи, які фінансуються з коштів фонду соціального розвитку колективу. Ці заходи спрямовані на поліпшення житлово-комунальних умов, культурно-освітнього рівня, на профілактику та охорону здоров'я працівників і членів їх родин.

В останні роки на багатьох підприємствах, які забезпечують висо­кий рівень оплати праці працівникам, заходи цієї групи обмежують­ся. Вирішення проблем соціального характеру поступово переклада­ється на працівника.

Важкий фінансовий стан більшості підприємств зумовив передачу об'єктів соціальної сфери органам місцевого самоуправління, част­кову передачу житлового фонду працівникам підприємства.

**Стандартизація та уніфікація продукції** передбачає дотримання та розробку нових стандартів і технічних умов на окремі, найбільш ма­сові види продукції. Заходи зі стандартизації продукції забезпечують високу якість, надійність, довговічність, привабливість продукції, її відповідність екологічним нормам виробництва і споживання.

* Етапи планування організаційно-технічного розвитку підприємства
* на першому етапі визначаються головні завдання підприємства в сфері науково-технічної діяльності, проводиться комплексний аналіз тех­нічного, організаційного рівнів виробництва, економічних показників;
* другому етапі виявляються можливості та місця впровадження науково-технічних розробок, здійснюються набір альтернативних технічних рішень, їх оцінка та вибір оптимального;
* на третьому етапі формується проект плану організаційно-техніч­ного розвитку за підрозділами і загалом по підприємству з врахуван­ням можливостей фінансування;
* на заключному етапі плани коригуються, взаємоув'язуються, доку­ментально оформляються і доводяться до виконавців.

Наукова обґрунтованість планів організаційно-технічного розвит­ку в значній мірі залежить від реальної оцінки техніко-економічного рівня виробництва,

[ Техніко-економічний рівень виробництва —~ це комплексна ха­рактеристика міри розвитку виробничої системи, прогресивнос­ті всіх елементів виробничого процесу і здатність до виконання виробництвом певних народногосподарських завдань.

**План організаційно-технічного розвитку** розробляється на основі даних аналізу технічного та організаційного рівнів виробництва, йо­го порівняння з передовими підприємствами, можливостей техніч­ного переоснащення — технічнихі фінансових

# **сновні показники організаційно-технічного рівня виробництва**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показники** | **Одиниці виміру** | **Значення** |
| 1. Продукція на експорт | ти серн. | 210,0 |
|  | % до загального |  |
|  | обсягу товарної |  |
|  | продукції | 5,4 |
| 2. Рівень спеціалізації виробництва | **%** | 32,2 |
| 3. Рівень кооперування виробництва | **%** | 0,4 |
| 4. Ритмічність виробництва | — | 0,76 |
| **5.**Механізовані потокові лінії | кількість ліній | 2 |
| 6. Автоматичні потокові лінії | — | 1 |
| 7. Кількість робітників, зайнятих механізованою |  |  |
| працею: |  |  |
| - в основному виробництві | чол. | 102 |
| - в допоміжному виробництві | ***-*** | 26 |
| 8\ Загальна кількість робітників: |  |  |
| - в основному виробництві |  | 160 |
| - в допоміжному виробництві | — | 38 |
| 9. Рівень механізації та автоматизації праці | **%** | 64,6 |
| 10. Вартість машин і устаткування | млн.грн. | 19,80 |
| 11. Вартість основних виробничих фондів |  | 24,6 |
| 12. Технічна озброєність праці | тис.грн./чол. | 124 |
| 13. Фондоозброєність праці |  | 100 |
| 14. Енергоозброєність праці | тис.кВт/чол. | 22,4 |
| 15. Середній термін експлуатації машин і |  |  |
| устаткування | років | 7,2 |

При плануванні цього розділу плану необхідно відповісти на деякі запитання, які із сукупності розкривають зміст планової роботи з під­вищення техніко-організаційного рівня виробництва:

* що необхідно зробити в плановому періоді? (перелік і коротка харак­теристика заходів);
* хто буде реалізовувати захід? (відповідальні за кожний захід особи);
* де впроваджувати захід? (цех, дільниця, відділ);
* коли це необхідно зробити? (термін початку і кінця впровадження заходу);
* скільки потрібно коштів для реалізації заходу? (гроші, персонал, ма­теріали, приміщення);
* що дасть впровадження заходу? (додатковий обсяг продукції, ріст продуктивності праці, зниження витрат, збільшення прибутку).

Перелічені запитання, відповіді на них та іншу додаткову інфор­мацію доцільно подавати у формі, яку розробляють працівники від­повідної служби підприємства.

**Увага**

Планування заходів організаційно-технічного характеру — важливий напрям управлінської діяльності керівників вищої ланки управління підприємством. Результати планування не підлягають оприлюдненню та обговоренню в трудовому колективі.