

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

**Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В АПК

СОГЛАСОВАНО

Председатель методической
комиссии факультета
А.В. Колмыков
«27» декабря 2019 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета
И.В. Шафранская
«27» декабря 2019 г.

**УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Планирование в организации
(предприятии)**

**для специальности
1-25 01 03 – Мировая экономика**

**Горки
БГСХА
2019**

Рекомендован научно-методическим советом УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия» (протокол № 4 от 26 декабря 2019 г.)

Составитель: Хроменкова Т.Л., кандидат экономических наук, заведующий кафедрой организации производства в АПК

Рецензенты: А.А. Лопатнюк, к.э.н., доцент, ведущий научный сотрудник РНУП «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси»;
Н.Г. Королевич, к.э.н., доцент, зав. кафедрой экономики и организации предприятий АПК УО «Белорусский государственный аграрный технический университет».

Планирование в организации (предприятии). Учебно-методический комплекс / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия. Сост. Т.Л. Хроменкова – Горки, 2019. – 167 с.

В учебно-методическом комплексе изложены: опорный курс лекций, темы рефератов, методические указания по проведению практических занятий, вопросы и тесты для контроля знаний, учебная программа дисциплины для студентов специальности 1-25 01 03 – Мировая экономика

© Учреждение образования
«Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
1.1. Тематический план лекций.....	7
1.2. Опорный конспект лекций.....	8
1.3. Темы реферативных работ.....	113
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
2.1. Тематический план семинарских занятий.....	114
2.2. Методические материалы для проведения семинарских занятий.....	115
2.3. Тестовые задания для самопроверки и самоконтроля знаний.....	126
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	
3.1. Вопросы промежуточного контроля знаний.....	139
3.2. Вопросы текущей аттестации.....	141
3.3. Критерии оценки результатов учебной деятельности.....	143
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	
4.1. Учебная программа.....	147
4.2. Перечень учебных изданий и учебно-методических пособий, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины.....	165

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Деятельность предприятий во многом зависит от меняющихся условий хозяйствования. От уровня владения методологией и методикой внутрихозяйственного планирования, позволяющего разрабатывать стратегию и тактику производственно-хозяйственной деятельности, дающего возможность быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды, во многом зависит успех развития предприятия.

Планирование как важнейшая функция управления позволяет найти пути нейтрализации внешних угроз, внести изменение во внутреннюю среду и поддержать потенциал предприятия на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития.

В современных рыночных отношениях планирование экономической деятельности всех предприятий является важной предпосылкой успешного предпринимательства, распределения и потребления ресурсов. Планирование внутрихозяйственной деятельности служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической системы хозяйствования.

В связи с выше изложенным, важно, чтобы в процессе обучения студент изучил теоретические аспекты планирования и приобрел практические навыки внутрихозяйственного планирования.

Программа разработана на основе компетентностного подхода, с учетом требований к формированию у студента компетенций, сформулированных в образовательном стандарте ОСВО 1-25 01 03-2013 Мировая экономика.

В соответствии с учебным планом и образовательным стандартом на изучение учебной дисциплины отводится 172 часа (4,0 з.е.), из них 68 часа аудиторных занятий, в том числе лекции – 34 часа, семинарские занятия – 34 часов. На самостоятельную работу студентов отводится 104 часа.

Учебная дисциплина изучается на 3 курсе. Форма итогового контроля приобретенных компетенций – экзамен в 5-ом семестре.

Основная цель преподавания учебной дисциплины – дать студентам знания о принципах, методологии и методах планирования в организации (предприятии), сформировать навыки и умения разрабатывать различные планы развития организации в условиях, характеризующихся высокой динамичностью внешней и внутренней среды функционирования предприятий, выработать системное экономическое мышление в области решения хозяйственных задач, стоящих перед предприятием.

Основными задачами учебной дисциплины являются:

- изучение теории, методологии планирования и практики разработки планов на предприятии;
- усвоение материала об элементах системы планирования на предприятии;
- получение знаний об особенностях функционирования системы планирования на отечественных и зарубежных предприятиях;
- рассмотрение специфики планирования в субъектах хозяйствования разных форм собственности;
- рассмотрение объектов планирования, видов, форм и структуры планов, технико-экономических показателей и алгоритмов их расчётов;
- овладение современной технологией плановой работы на предприятии, позволяющих разрабатывать и обосновывать наиболее оптимальные варианты планов разных уровней развития хозяйствующих субъектов в современных условиях.

Освоение дисциплины базируется на компетенциях, приобретенных ранее студентами при изучении следующих дисциплин: экономическая теория, микроэкономика, макроэкономика, экономика организации (предприятия), маркетинг и ценообразование, международные экономические отношения.

В учебно-методическом комплексе изложены основные понятия, категории, принципы, виды планирования в организации. Рассматривается методология стратегического, текущего и оперативно-производственного планирования. Особое внимание уделено изучению методики планирования производственной и финансовой деятельности организации.

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Планирование в организации (предприятии)» имеет целью оказание помощи студенту в освоении теоретических аспектов и получении практических навыков, необходимых современному специалисту экономического профиля.

Оценка промежуточных учебных достижений и текущая оценка учебных достижений студента на экзамене осуществляется по десятибалльной шкале оценок. Оценка промежуточных учебных достижений студентов осуществляется с использованием блочно-модульной системы по десятибалльной шкале оценок.

Для оценки достижений используется следующий диагностический инструментарий:

- проведение текущих контрольных опросов по пройденным темам (АК-1 – АК-4, АК-7, СЛК-1, ПК-5, ПК-6);
- выполнение индивидуальных расчетных заданий (АК-1 – АК-4, АК-6 – АК – 9, СЛК-2, СЛК-3, ПК – 3, ПК – 2, ПК-5, ПК-6);
- сдача модулей по изученному материалу (АК-3, АК-4, АК-6, ПК-1, ПК-5, ПК-6, К – 7, ПК-8, ПК – 9, ПК-10);

– сдача экзамена по дисциплине (АК-1 – АК-4, ПК-1, ПК-5, ПК-6, ПК-8, ПК-9, ПК-10).

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Тематический план лекций

№ п. п.	Тема лекции	Количество часов
1	Раздел 1. Методологические основы планирования в организации (предприятии)	
1.1	Предмет, метод и содержание курса «Планирование в организации (предприятии)»	2
1.2	Система планирования в организации (предприятии)	2
1.3	Нормативная база планирования	2
2	Раздел 2. Стратегическое планирование	
2.1	Методология стратегического планирования в организации (предприятии)	4
2.2	Процесс стратегического планирования	2
2.3	Планирование развития потенциала предприятия	2
3	Раздел 3. Тактическое планирование	
3.1	Методология тактического планирования	2
3.2	Планирование продаж	2
3.3	Планирование производственной программы	
3.4	Планирование потребности в материально-технических ресурсах	4
3.5	Планирование труда и заработной платы	2
3.6	Планирование себестоимости продукции, работ, услуг	4
3.7	Финансовое планирование	2
3.8	Оперативно-производственное планирование	2
4	Бизнес-планирование	
4.1	Бизнес-планирование на предприятии	2
ИТОГО		34

1.2. Опорный конспект лекций

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ТЕМА 1.1 ПРЕДМЕТ, МЕТОД И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА «ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ)»

1. Планирование на предприятии как наука и ее развитие

Долгое время в экономической литературе было принято считать, что план и рынок – взаимоисключающие понятия. В интересах развития рыночной экономики в начале 90-х гг. система планирования в нашей стране была фактически ликвидирована. Первоначально предполагалось, что за ликвидацией планирования автоматически последует экономический рост. Однако в последнее время отечественные предприятия столкнулись с рядом проблем, что заставило пересмотреть данную точку зрения. Стремясь гарантировать свою деятельность, уменьшить негативное влияние внешних и внутренних рисков, многие предприниматели вынуждены вернуться к планированию своего бизнеса.

Теория планирования работы предприятия, его структурных подразделений является составной частью экономической науки. Длительное время курс «Планирование на предприятии» был частью более общего курса «Организация производства». В условиях командно-административной системы управления экономикой такой подход к изучению планирования на предприятии был правомерен. Основные параметры работы предприятия задавались вышестоящими органами управления (народнохозяйственными, отраслевыми, территориальными). Кроме указанного курса студенты ряда экономических специальностей изучали курс «Планирование народного хозяйства». Предприятие как субъект хозяйствования по существу выступало в качестве «цеха» народного хозяйства. Оно должно было выполнять план выпуска продукции, укладываться в определенный уровень затрат, поставлять продукцию заранее определенным потребителям. В свою очередь ему в плановом порядке выделялись необходимые ресурсы. Основные цены в значительной мере были условны. Созданный прибавочный продукт мог быть реализован как на самом предприятии, так и за его пределами. Прибыль изымалась. Материальное стимулирование осуществлялись в пределах выделенных вышестоящими организациями сумм и в установленных размерах, преобладало материальное стимулирование.

Планирование является естественной формой целеполагающей человеческой деятельности в любой ее сфере, функцией управления действиями благодаря способностям человека воспринимать и отражать в своей жизнедеятельности влияние на условия своего существования цикличности и последовательности развития природных процессов и явлений, стихийных и других угроз со стороны окружающего мира и т. п.

История и опыт развития современной отечественной и зарубежной экономик убедительно показывает, что пренебрежительное отношение к планированию, к общепризнанным ценностям теории и практики отечественного планирования, недоучет в планировании традиций, условий и особенностей страны, факторов политического, общегосударственного и социального значения ведут к принятию ошибочных, необоснованных плановых решений и являются предпосылкой усугубления или появления новых экономических проблем во всех уровнях и звеньях экономики.

На микроэкономическом уровне это приводит к убыткам предприятий и их банкротству. Поэтому грамотная экономическая политика включает всемерное использование планирования как один из важнейших инструментов управления бизнесом.

В теории и организации планирования отечественная экономическая мысль обогатила мировую науку трудами виднейших ученых в области планирования. Это Л. Канторович, Н. Д. Кондратьев, В. В. Леонтьев и др. Планирование деятельности предприятия иногда рассматривают как обработку информации по обоснованию предстоящих действий и определение наилучших способов достижения намеченных предприятием целей. Данное определение можно соотнести с подготовительным этапом планирования, на котором действительно обрабатывается исходная информация и определяются наилучшие способы достижения целей. В плане используется уже обработанная и проверенная информация, а содержание плана как процесса составляют выбранные способы достижения целей. В принятом к исполнению плане может иметь место, например, оперативная вариантность принятия решений в рамках запланированных способов достижения целей предприятия.

На уровне предприятия в целом планирование заключается в интеграции (обобщении) плановых показателей и разработке сводного плана функционирования и развития предприятия в плановом периоде.

Планирование как общее понятие – это процесс моделирования вариантов развития объекта (явления) на определенный период, оценки, сравнения, выбора и разработки промежуточных и конечных показателей реализации плана.

Как справедливо отметил профессор Токийского университета Сабуро Окито, автор плана удвоения национального дохода Японии, «любое крупное преобразование должно быть тщательно подготовлено, т. е. ему должна предшествовать разработка плана или программы преобразований». Это положение можно отнести к любому уровню управления народным хозяйством – к национальной экономике в целом, отрасли, предприятию, фирме, организации.

Экономическое планирование на предприятии – это способ моделирования развития предприятия, показателей среды его деятельности: производства и поставок продукции, потребления и использования ресурсов, рынка продукции и цен, затрат и результатов, денежных потоков и эффективности функционирования.

Результат планирования – оформленный и утвержденный руководством предприятия план.

План – это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

Планирование на предприятии подчинено целевым установкам (ориентирам), которые наряду с конечной целью максимального извлечения прибыли включают и другие (увеличение объема и улучшение структуры продаж; повышение эффективности производства выпускаемой продукции; улучшение структуры капитала; экономия энергоресурсов и др.).

О важности функции планирования в фирмах в западной литературе по бизнесу приводится такое утверждение: «Планирование – не самое главное, планирование – это все».

Рыночное планирование как целенаправленная внутрихозяйственная деятельность позволяет рассматривать одновременно множество взаимосвязанных экономических, социальных, организационных, инвестиционных, управленческих и других проблем как единую целостную систему. Поэтому планирование на предприятии служит основой организации и управления производством, является нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений.

Курс «Планирование в организации (предприятии) предприятия» как важнейшая составляющая часть современной экономической науки изучает конкретные аспекты планирования экономики рыночного хозяйствования и тесно связан с такими дисциплинами, как «Экономическая теория», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Планирование и прогнозирование экономики», «Анализ хозяйственной деятельности», «Статистика», «Экономика предприятия», «Менеджмент», «Маркетинг» и др.

2. Предмет, объект и методы науки «Планирование в организации (предприятии)»

Под предметом науки вообще понимается какая-то сторона или часть объективной действительности, которая изучается только данной наукой. **Предметом** курса «Планирование в организации (предприятии)» является система экономических отношений, складывающихся в процессе производства материальных благ по поводу эффективного формирования и использования ресурсного потенциала, хозяйствующих субъектов с целью достижения максимальных результатов. В курсе изучаются экономические законы, научные принципы, положения и методы решения многообразных проблем планирования на предприятии.

Объект курса - хозяйственная, социальная, экономическая деятельность субъектов рынка, главной целью которых является максимизация прибыли при минимальном риске с позиций ближней и долгосрочной перспектив.

В общем виде метод представляет собой способ познания реальной

действительности, путь к установлению истины. Методом науки называется способ исследования явлений, процессов и объектов, изучаемых данной научной дисциплиной. Он служит инструментом для решения задач, стоящих перед той или иной областью знаний. Всеобщим по своему характеру методом познания является диалектический метод. Характерной особенностью данного метода является то, что изучаемые процессы и явления исследуются в динамике, во взаимной связи и обусловленности, с учетом специфических для различных наук подходов и способов познания тех или иных объектов, того или иного предмета.

Методами учебной дисциплины «Планирование в организации (предприятии)» являются анализ и синтез, дедукция и индукция, взаимосвязь исторического и логического, системный подход и комплексный анализ.

В ходе изучения курса широко используются статистические и экономико-математические методы, в том числе с применением вычислительной техники и компьютерных технологий: выборочный и индексный метод, дисперсионный анализ, методы теории вероятности, регрессия и корреляция, методы линейного и динамического программирования, многомерный статистический анализ, имитационные методы, эксперимент и т.д.

3. Задачи и содержание дисциплины «Планирование в организации (предприятии)»

Основные задачи дисциплины:

- рассмотрение теоретических, организационно-методических основ планирования на предприятии, сущности, содержания, принципов и методов планирования, организационного обеспечения разработки плановых решений;
- определение организационных форм внутрихозяйственного планирования и видов планов, исследование механизма их взаимодействия в условиях рыночных отношений;
- экономическое обоснование важнейших планово-экономических показателей деятельности организации с учетом повышения качества и эффективности планирования, улучшения его научной организации, методологии и стиля;
- формирование необходимых профессиональных знаний, умений и навыков будущих экономистов разрабатывать и обосновывать наиболее оптимальные варианты социально-экономических и бизнес-планов развития хозяйствующих субъектов в современных условиях;
- разработка предложений по повышению эффективности внутрифирменного планирования, освоение новых научных знаний и передовых информационных технологий в области планирования деятельности хозяйствующих субъектов.

Основным содержанием дисциплины является определение целей планирования на предприятии и способов их достижения на основе

обоснования комплекса заданий и работ, применения эффективных методов использования ресурсного потенциала, необходимого для выполнения плановых решений.

В курсе раскрывается сущность, значение, виды и системы внутрифирменного планирования, принципы и методы разработки планов, организационное обеспечение плановой работы, рассматриваются организационно-методические положения научного обоснования стратегического планирования, методика текущего и оперативно-производственного планирования основных показателей деятельности организации.

Важное место занимают проблемы совершенствования планирования на предприятии, направленные на повышение эффективности и конкурентоспособности производственной деятельности, достижение наилучших результатов при рациональном использовании всех видов ресурсов и наименьших затратах.

ТЕМА 1.2 СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Сущность, цели и выгоды планирования

Количественные соотношения между элементами производства устанавливаются не сами по себе, а в результате сознательной деятельности людей.

Планирование это умение предвидеть цели предприятия, результаты его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.

Планирование – это первый, наиболее значимый этап организации производства. На основе системы планов, созданных предприятием, в дальнейшем осуществляется организация запланированных работ, оценка результатов с т. з. плановых показателей.

Планирование является средством формирования целей предприятия и способов их достижения.

Планирование – это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть, и уметь с ними справиться. Предприятие не может устранить риск в своей деятельности, но способно управлять им пр помощи эффективного предвидения.

Планирование – это процесс разработки планов, программ, проектов на основе использования экономических законов и передового опыта.

Планирование деятельности предприятия сулит немало **выгод**:

- заставляет руководителей фундаментально изучать современное состояние и перспективы предприятия;
- позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- определяет показатели деятельности предприятия, необходимые для последующего контроля,

- побуждает руководителей конкретнее определять свои цели и пути их достижения;
- делает предприятие более подготовленным к внезапным изменениям внешней среды;
- четко определяет обязанности и ответственность руководителей и специалистов предприятия.

Главное достоинство планирования заключается в том, что правильно составленный план дает перспективу развития предприятия, отвечая на важнейший вопрос: стоит ли вкладывать деньги в этот вид продукции, принесет ли это дело доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Основной целью разработки плана является планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Следует различать план и прогноз. План предполагает постановку строго определенной цели. Прогноз – это научно обоснованное суждение о возможном состоянии объекта в будущем.

2. Концептуальная модель системы планирования на предприятии

Концептуальная модель (англ. conceptual model) — это определённое множество понятий и связей между ними, являющихся смысловой структурой рассматриваемой предметной области.

Концептуальная модель — модель предметной области, состоящей из перечня взаимосвязанных понятий, используемых для описания этой области, вместе со свойствами и характеристиками, классификацией этих понятий, по типам, ситуациям, признакам в данной области и законов протекания процессов в ней.



Рисунок 1. Концептуальная модель системы планирования

3. Виды и формы планов

Все виды планов на предприятии могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

По содержанию планов следует выделять технико-экономическое, оперативно-производственное, организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное планирование, а также бизнес-планирование и т. д. Каждый из этих планов предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т. д.

По уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов, относящихся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. На среднем уровне управления применяется, как правило, цеховая система планирования, на нижнем – производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования (участок, бригада, рабочее место и т. д.).

По методам обоснования находят применение следующие системы планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное. На предприятиях с государственной собственностью преобладает централизованная система планирования. Централизованное планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов.

В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. Рыночное планирование основано на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги. Индикативное планирование – это по существу государственное регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других макроэкономических показателей.

По горизонту (времени действия планов) планирование бывает долгосрочным, среднесрочным, краткосрочным (текущим). Долгосрочные планы разрабатываются на длительный период (10 и более лет) и призваны определить долгосрочную стратегию функционирования предприятия. Среднесрочные планы разрабатываются на период от года до 3–5 лет. Иногда они имеют форму скользящих планов: первый год детализируется до уровня плана текущего года и осуществляется их ежегодная корректировка. Краткосрочные (текущие) планы разрабатываются на срок от одного года и в зависимости от комплексности, объектов планирования – до одних суток.

По сфере применения планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное; объектами планирования в том или ином случае служат соответствующие производственная система или подразделение предприятия.

По стадиям разработки планирование бывает предварительным и окончательным. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу закона.

По степени точности планирование может быть укрупненным и уточненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

По типам целей, учитываемым в планировании, оно может быть определено как оперативное, тактическое, стратегическое или нормативное.

Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач.

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей.

Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы.

По содержанию разрабатываемые на предприятии планы классифицируются как технико-экономические, оперативно-производственные и бизнес-планы инвестиционных проектов. Соответственно и планирование делится на технико-экономическое (ТЭП), оперативно-производственное (ОПП) и бизнес-планирование инвестиционных проектов.

С помощью ТЭП разрабатываются планы деятельности предприятия, его структурных подразделений по всем технико-экономическим и социальным показателям. С помощью ОПП осуществляется задание параметров производственного процесса, наблюдение за ним и его регулирование.

Бизнес-планирование инвестиционных проектов дает оценку целесообразности осуществления какого-то проекта и привлечения для этого инвестиций.

Рассмотренная классификация планов соответствует реальной действительности. На большинстве белорусских сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий имеются стратегические, долгосрочные и среднесрочные планы, текущие технико-экономические и оперативно-производственные планы, планы работы предприятий и их структурных подразделений, бизнес-планы инвестиционных проектов.

В зарубежной науке и практике планирования будущего корпораций принято выделять четыре основных *вида временной ориентации, или типологии составления планов*. По классификации Р. Л. Акоффа, планирование бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным. У одних плановиков преобладает ориентация на прошлое (реактивная), у других – на настоящее (инактивная), у третьих – на будущее (преактивная). Четвертый вид ориентации предполагает взаимодействие (интерактивизм) прошлого, настоящего и будущего как различных, но неразделимых видов планирования.

Реактивное планирование базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.

Инактивное планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства.

Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий.

Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскания путей его построения.

4. Принципы и методы планирования

Характер и содержание плановой деятельности в любой экономической организации определяют принципы планирования. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия.

В теории планирования выделяют следующие **принципы планирования**: (по А. Файолю): единства, непрерывности, гибкости, точности. Р. Акофф позже обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип участия.

Принцип единства предопределяет системность планирования, что означает существование совокупности структурных элементов объекта планирования, находящихся во взаимосвязи и подчиненных единому направлению их развития, ориентированного на общие цели. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов предприятия становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений (организация - цех - бригада - ферма).

Взаимодействие между элементами совокупности строятся на основе

«координации» и «интеграции».

Координация плановой деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что, во-первых, деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если такое планирование не связано с плановой деятельностью отдельных единиц данного уровня; во-вторых, всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений.

Интеграция предполагает, что каждый элемент подсистемы действует исходя из общей стратегии предприятия. План каждого подразделения часть плана предприятия в целом. Все планы – это не просто совокупность, набор документов, это их взаимосвязанная система.

Принцип непрерывности планирования основывается на использовании взаимосвязи элементов и одновременности внесения изменений плана по горизонтали и вертикали управления.

Регулирование и координация в управлении процессами планирования основываются на общих аксиоматических правилах:

- нельзя планировать эффективно, если на данном уровне управления планирование не связано с планированием функциональных служб (управлений, отделов, секторов);
- любые изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других по линиям (каналам) взаимосвязей.

На каждом уровне управления осуществляется интеграция плановой деятельности, и каждый план вышестоящего уровня управления является интегрированным и более расширенным (но менее детализированным), чем план нижестоящего уровня. План функционального подразделения на одном уровне управления является составной частью общего плана данного уровня.

Предпосылками непрерывности планирования являются:

- неопределенность и изменчивость внешних факторов производственной, хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
- изменчивость внутренних факторов производства, стратегических целей, ценностей и возможностей предприятия.

Принцип гибкости планирования связан прежде всего с возможностью внесения изменений. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Каждый план должен составляться с заданной степенью точности, соответствующей неопределенности внешней среды. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют условия деятельности предприятия. Точность планирования связана как с определением общего и локальных периодов разработки плана предприятия, так и с требованиями к детализации планов и качеству исполнителей – разработчиков плана.

Планы должны содержать резервы («надбавки безопасности», «подуш-

ки»). Имеются пределы резервов:

- они должны быть не слишком большими, иначе планы окажутся неточными;
- низкие пределы влекут за собой слишком частые изменения в планах.

Принцип участия означает, что каждый работник предприятия в определенной мере становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. Планирование, основанное на принципе участия, называют *партисипативным*. Реализация данного принципа позволяет получить следующие выгоды:

- информированность каждого работника о различных сторонах жизни предприятия,
- планы организации становятся личными планами работающих,
- работники, занимаясь планированием, развивают себя как личность,
- позволяет объединить оперативное руководство и планирование (две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие). Руководитель сам привлекается к планированию.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие **методы планирования**:

- балансовый метод;
- метод экономического анализа;
- нормативный метод;
- метод экономико-математического моделирования, в том числе сетевое планирование;
- метод технико-экономического обоснования;
- расчетно-конструктивный (вариантный);
- деловое планирование (бизнес-планирование).

Балансовый метод является господствующим в планировании и представляет собой совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей с целью добиться их равновесия (баланса). Балансы на уровне предприятия позволяют судить о наличных производственных мощностях, их динамике и использовании; об обеспеченности ресурсами и т. д. Данный метод позволяет получить четкое представление об использовании фонда времени работы оборудования, а также о фонде рабочего времени персонала и его структуры и др.

Метод экономического анализа заключается в применении сопоставлений затрат и результатов в сравниваемых периодах, выявлении степени и динамики влияния внешних и внутренних факторов на результаты производства, в разложении процессов на составные части и определении ведущих

звеньев и на этой основе – «узких мест» и ключевых проблем развития и др. При реализации системного подхода экономический анализ преобразуется в комплексный метод анализа и синтеза проблем планирования.

Нормативный метод базируется на системе норм (расхода материальных ресурсов, использования мощностей и рабочего времени, амортизационных отчислений и т. п.) и нормативов (влияния на окружающую среду, трудоемкости и др.), используемых в технико-экономических расчетах.

Метод экономико-математического моделирования представляет собой совокупность экономико-математических приемов и методов, используемых в планировании: методов линейного, динамического, нелинейного и стохастического программирования; моделей сетевого планирования и др.

Метод технико-экономического обоснования применяется для разработки обоснования мероприятий, включаемых в планы, и показателей плана.

Расчетно-конструктивный (вариантный) основан на разработке нескольких вариантов плановых решений с последующим выбором наиболее приемливого.

Деловое планирование (составление бизнес-плана) применяется как при открытии новых предприятий, так и при изменении предпринимательской стратегии уже существующих предприятий.

В процессе планирования ни один из рассмотренных методов не применяется в чистом виде. В основе эффективного внутрифирменного планирования должен лежать системный научный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия и его внутренней и внешней среды.

5. Процесс и организация планирования на предприятии

Процесс планирования в экономической организации может быть представлен в виде следующей схемы.

Планирование и управление экономической деятельностью предприятия тесно связаны между собой следующими общими функциями производственного менеджмента: выбором целей, определением ресурсов, организацией процессов, контролем исполнения, координацией работы, корректировкой задач, мотивацией персонала, оплатой труда и т. д. В их выполнении участвуют многие категории персонала – руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители и др. Основные функции высшего руководства предприятия состоят в установлении единой стратегии развития или в обосновании цели планирования, выборе основных способов ее достижения, определении методов и технологии разработки планов. Руководители остальных звеньев управления, а также специалисты плановых служб разрабатывают все текущие и тактические планы. В их функции входят также анализ внутренней и внешней среды предприятия, составление прогнозов развития своих подразделений, расчет и оценка необходимых ресурсов, и т. д.

Стратегическое планирование

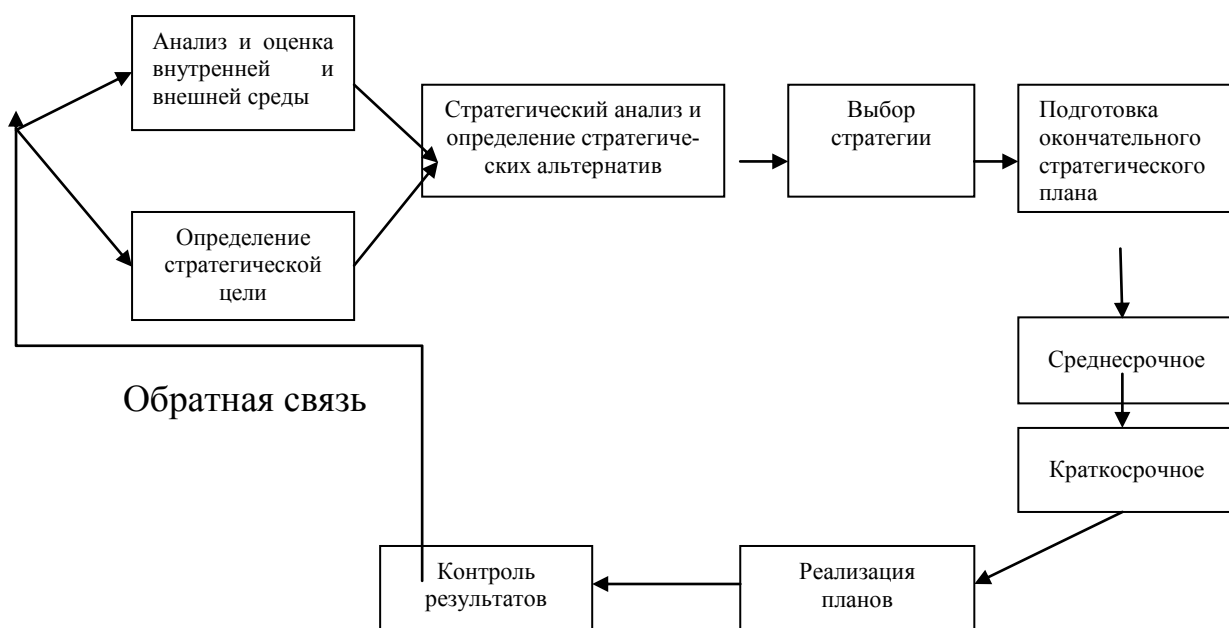


Рисунок 2. Процесс планирования в экономической организации

Руководство планово-экономических служб предприятий осуществляет общие, научные, методологические и другие главные функции по управлению всей текущей и перспективной плановой деятельностью. Персонал службы планирования совместно с высшим руководством принимает участие в разработке стратегии фирмы, выборе и обосновании экономических целей, создании необходимой нормативной базы, анализе и оценке плановых и фактических результатов конечной деятельности. Вместе с менеджерами плановики участвуют в составлении прогнозов развития производства, обучении персонала предприятия новым методам разработки различных планов, проведении консультаций в линейных подразделениях и функциональных органах фирмы, участвующих в составлении общих планов или их отдельных разделов.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия – как производственные, так и функциональные. В цехах и отделах организуются планово-экономические бюро или профессиональные группы. Структура планово-экономических служб предприятий зависит прежде всего от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности, уровня платежеспособности и т. д. При бесцеховой структуре управления плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. Каждое предприятие самостоятельно выбирает структуру своих планово-экономических органов.

В *крупных и средних организациях* планово-экономическую работу непосредственно осуществляют такие отделы, как плановый, финансовый, производственный, маркетинга и др.

Центральным звеном планирования является *плановый отдел*, в функции которого входит сбор, обработка, обобщение, анализ и оценка экономической информации, анализ и оценка работы организации и ее подразделений за ряд предшествующих лет, разработка перспективных текущих планов деятельности в соответствии с имеющимися ресурсами, корректировка и уточнение плановых параметров, контроль за их выполнением.

Финансовый отдел намечает цели финансового обеспечения реализации плановых заданий и определяет наилучшие способы их достижения, исследует бюджеты, осуществляет бюджетный контроль и контроль за кредитными операциями.

В компетенции *производственного отдела* находится закупка сырья и материалов, составление планов на каждую смену, сутки, неделю, месяц, квартал и год с учетом имеющихся ресурсов и поставленных целей, контроль за качеством производимой продукции и ее продвижением на рынок.

На *малых хозрасчетных унитарных предприятиях и организациях* планово-экономическую работу выполняют и планово-расчетные бюро или экономисты, которые подчиняются непосредственно руководителю предприятия, организации, а общее методическое руководство осуществляет плановый отдел вышестоящей организации данного министерства, ведомства.

ТЕМА 1.3 НОРМАТИВНАЯ БАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Сущность, значение и требования, предъявляемые к нормам и нормативам

Эффективным направлением совершенствования планирования на сельскохозяйственных предприятиях выступает применение нормативного метода. Сущность его заключается в технико-экономическом обосновании определенных хозяйственных действий с использованием норм и нормативов, образующих определенную систему показателей.

Процесс нормирования в сельском хозяйстве включает разработку обоснованных, рациональных норм и нормативов, их корректировку и доведение проектных норм до производственных подразделений, организаций сельского хозяйства.

При этом под **нормой** понимается научно обоснованный уровень расхода труда, сырья, материалов или прочих ресурсов на единицу продукции, гектар посева, голову животных или выполняемой работы (нормы высева, внесения удобрений, кормления, расхода топлива на единицу работ, энергии за 1 час работы и др.).

Норматив - это научно обоснованная величина совокупных затрат на выполнение всего или части комплекса технологических процессов, необходимых для получения продукции, выполнения услуг или поддержания в рабочем состоянии основных средств (затраты труда на 1га зерновых,

расход топлива на 1га зерновых, тарифный фонд оплаты труда на 1 га и т.д.).

Нормативы отражают общественные требования к предприятиям в отношении затрат и результатов производства. Их уровень должен формироваться в условиях оптимального использования материально-технической

базы и рациональной организации производственных процессов, что обеспечит эффективное использование данного метода. Таким образом, *с одной стороны*, нормы и нормативы учитывают технические, организационные и экономические условия производства, непрерывное совершенствование техники, технологии, организации и управления; *с другой* - новые прогрессивные нормы, отражающие новые условия и режимы работы, оказывают существенное влияние на внедрение новой техники, технологий, организационные формы производства и управления.

Требования, предъявляемые к нормам расхода материальных и трудовых ресурсов:

- разрабатываться на всех уровнях производственно-хозяйственной деятельности по соответствующей номенклатуре продукции (работ, услуг) на единой методической основе;
- учитывать условия производства, внедрение достижений научно-технического прогресса и мероприятия по ресурсосбережению;
- способствовать максимальной мобилизации резервов экономии материальных и трудовых ресурсов, усилению заинтересованности трудовых коллективов в ресурсосбережении;
- быть взаимоувязаны с другими показателями хозяйственной деятельности соответствующих уровней планирования;
- систематически пересматриваться с учетом планируемого развития производства продукции (работ, услуг), то есть изменяться в соответствии с организации, техническими и экономическими изменениями условий производства;
- быть технически и экономически обоснованными, способствовать снижению себестоимости продукции (работ, услуг).

С помощью научного нормирования возможно решение следующих **задач**:

- обеспечить рациональное использование ресурсов путем сопоставления результатов с затратами на всех уровнях хозяйственного управления и прежде всего повышение темпов роста производительности труда, улучшение показателей использования основных производственных фондов, материалов, топлива, электроэнергии, а также повышение качества продук-

ции и снижение себестоимости ее производства;

- планировать показатели развития сельскохозяйственного производства на перспективу с целью своевременной корректировки производственно-экономической деятельности;

- учитывать особенности организации и технологии производства сельскохозяйственных культур и отраслей животноводства в различных природно-климатических зонах республики;
- изучить и всесторонне проанализировать природно-производственные условия и состояние организации трудовых и технологических процессов в хозяйстве и за его пределами;
- скорректировать трудовые и технологические процессы, дать экономическую, техническую и физиологическую оценки полученным вариантам.
- выступают сравнительным критерием эффективности организации деятельности предприятия, служат мерилем развития техники и технологий, организации и управления, уровня качества и конкурентоспособности продукции.

Требования к нормативной базе постоянно возрастают, нормы и нормативы должны быть реальными и стабильными, объективными и динамичными, едиными и равно напряженными, а также доступными для расчетов. От содержания и целевого назначения норм и нормативов, их обоснованности и степени взаимной увязки во многом зависят не только уровень и достоверность самого процесса планирования, но и достигаемые при этом результаты. Применяемые в хозяйстве научно обоснованные нормы и нормативы наиболее полно выполняют свои функции составных элементов экономического механизма хозяйствования лишь при условии, что они используются не только в повышении качества планирования, но и применяются для контроля за уровнем расходования затрат при их учете.

Нормативный метод хозяйствования обеспечивает научную обоснованность бизнес-планов, прогнозов и программ, соединяет воедино планирование, учет и контроль за их выполнением.

В настоящее время формирующаяся система охватывает большое количество групп, подгрупп и видов отраслевых научно обоснованных норм и нормативов по использованию трудовых ресурсов, машин.

2. Классификация норм и нормативов

Общая классификация норм и нормативов, используемых в сельскохозяйственном производстве предусматривает их деление на следующие основные группы:

- нормативы эффективности общественного производства. Они определяют соотношение результатов производственной деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Частными показателями уровня эффективности использования отдельных видов ресурсов являются: производительность труда, фондоотдача и ресурсоемкость производства;
- нормы и нормативы труда (нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы производства, управляемости, норматив численности);

- нормы и нормативы расхода материальных ресурсов, которые определяют их расход в основном и вспомогательном производствах, на ремонт и эксплуатацию основных фондов, в капитальном строительстве, устанавливают нормы производственных, сбытовых, товарных запасов сырья, материалов и топлива;

- нормы и нормативы использования производственных мощностей и нормы продолжительности освоения производственных мощностей;

- нормативы удельных капитальных вложений на единицу вводимых мощностей, реконструкцию действующих или на прирост производства продукции;

- нормы и нормативы использования техники и оборудования;

- финансовые нормы и нормативы, которые определяют взаимоотношения с бюджетом, формирование фонда оплаты труда и другие стороны хозяйственной деятельности предприятия;

- нормы денежных затрат на производство (отчисления на целевые мероприятия, оплата услуг, обслуживания и др.);

- социально-экономические нормы и нормативы, которые содержат нормы личного потребления;

- нормы и нормативы охраны окружающей среды.

Вместе с тем, нормативы для планирования экономического и социального развития сельскохозяйственного предприятия могут быть классифицированы и по другим признакам:

- по срокам функционирования:

- степени обязательности использования:

- сфере применения:

- степени сложности:

- способам разработки:

3. Методы и порядок разработки норм и нормативов

Качество норм и нормативов, их способность выполнять свои функции во многом зависит от метода их установления.

Различают два основных метода нормирования: суммарный и аналитический.

При *суммарном методе* нормы (нормативы) расходования тех или иных ресурсов устанавливаются на единицу продукции или работы в целом, без расчленения их на составные части. При этом они могут устанавливаться на основе опыта, на основе наблюдений или на основе фактических (статистических) данных о затратах ресурсов на подобную продукцию (работу) в

прошлых периодах. Отсюда разновидности суммарного метода: опытный, по аналогии, опытно-статистический.

Аналитический метод основывается на определении тех или иных

затрат по отдельным элементам с последующим их суммированием в затраты на единицу продукции или работы. Затраты ресурсов по элементам могут устанавливаться на основе физических измерений в процессе непосредственных наблюдений; путем расчета по формулам или по первичным нормативам. Различают две разновидности аналитического метода: аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный.

Возможно также применение *комбинированного метода* нормирования ресурсов, когда определение расхода отдельных элементов ресурсов осуществляется аналитическим методом, а ресурсов в целом – суммарным методом, или когда в процессе установления норм применяются оба метода.

ТЕМА 1.4 ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ)

1. Особенности планирования на предприятиях в рыночных условиях

Развитие народного хозяйства в стране в значительной степени регулируется государством путем разработки и утверждения развития организации. При этом до каждого предприятия государственным плановым органом доводится государственный заказ по составу и объему продажи продукции государству с последующим контролем выполнения вышестоящими органами.

При переходе к рынку одним из важных элементов экономической реформы становится расширение прав предприятий в организации предпринимательской деятельности. Это призвано создать заинтересованность предприятий в разработке реальных планов и рациональном построении организационной и управленческой структур, более полном использовании производственных возможностей, увеличении производства нужной продукции, снижении затрат и повышении эффективности предпринимательской деятельности.

Однако следует помнить, что полной, абсолютно не регулируемой самостоятельности предприятий не может быть и в условиях рынка. Необходимо сочетание планового начала и рынка. Это достигается государственным регулированием рыночной экономики.

В конкурентной борьбе выходить на рынок со своей продукцией без заранее продуманного плана невозможно. Рыночные механизмы действуют более жестко, чем централизованное государственное планирование. Следовательно, проблема состоит в том, чтобы придать системе внутрипроизводственного планирования предпринимательский характер, восприимчивость к новым идеям, развивать сопричастность всех членов трудового коллектива к делам предприятия.

Рынок индустриальной экономики с широко разветвленными и кооперационными связями немислим без государственного регулирования.

Необходимо государственное регулирование и для развития агропромышленного комплекса. Здесь важную роль может сыграть государственный заказ на производство и реализацию продукции.

Государство заинтересовано оставаться прямым заказчиком большинства видов продукции АПК. Это обусловлено следующими причинами:

- государство должно обеспечивать продовольствием организации и учреждения, находящиеся на гособеспечении (больницы, школы, армию и др.);
- оно гарантирует сельскохозяйственным товаропроизводителям сбыт продукции и определенный уровень цен;
- сосредоточивая «в своих руках» определенную долю продовольствия, государство может регулировать межрегиональные поставки, обеспечивая доступ к продуктам питания, восстанавливая равновесие между спросом и предложением;
- необходимы резервные фонды, экспортные ресурсы.

Государство-заказчик может стать наиболее выгодным партнером товаропроизводителей АПК, гарантируя прибыльность производства, выгодность приобретения под заказ необходимых материально-технических ресурсов. Заинтересованности в выполнении госзаказа можно добиваться и с помощью финансово-экономических льгот: особый режим кредитования, налогообложения, выгодные цены, дотации и т. д. Таким образом, современный госзаказ приобретает коммерческий характер. При наличии стимулов, привлекающих товаропроизводителей, последние будут стремиться получить заказ.

В этом плане интересен опыт России. Руководство страны постепенно начало возвращаться к планированию развития народного хозяйства и его структурных звеньев. Вначале было предложено всем товаропроизводителям разрабатывать систему бизнес-планов. В 1997 г. Правительство РФ принимает концепцию по реформированию предприятий, в которой одно из требований — наличие у них планов на долгосрочную и среднесрочную перспективу, а также ежегодная разработка планов производственно-финансовой деятельности.

В соответствии с ним вышестоящие органы вместо директивных плановых установок предлагают определенные ориентировочные данные по следующим направлениям:

- объему закупок сельскохозяйственной продукции в федеральный и региональные продовольственные фонды;
- условиям реализации излишков сельскохозяйственной продукции через систему федеральной продовольственной корпорации;
- экономической поддержке и стимулам сельскохозяйственных товаропроизводителей: гарантированным закупкам сельскохозяйственной продукции в целях формирования продовольственных фондов по закупочным ценам, обеспечивающим эффективное производство и

реализацию сельскохозяйственной продукции; льготное и приоритетное кредитованию инвестиционных проектов для сельского хозяйства; дифференцированным льготным и единым ставкам налогов по видам деятельности; льготному материально-техническому снабжению; бюджетному финансированию; льготному страхованию урожая определенных видов сельскохозяйственных культур; экспортным и импортным пошлинам или субсидиям на продукцию; дифференциации транспортных тарифов на перевозку сельскохозяйственной продукции и др.;

• информации о рынке — платежеспособном спросе, конъюнктуре, положении на оптовых региональных рынках.

Задачей номер один при разработке плана на предприятии — изучение и поиск наиболее важных и стабильных каналов сбыта продукции. Прежде чем организовать производство, предприятие должно получить надежные гарантии того, что продукция будет реализована на условиях, выгодных как для продавца, так и для покупателя.

Разработку плана предприятия необходимо начинать с самостоятельного обоснования состава (ассортимента), объема товарной продукции, каналов реализации, а также предварительного заключения договоров-контрактов, получения льгот на поставку продукции в федеральный и региональный продовольственные фонды и другим организациям. Научно обоснованное планирование состава, материально-вещественных пропорций и качества продукции на каждом предприятии — важнейшее условие повышения эффективности производства. Это основа разработки производственных программ развития отраслей на предприятии.

При внутрихозяйственном планировании необходимо учитывать конкурентоспособность продукции, новый подход к формированию материально-технического снабжения и, наконец, требования к организации и эффективности предпринимательской деятельности на предприятии.

2. Роль отраслевых специалистов и экономической службы в организации внутрихозяйственного планирования

Планирование в сельскохозяйственном производстве — первая стадия производственного процесса, устанавливающая соотношение различных факторов организации производства, определяющая темпы его роста и обеспечивающая расширенное воспроизводство сельскохозяйственной продукции.

Эффективность планово-экономической работы в значительной степени зависит от ее организации, то есть от четко поставленной цели, состава исполнителей, их обязанностей, методов и содержания выполняемой работы. В плановой работе участвуют все службы управления предприятием, руководители и специалисты подразделений. Для разработки планов создается комиссия, состоящая из руководителей нескольких групп специалистов, отвечающих за разработку отдельных разделов плана. Комиссию возглавляет руководитель предприятия, а группы — главные спе-

циалисты. Как правило, создают группы по планированию развития растениеводства, животноводства, механизации и электрификации, строительства, экономическую. По мере необходимости могут создаваться и другие группы: по планированию овощеводства, садоводства, мелиорации, переработки сельскохозяйственной продукции и др.

В плановой работе важная роль принадлежит четкому разграничению функций между исполнителями в соответствии с их местом и назначением в производстве.

Обязанности руководителя предприятия состоят в определении стратегии развития, которая должна быть заложена в плане.

Группу по планированию развития растениеводства возглавляет главный агроном сельскохозяйственного предприятия. В ее состав входят агрономы подразделений, агроном-семеновод, другие работники агрономической службы, бригадиры растениеводческих бригад и актив работников растениеводства. Специалисты этой группы анализируют состояние растениеводческой отрасли за отчетный период, выявляют возможности по совершенствованию организации производства в этой отрасли, разрабатывают производственную программу по растениеводству: составляют план использования земельных угодий, определяют плановую урожайность сельскохозяйственных культур, структуру посевных площадей, систему севооборотов, технологию возделывания культур, выход валовой продукции и ее распределение, планируют систему удобрений, семеноводства, защиты растений, рассчитывают технологические карты. При необходимости планируют закладку многолетних плодовых насаждений, мероприятия по борьбе с эрозией почв.

Группу по планированию развития животноводства возглавляет главный зоотехник предприятия. В ее состав входят руководители и специалисты зоотехнической и ветеринарной служб, заведующие фермами и бригадиры, актив работников животноводства.

Эта группа анализирует состояние отдельных животноводческих отраслей и животноводства в целом. Исходя из результатов анализа, возможностей развития животноводческих отраслей и полученного от экономистов планового задания на производство продукции животноводства, специалисты этой группы разрабатывают производственную программу по животноводству.

Совместно с группой по планированию развития растениеводства проводят увязку показателей развития растениеводческих и животноводческих отраслей, составляют баланс кормов.

Группа по планированию развития механизации и электрификации производства, возглавляемая главным инженером предприятия и включающая работников инженерной службы, определяет систему машин, орудий, транспортных средств, потребность в новой технике для осуществления комплексной механизации процессов труда во всех отраслях предприятия в соответствии с принятой технологией, намечает мероприятия

по ремонту техники и техническому обслуживанию.

Специалисты этой группы совместно с другими группами принимают участие в разработке технологических карт по возделыванию сельскохозяйственных культур и обслуживанию поголовья, в частности по комплектованию агрегатов, систем машин и использованию средств механизации.

Группа по планированию развития строительства, исходя из задания руководства предприятия на строительство новых объектов, намечает типы производственных зданий, сооружений, культурно-бытовых и жилых объектов, разрабатывает для них объемы строительно-монтажных работ, систему мероприятий по строительству и ремонту зданий и сооружений, планирует дорожное строительство и водоснабжение.

Ведущая роль в организации планирования на предприятии принадлежит *экономической службе*, которую возглавляет главный экономист предприятия. В ее состав входят руководители всех других групп, работники экономической и бухгалтерской служб. Эта группа организует работу в тесном контакте с другими группами, вместе с ними проводит балансовую увязку всех разделов плана.

В общем виде в каждой организации есть центральный отдел планирования или любой функциональный отдел с функциями планирования, на который возлагаются или задачи консультационного характера (методическое обеспечение процесса планирования по разделам, структурным подразделениям) или директивные полномочия.

Экономист-плановик рассматривает предприятие как сложную производственную систему, в которой все элементы взаимосвязаны друг от друга.

Четкая организация и грамотное руководство плановой работой на предприятии в решающей степени зависят от высокого профессионализма и организационных способностей работников экономической группы, и прежде всего главного экономиста.

3. Организация работы в предплановый период

В постановке экономической работы предприятия главная задача— поиск путей рационального использования ресурсов, резервов экономии и на этой основе осуществление практических мер по дальнейшему увеличению производства и продажи продукции, повышению ее качества и снижению себестоимости. Планирование как важная часть экономической работы наиболее широко и комплексно направлено на решение этих вопросов.

В практике внутрихозяйственного планирования условно можно выделить четыре основных этапа, в течение которых осуществляется полный цикл мероприятий по разработке планов на предприятии и в его подразделениях:

- организация работы в предплановый период;
- разработка плана на предприятии;

- составление плановых заданий для внутрихозяйственных подразделений;
- освоение плана и контроль за его выполнением.

Каждому этапу соответствуют определенные работы, обеспечивающие в совокупности комплексный подход к разработке внутрихозяйственного плана.

На первом этапе, непосредственно перед планированием, проводятся следующие работы.

Сбор, анализ и обобщение исходной информации о производственной и экономической деятельности внутрихозяйственных подразделений и сельскохозяйственного предприятия в целом по итогам года.

Анализ — важный этап планово-экономической работы на предприятии, поскольку полученные результаты становятся базой для принятия научно обоснованных плановых решений по хозяйственным вопросам и разработки планов дальнейшего развития предприятия. Их используют руководители и специалисты предприятия в процессе управления производством. Следовательно, чем лучше проведен анализ производственной, экономической и финансовой деятельности предприятия, тем объективнее будет планирование и эффективность управления.

В предплановый период на основе отчетных данных или путем провизорных (предварительных) расчетов определяют состояние предприятия на начало планируемого периода по наличию следующих ресурсов: земли, трудовых ресурсов, техники, построек, сооружений, поголовья, запасов кормов, семян, удобрений, объема незавершенного производства и т. д.

Анализ позволяет установить с какими производственными и финансовыми ресурсами предприятие вступает в плановый период.

На основе маркетинговых исследований решают какой товар и в каком количестве производить, каким образом товар будет произведен, кому и на каких условиях можно будет реализовать товар.

Предпринимательский проект (план) предприятия начинается с определения объема продаж продукции или услуг, формирования портфеля заказов. Практически вся система внутрихозяйственного планирования базируется на этих показателях. На основе плана продаж разрабатывают производственную программу предприятия, осуществляют заготовку всех материально-технических ресурсов и решают другие вопросы. Чтобы определить объем продаж, руководители и специалисты должны ясно представлять себе потребности покупателя. Это положение вытекает из основного принципа рынка: производить тот товар, который можно выгодно продать.

Портфель заказов формирует отдел маркетинга предприятия, а при его отсутствии — экономический отдел. Определяется, как правило, объем текущих заказов, обеспечивающих работу предприятия на очередной плановый год.

На этапе предплановой работы маркетинговая служба предприятия изучает спрос на сельскохозяйственную продукцию. В этот период идут переговоры с заготовительными организациями, изучаются условия и возможности использования их услуг.

Определение запросов потребителей служит основой для планирования объема продаж. По результатам определившихся потребностей заказчиков формируют ассортиментную политику предприятия.

Такая же работа проводится и по материально-техническому обеспечению. В подразделениях, не являющихся юридическими лицами, разрабатывают предварительные варианты договорных отношений с трудовыми коллективами, работающими в условиях аренды. Составляются проекты договоров на производство, поставку и реализацию продукции, услуги и материально-техническое обеспечение.

Предметом договорных отношений становятся условия поставки продукции: объемы, ассортимент, параметры, качество, сроки поставки, стимулы, штрафные санкции за нарушение условий договора. Основа договора — экономическое равенство сторон и обеспечение эквивалентности обмена.

В связи с научно-техническим прогрессом и быстрыми изменениями, происходящими в технике, технологии, организации и условиях производства, нормативы, применяемые при планировании, необходимо систематически пересматривать, уточнять и дополнять нормативную базу, чтобы планы, разрабатываемые на их основе, были более напряженными и эффективными. В практике сельскохозяйственного производства эта работа проводится в основном в предплановый период.

Источниками плановых нормативов служат справочные нормативные данные, материалы анализа производственной деятельности предприятия, материалы хронометражных наблюдений. Важный источник — технологические карты по возделыванию сельскохозяйственных культур, которые разрабатывают или корректируют также в подготовительный период. При разработке плановых показателей принимают во внимание рекомендации по составлению планов.

4. Организация работы в плановый период

На *втором и третьем этапах* планирования осуществляют *разработку планов предприятия в целом и его структурных подразделений*. При этом возможны три схемы организации плановой работы: сверху вниз, снизу вверх и круговая (встречное планирование).

При организации планирования «сверху вниз» основные стратегические задачи разрабатывают на уровне предприятия: определяют цели, ведущие направления, главные экономические задачи, механизм их реализации, проводят взаимоувязку плановых предложений. Затем эти цели, задачи и показатели в более детализированной и конкретной форме включают в планы подразделений. После согласования плановых заданий с конкретными

исполнителями их окончательно утверждает руководитель предприятия. Такая организация планирования, построенная на централизации важнейших решений в верхнем звене управления предприятием, допускает определенную самостоятельность подразделений при разработке планов на базе показателей, единых для всего предприятия.

При организации планирования *«снизу вверх»* от планов подразделений идут к общему плану предприятия путем согласований, объединений, корректировок. Нижние организационные структуры — подразделения, цеха — составляют свои планы, которые объединяются на верхней ступени, образуя в итоге общий план развития предприятия.

Круговое (встречное) планирование объединяет два предыдущих способа. При планировании *«сверху вниз»* намечают главные цели и составляют общий план на уровне предприятия. На более низком уровне происходит конкретизация этих планов. Затем начинается обратный ход— *«снизу вверх»*. При этом в планы подразделения включают более эффективные решения и устраняют разногласия между элементами объекта планирования.

Организация и содержание планирования на сельскохозяйственном предприятии определяются формой собственности на имеющиеся ресурсы и механизмом внутривозрастных отношений. Структурные подразделения могут строить свои отношения с предприятием на основе внутривозрастного расчета, арендного подряда, развития внутривозрастных кооперативов или на рыночных принципах.

Сегодня в практике сельскохозяйственного производства распространено внутривозрастное планирование, близкое к планированию *«сверху вниз»*. После подготовительного периода на втором этапе планирования разрабатывают годовой план предприятия в целом. В нем рассчитывают все показатели работы предприятия, предусмотренные структурой плана.

Разработку плана осуществляют группы специалистов соответствующей отрасли и вида деятельности, каждая из которых работает по своим ресурсам в тесном контакте и под руководством экономической группы. Планово-экономический отдел предприятия определяет объемы товарной продукции и доводит их до отраслевых производственных отделов предприятия. Последние составляют проекты отдельных разделов плана. После разработки разделов плана производится их взаимная увязка, а при необходимости — корректировка по ресурсам и срокам выполнения запланированных мероприятий.

Очередность разработки разделов плана зависит от производственного направления хозяйства. Например, на предприятиях растениеводческого направления в первую очередь разрабатывают раздел *«Планирование развития отрасли растениеводства»*. Лучшие площади пашни выделяют под главные товарные культуры и, исходя из этого, обосновывают структуру посевных площадей. Затем намечают развитие животноводства с учетом

максимального использования отходов отраслей полеводства и возможностей производства кормов.

На предприятиях животноводческого направления сначала разрабатывают раздел «Планирование развития отрасли животноводства»: намечают поголовье, структуру стада, а затем в соответствии с потребностями в кормах определяют структуру посевных площадей, рассчитывают объемы производства продукции растениеводства и разрабатывают баланс ее распределения.

На *третьем этапе* внутрихозяйственного планирования осуществляют разработку и оформление планов для структурных подразделений предприятия. В основе планов — принцип распределения объема произведенной продукции, который рассчитан ранее в годовом плане предприятия.

Подобная форма внутрихозяйственного планирования имеет определенные недостатки: в разработке низовых планов предприятия их непосредственным исполнителям отводится пассивная роль, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на результатах при реализации этих планов.

На современном этапе производственные отношения могут быть совершенными и перспективными только в том случае, если внутрихозяйственным подразделениям предоставлена широкая производственная и экономическая самостоятельность, а их работники получают возможность участвовать в управлении предприятием. В этих условиях значительно возрастает степень свободы подразделений в вопросах планирования и организации производства.

Основа разработки планов развития внутрихозяйственных подразделений — их производственный потенциал и объем товарной продукции на предстоящий период, который доводится администрацией предприятия. В связи с этим руководство предприятия, его экономический отдел в лице маркетинговой службы должны заранее определить состав и объем товарной продукции, заключить на нее договоры с государственными и коммерческими организациями. В таких условиях планы подразделений разрабатывает их руководство с участием трудовых коллективов и специалистов предприятия, с тем чтобы не допустить нарушения единого технологического цикла. К разработке планов коллективы подразделений должны подходить творчески. При наличии дополнительных ресурсов и возможностей они могут самостоятельно решать вопросы о составе и объемах сверхдоговорной продукции.

Составленные коллективами подразделений напряженные годовые планы служат базой для окончательного оформления годового плана производственно-финансовой деятельности предприятия, показатели которого по производству продукции, размерам затрат труда и средств будут представлять собой свод планов производственных подразделений. Общие результативные показатели, в том числе финансовые, также рассчитывают на

основе данных о производстве продукции и объемах затрат, сформированных по планам подразделений. План производственно-финансовой деятельности предприятия, разработанный на основе планов внутрихозяйственных подразделений, утверждается общим собранием коллектива предприятия.

Принципиально новое в данной форме внутрихозяйственного планирования — ее демократизм, обеспечиваемый передачей значительной части функций на уровень производственных подразделений. Такая организация плановой работы способствует повышению компетенции и ответственности руководителей и специалистов подразделений, делает ее более конкретной и целенаправленной. Руководство производственных подразделений (бригадиры, заведующие фермами, начальники участков, цехов и т. д.) принимает непосредственное участие в разработке годовых и оперативных планов по подведомственным им подразделениям и несет ответственность за своевременное их доведение до трудовых коллективов и последующее выполнение, способствуя тем самым переходу подразделений на эффективное самоуправление. Такая схема внутрихозяйственных отношений и планирование деятельности подразделений в различных вариантах могут использоваться на сельскохозяйственных предприятиях многих типов.

На *четвертом завершающем этапе* внутрихозяйственного планирования осуществляется освоение плана — доведение его до каждого подразделения и контроль за его выполнением.

Опыт показывает, что плановая работа, не подкрепленная анализом и контролем, по существу, является незаконченной и неэффективной. Одна из наиболее действенных форм повышения отдачи от текущего планирования — регулярный оперативный анализ и контроль выполнения плана. Это позволяет своевременно вскрывать недостатки, принимать действенные меры к их устранению. Анализ же по итогам года — это, по существу, лишь фиксация результатов, изменение которых уже невозможно.

5. Показатели планов и их классификация

Показатели планов — числовые величины, характеризующие различные стороны развития деятельности экономического субъекта на перспективу.

В системе планов используются различные показатели, которые отображают как качественные, так и количественные параметры развития.

Показатели, используемые в плановых расчетах, целесообразно классифицировать по различным признакам:

1. По роли в управлении:
 - директивные — обязательные для исполнения;
 - расчетные — служат ориентиром для оценки развития предприятия или формируют факторы и условия развития.
2. По экономическому содержанию:
 - натуральные (кг, м, шт. и т. д.);

- стоимостные, выраженные в денежной форме;
- относительные, определяемые в процентах, коэффициентах.

3. По сущностным характеристикам:

- количественные (объемные) — отражают объем деятельности, ресурсный потенциал (сумму, количество и структуру основных средств, количество работников и т. д.);
- качественные — отражают качественный уровень деятельности (производительность труда, прибыль, рентабельность и т. д.).

4. По форме отчетности:

- оперативные, отражающие текущую деятельность экономических субъектов по направлениям деятельности, центрам ответственности и т. д.;
- статистические, включаемые в статистическую отчетность (плановые и статистические по названию и содержанию должны быть идентифицированы);
- бухгалтерские (налоговые), предусмотренные в нормативных документах по ведению бухгалтерской и налоговой отчетности.

5. По функциональному содержанию:

- объемные показатели деятельности — объем производства и реализации продукции и услуг: в целом, по ассортименту, каналам сбыта;
- структурные показатели: структура оборота, затрат, ресурсов и т. д.;
- результирующие показатели: прибыль, рентабельность, эффективность, платежеспособность, коэффициенты ликвидности и капитализации;
- показатели социального развития коллектива (средняя заработная плата, показатели мотивации и стимулирования труда, социальной поддержки персонала и др.).

В экономических расчетах важна соизмеримость и сопоставимость плановых показателей:

- по времени (применяются коэффициенты дисконтирования или компаундинга);
- по видам деятельности (единая методика обоснования идентичных показателей по разным видам деятельности и унифицированные формы их представления);
- по ценам (расчеты должны быть выполнены в сопоставимых ценах с учетом инфляции, соразмерности цен, курса различных валют).

Каждый из показателей обосновывается во взаимосвязи с другими показателями, что обеспечивает формирование единый целостный план развития предприятия, выраженный системой показателей. При расчетах показателей на этапе их обоснования выполняется ряд общих процедур в определенной последовательности (особенные процедуры будут рассмотрены позднее при изложении вопросов обоснования отдельных видов планов).

Процедуры процесса расчета показателей включают:

- а) оценку состояния внешней среды и потенциала предприятия:
 - анализ развития отрасли, конкуренции;
 - оценку конкурентоспособности предприятия;

- оценку потенциала предприятия — уровня изношенности основных средств, уровня технического оснащения, использования современных технологий в организации производства и реализации продукции и услуг; квалификационного состава работников на его соответствие требованиям по обеспечению качественных характеристик производства (реализации) продукции (услуг) на предприятия;

б) прогноз внешних условий деятельности предприятия:

- общеэкономические прогнозы рыночной ситуации;

- прогноз социально-культурного развития общества;

- прогноз экономической ситуации;

- прогноз законодательно-нормативного изменения условий деятельности (налоговые платежи и т. д.);

- прогноз емкости рынка (сегмента рынка);

в) целевая ориентация деятельности предприятия включает определение цели деятельности компании, реализуемой в планах:

- материально-вещественные цели (концепция товара, услуги с учетом их конкурентоспособности);

- стоимостные цели: объем реализации товаров (услуг), валовые доходы, прибыль, ликвидность;

- социальные цели: создание социально-доступных предприятий, стандарты отношений с персоналом, компаньоном, собственником.

Показатели планов доводятся в виде заданий до структурных единиц предприятия, сотрудников. В соответствии с этим задания плана должны быть понятны для исполнителей, реальны в выполнении, измеримы в оценке уровня их выполнения. Для того чтобы планы были реализованы, необходима соответствующая система мотивации персонала и контроля, которая отражала бы вклад подразделения (сотрудника) в достижение того или иного показателя плана.

Основные показатели планов предприятий представлены в таблице.

Таблица 1. Показатели планов по их видам в укрупненном разрезе

Виды планов	Основные показатели
План по объему реализации продукции и услуг	1. Выручка (руб.) 2. Продажа отдельных видов продукции 3. Структура товарной продукции (продаж) (%) 4. Темп изменения выручки по периодам (%)
План по объему производства	1. Количество предлагаемых к реализации продукции, услуг (ед.) 2. Структура производства по видам продукции (услуг) (ед., доли) 3. Уровень загрузки производственных мощностей (%)
План по маркетингу	1. Затраты на рекламу по видам рекламных мероприятий и другим видам продвижения товаров и услуг

	(руб.) 2. Рост объема выручки, доходов от рекламных мероприятий (руб.) 3. Затраты на подготовку конъюнктурных обзоров (руб.) 4. Емкость рынка и доля предприятия на рынке
План по издержкам и себестоимости	1. Сумма затрат в целом и по основным статьям (руб.) 2. Уровень издержек, в том числе условно-переменных (%) 3. Структура затрат (%) 4. Себестоимость единицы продукции (услуг) (руб./ед.) 5. Структура себестоимости (%)
План по труду и заработной плате	1. Плановая численность персонала в целом и по основным категориям, профессиям, квалификационному составу (ед.) 2. Производительность труда, в том числе производственного персонала, обслуживающего персонала (руб./чел.) 3. Фондовооруженность труда и темпы ее изменения (руб./чел.) 4. Фонд оплаты труда (руб.) 5. Среднемесячная заработная плата персонала (руб.)
План по прибыли и доходам	1. Совокупный валовой доход (руб.) 2. Прибыль до налогообложения (руб.) 3. Чистая прибыль (руб.) 4. Уровень рентабельности (%)
Инвестиционный план	1. Собственные инвестиции (руб.) 2. Заемные инвестиции (руб.) 3. Капитальные вложения (руб.)
План по налогам и сборам	1. Налогооблагаемые показатели (руб.) 2. Налоги по видам (руб.)

Этот наиболее упрощенный и укрупненный перечень показателей в каждой организации уточняется, разукрупняется в соответствии с решаемыми задачами и возможностями предприятия по их обоснованию и последующему контролю.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ТЕМА 2.1 МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования

Стратегическое планирование, как логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий

деятельности, было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий.

Стратегическое планирование считают последователем, т. е. пришедшим на смену, долгосрочного планирования.

Стратегическое планирование является общим результатом развития теории и практики планирования на основе программно-целевого подхода.

Этапы развития стратегического планирования:

- 1) реактивная (чандлеровская) адаптация (1900–1960);
- 2) стратегическое планирование (1960);
- 3) управление стратегическими возможностями (1970);
- 4) управление проблемами в реальном масштабе времени (1980).

Основные процедуры стратегического планирования:

- стратегическое прогнозирование (стратегический прогноз);
- стратегическое программирование (стратегическая программа);
- стратегическое проектирование (стратегический проект/план).

В общем случае грамотное применение методов стратегического планирования имеет ряд выгод:

- усиливает конкурентные возможности предприятия.
- позволяет рационально распределять ресурсы
- увязывает процессы принятия решений в высшем и среднем звеньях управления.
- улучшает адаптацию предприятия к изменениям во внешней среде.
- улучшает ориентацию предприятия во внешней среде.
- позволяет сосредоточить усилия сотрудников на достижении единой цели.
- способствует формированию в организации единой команды менеджеров.
- повышает уровень корпоративной культуры на предприятии.

2. Система методологии и логика стратегического планирования

Методология любой науки представляет собой единство мировоззренческих и методологических принципов и методов научного познания, а также специфических, частных методов научного исследования и практической реализации результатов.

Структурные элементы методологии стратегического планирования:

- теория и методология философии, социологии и экономики;
- общенаучная методология;
- методология стратегического планирования.

Методологический подход в стратегическом планировании выражается в целенаправленном использовании логики познания, научных принципов и методов причинно-следственного и ситуационного анализа, выбора и оценки

решений в процессе разработки прогнозов, проектов программ и планов всех направлений, уровней и временных периодов.

В методологии стратегического планирования следует выделить его системность, характеризующуюся качественными элементами методологического подхода: комплексный, структурно-функциональный, программно-целевой, мультипликативный, социально-нормативный, ресурсосберегающий и динамический.

В широком смысле *методология стратегического планирования* – это органическое единство теории познания, аналитического, логического, системного, прогнозного и оценочного подходов к разработке целей, концепций, программ и планов развития объекта управления.

Концепция стратегического планирования основывается на учете следующих факторов:

1. Стратегия как логически интегрированная последовательная система принятия решения должна быть проактивной (упреждающей влияние окружающей среды) и предшествовать практическим действиям.

2. Стратегия определяет назначение организации, ее долгосрочные цели, планы действий и распределение ресурсов.

3. Выбор стратегии означает определение конкурентной ниши организации и сферы ее деятельности.

4. В стратегии учитываются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

5. Стратегия логически обосновывает распределение задач на высшем и среднем уровнях управления, что обеспечивает координацию функций и организационной структуры.

Стратегию можно считать обоснованием существования организации: в ней должны быть описаны экономические и прочие выгоды собственников (акционеров).

Стратегическое планирование, его логика опирается на определение принципов:

- принцип единства экономики и политики при приоритете политики.
- принцип единства централизма и самостоятельности.
- принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений.
- принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования личной и коллективной заинтересованности в выполнении управленческих решений.
- обеспечение оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев.
- принцип единства и комплексности прогнозов, стратегических программ и планов.
- принцип единства процесса разработки, обеспечения возможности выполнения и проверки выполнения программ и планов.

Применительно к стратегическому планированию, под **показателем** следует понимать меру (количественную или качественную) планового задания, придающую его количественную или качественную определенность.

В зависимости от связи с объектами стратегического планирования и содержанием меры различают следующие группы показателей: а) конечные и промежуточные; б) натуральные и стоимостные; в) количественные и качественные; г) объемные и сетевые; д) абсолютные и относительные; е) утверждаемые, расчетные и информационные (справочные).

В связи с различиями в структурности проблем стратегического планирования используется несколько методов разработки прогнозов, программ и планов. К ним относятся: экспертные (оценочные) или эвристические методы; методы социально-экономического анализа; методы прямых экономических расчетов.

3. Основные компоненты стратегического планирования

Основными компонентами стратегического планирования являются прежде всего три вида ориентиров: идеалы, цели и задачи. **Идеалы** – ориентиры, к которым предприятие стремиться и которых оно может достигнуть или хотя бы приблизиться к ним. К идеалам организации относится миссия и видение, как составляющие ориентиров ее деятельности. **Миссия** – это смысл функционирования организации, ее базис, точка опоры в плановых решениях. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации, с определенным риском деятельности. Более широким по сравнению с миссией является **видение** – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а идеальная картина развития предприятия при наиболее благоприятных условиях деятельности.

Цели, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Цели бывают экономические и неэкономические. Как правило, организация имеет 2-3 цели.

Задачи представляют собой конкретные ориентиры деятельности организации, выражающиеся через систему количественных и качественных показателей ее развития в планируемом периоде. Задачи должны максимально конкретизировать цели и быть соизмеримы с ними. Достижение каждой задачи должно приводить к выполнению общей стратегической цели организации.

Внешняя среда в стратегическом планировании рассматривается как совокупность условий и факторов, действующих в глобальном окружении организации. Это все, что на нее воздействует из окружающей среды.

В зависимости от характера влияния на организацию внешнюю среду подразделяют на отдаленную (макросреду) и среду ближнего окружения (микросреду).

Факторов, условий, хозяйствующих субъектов внешней среды, влияющих на деятельность организации, может быть великое множество.

Внутренняя среда организации объединяет все формы организации и виды деятельности, весь спектр функциональных структур внутрипроизводственных систем, в которых принимаются решения по развитию бизнеса.

Возможность выживания в конкурентной борьбе организация может обеспечить лишь при условии точного определения сильных и слабых сторон своей деятельности, выявления и изучения угроз и возможностей, которые возникают в постоянно изменяющихся процессах внешней среды.

Стратегическая альтернатива — краткое описание, как и за счет чего организация сможет достичь поставленной цели. Также альтернатива включает в себя обычно расчет основных параметров организации, которые будут достигнуты в случае ее реализации.

Глубина проработки стратегической альтернативы не должна быть чрезмерной, иначе процесс выбора стратегии рискует затянуться, но при этом нельзя упускать какие-либо существенные особенности, способные сыграть ключевую роль при выборе той или иной альтернативы. Важной особенностью альтернатив должно быть существенное различие закладываемой в них базовой логики бизнеса. Зачем это нужно? Для того чтобы предложить максимально широкий выбор. Глупо предложить две стратегические альтернативы, в одной из которых наш товар будет покрашен в синий цвет, а в другой — в зеленый. К стратегии это не имеет отношения.

Используя стратегические альтернативы, организация страхует себя от «складывания всех яиц в одну корзину». Сравнивая разные варианты между собой, легче выявить их сильные и слабые стороны. Кроме того, выбор стратегии развития организации — как правило, коллективное решение. Неважно, как оно принимается: в узком кругу или на стратегической сессии. «Выбор» из одного варианта неэффективен. Именно поэтому надо готовить и предлагать альтернативы. Кстати, достаточно часто бывает, что по результатам рассмотрения подготовленных стратегической дирекцией или консультантами вариантов руководство организации не принимает ни один из них, а комбинирует свой собственный, собирая все лучшее, что имеется в разных альтернативах.

Стратегические альтернативы должны существенно различаться между собой. Разной должна быть бизнес-идея, предлагаемая этими альтернативами, должна различаться логика развития бизнеса.

ТЕМА 2.2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Этапы стратегического планирования

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она

стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из следующих этапов:

- определение миссии и целей организации;
- анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения.

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели стратегического планирования заключается в следующем:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

Вторым этапом стратегическое планирование является **анализ окружающей среды предприятия**. Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды (общей сре-

ды), непосредственного окружения (рабочей среды), внутренней среды предприятия.

Анализ общей среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для предприятия. Анализ общей среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

Такой анализ включает в себя изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п. Он помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Для исследования общей среды компании обычно выделяют семь областей: экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение.

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться.

Политические факторы. Ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.

Технологические факторы. Своевременно увидеть те возможности, которые наука открывает для производства новой продукции. Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Правовые факторы. Изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы. Социальные факторы. Отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д.

При помощи анализа общей среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Непосредственное окружение (рабочая среда) анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Для покупателей анализируется их географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту. Торговая сила покупателя определяется информированностью, объемом закупок, степенью зависимости продавца и покупателя, наличием замещаемых продуктов, стоимостью для покупателя перехода к другому продавцу, а также чувствительностью к цене. При оценке поставщиков рекомендуется изучить стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализации поставщика;
- стоимость привлечения других клиентов;
- степень специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрация поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

В ходе анализа конкурентов, в первую очередь, выявляют их слабые и сильные стороны.

Анализ внутренней среды вскрывает тот потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

- организация управления;
- производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Анализ окружающей среды должен проводиться постоянно, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения компании.

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц. *Табличный подход*, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.

Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.

Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Выбор стратегии. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица БКГ, Матрица Маккинзи, SWOT-анализ и др.).

SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования и позволяет формулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

В качестве дополнений к таблице SWOT- анализа, могут составляться так называемые вспомогательные матрицы стратегического планирования, такие как матрица БКГ и т.д.

SWOT-анализ применяется для:

- анализа факторов конкурентного окружения;

- планирования реализации стратегий;
- конкурентной разведки.

Первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель "роста-доли", которая больше известна как модель *БКГ* (*BCG*). Эта модель представляет из себя своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая - для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта.

Модель БКГ состоит из четырех квадрантов (рис. 3):

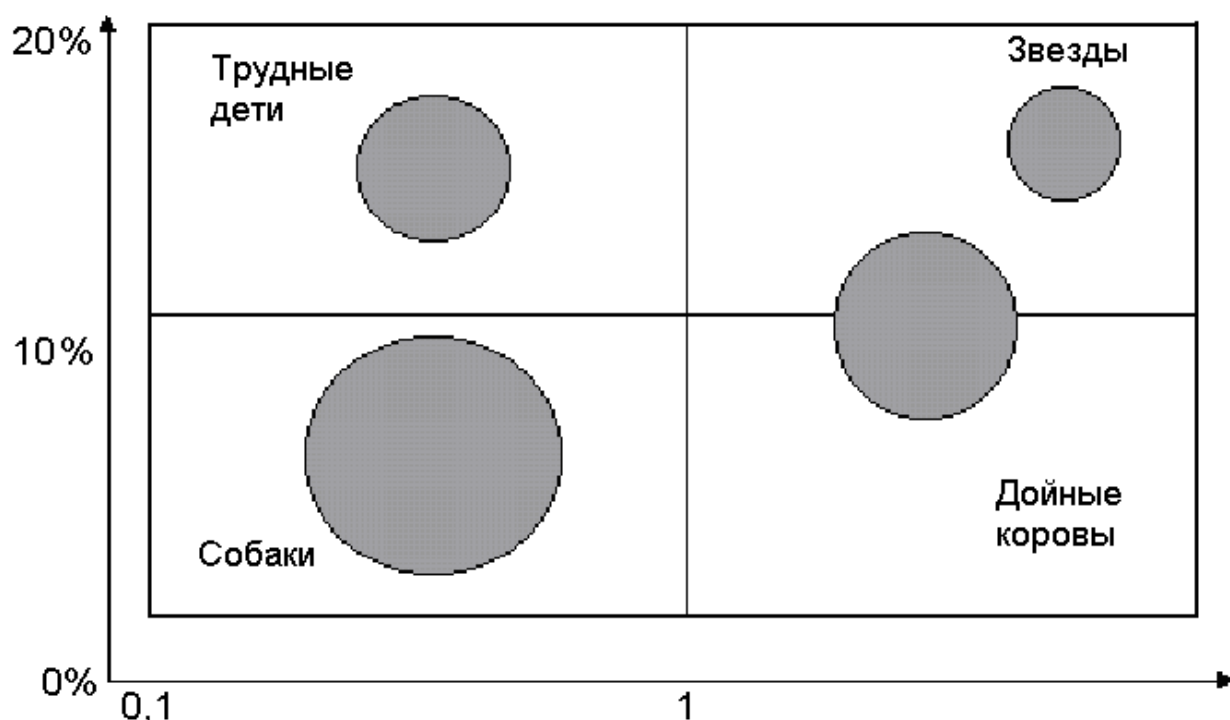


Рисунок 3. Представление матрицы БКГ (модели BCG) для анализа стратегических позиций и планирования.

В стратегическом планировании используется *Модель ADL/LC*, разработанная известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели *ADL/LC* состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее. Структура модели АДЛ (ADL/LC)

Сочетание двух параметров - 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций - составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек.

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса организации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

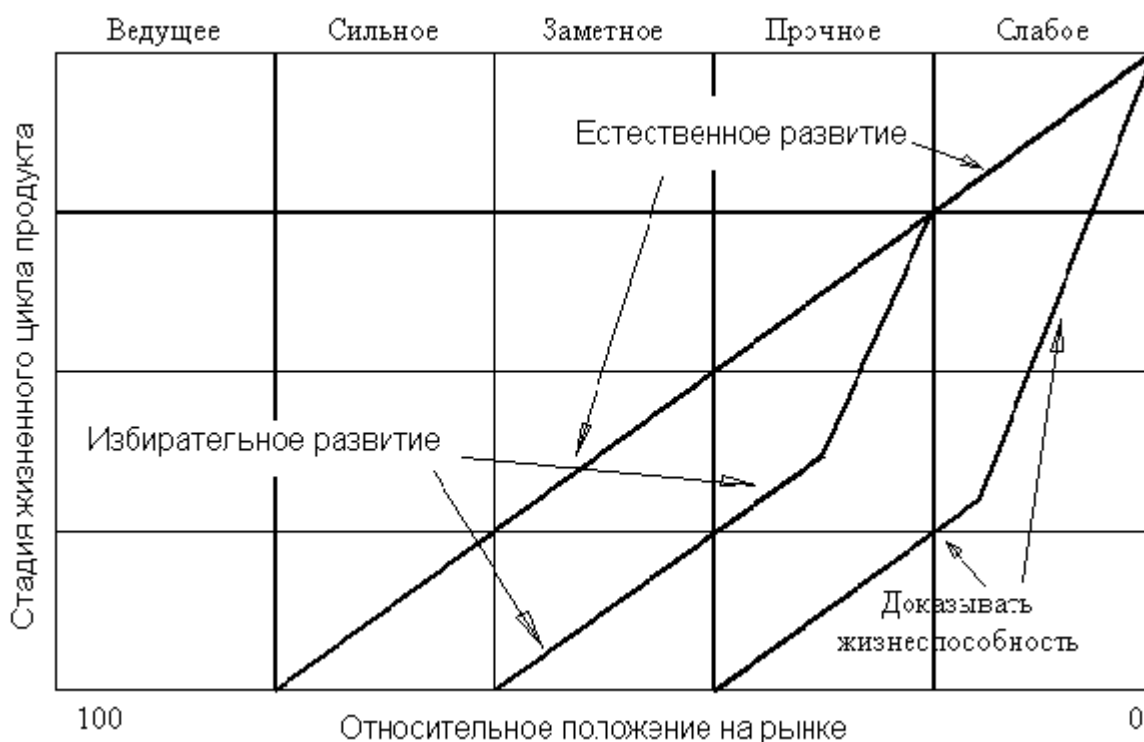


Рисунок 4. Матрица направленной политики АДЛ (ADL)

Кроме SWOT-анализа, матрицы БКГ и некоторых других матриц стратегического планирования, в компаниях широко используются также альтернативные подходы к разработке стратегии:

1. «Анализ трех «К»» (3 Cs Analysis)
2. Три ценностных критерия
3. Анализ отрасли по модели пяти сил Майкла Портера (рисунок 5)

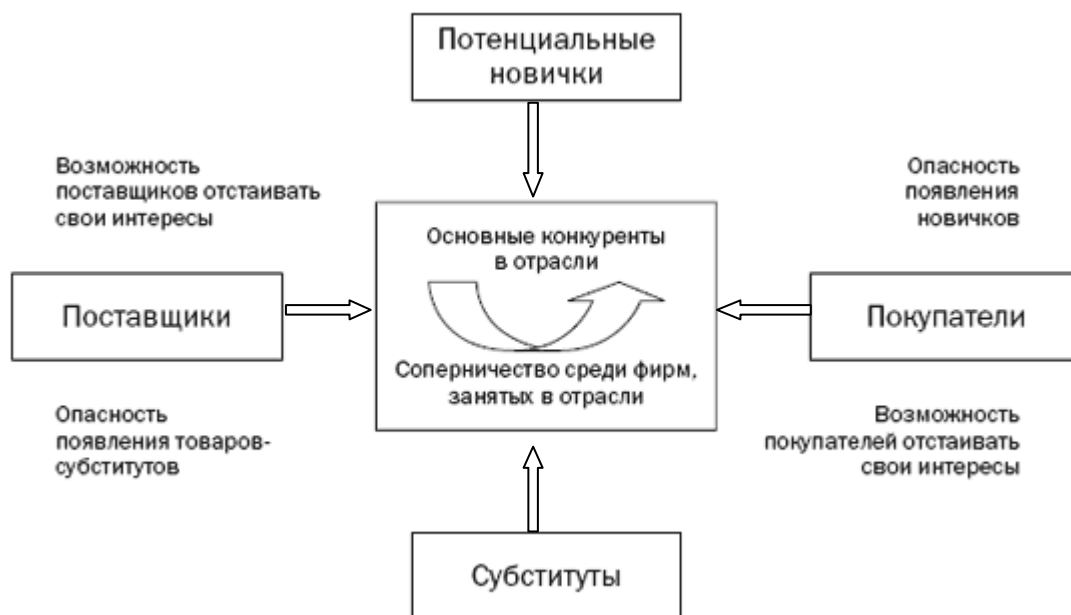


Рисунок 5. «Пять сил» Портера

4. *Сеть ценностей (Value Net)*
5. *Матрица оценки возможностей (Opportunity Evaluation Matrix)*
6. *Матрица рисков*
7. *Стратегические группы*
8. *Матрица SPACE (The SPACE Matrix)*
9. *Матрица конкурентного преимущества (усовершенствованная матрица BCG)*
10. *Жизненный цикл товара*

Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии — того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

Однако методы стратегического анализа не могут подменить процесса фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии в том, что они игнорируют специфические особенности каждого из видов бизнеса, иногда приводят к слишком общим, абстрактным выводам.

Процесс формирования стратегии включает в себе три этапа:

- формирование общей стратегии организации;
- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий фирмы.

2. Типы стратегий

3. Общая стратегия организации формируется высшим руководством. Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

- должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы;
- необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы определения ресурсов между ними.

Все разнообразие **общих стратегий** может быть сведено к трем основным типам: стратегия стабильности, роста, сокращения. Организация может выбрать один из них или применять определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегия стабильности — сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Стратегия роста — увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

Разновидность стратегии роста:

- вертикальная интеграция;
- горизонтальная интеграция.

Осуществляется тремя способами:

- поглощение конкурирующих фирм путем *аквизиции* (приобретения контрольного пакета акций);
- слияние — объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации.
 - совместное предприятие — объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон)

Стратегия сокращений применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются следующие:

Стратегия разворота — используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

Стратегия отделения — если компания включает несколько видов

бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него — продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму.

Стратегия ликвидации — в случае достижения критической точки — банкротства — происходит уничтожение организации, распродажа ее активов.

Общую стратегию организации называют портфельной поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложений капитала в каждую из ее единиц, то есть формирует определенный состав и структуру инвестиционного **портфеля организации**.

Эффективно распределенные между деловыми подразделениями фирмы инвестиции могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам в деятельности компании, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между деловыми единицами.

М. Портер выделил три основные **конкурентные стратегии**, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это — преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование.

Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью общекорпоративного стратегического планирования. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как ценовой политике, так и при определении уровня доходности. Стратегия снижения издержек широко применялась на ранних стадиях развития рынка, в конце XIX—начале XX века. Сегодня она приобрела новую популярность в связи с тем, что развитые рыночные экономики вступили в так называемую «эпоху дефляции», означающую общее снижение цен и в том числе доходов населения.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о *мнимой дифференциации*. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине XX века по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса.

Фокусирование — это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на пожилых покупателях или только на обеспеченных, или же на пожилых обеспеченных покупателях), определенной группе товаров или ограниченно на географическом секторе рынка.

Каждая из основных стратегий требует выбора особого рода экономических ресурсов и навыков, а также определенных управленческих действий.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают следующие элементы.

Стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте – от его первоначальной разработки до внедрения на рынке. Имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию.

Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются:

- контроль за издержками;
- повышение эффективности производственных операций.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Многие организации разрабатывают *стратегию управления персоналом* (человеческими ресурсами), с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях, и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса. Важное место в последнее время занимает *стратегия информатизации*, которая обеспечивает внедрение фирмами новых эффективных способов управления, таких как *реинжиниринг*. Особо можно говорить о разработке *стратегии безопасности* с учетом ее внешних и внутренних аспектов.

3. Реализация стратегического плана. Семь правил успеха

Компании обычно реализуют лишь около 60% потенциальной стоимости своих стратегий из-за дефектов и ошибок при их планировании и реализации. Но если точно следовать семи простым правилам, возможно добиться гораздо лучших результатов.

Эти правила позволяют им объективно оценивать любые неудачи и определять, происходят ли те от стратегии, планирования, реализации или способностей сотрудников. И эти же правила помогают им заранее обнаруживать проблемы, что позволяет вовсе избегать неудач. Эти правила могут показаться простыми, и даже очевидными, но если всем им точно следовать,

они могут трансформировать и качество стратегии компании, и ее способность гарантировать результаты.

Правило 1: Ставьте простые и конкретные задачи. В большинстве компаний стратегия является крайне абстрактной концепцией, которую часто путают с видением или стремлением, и ее не получается легко коммуницировать или переводить на язык конкретных действий. Но без четкого осознания, куда и зачем движется компания, нижние уровни организации не могут разрабатывать реализуемые планы. Проще говоря, не получается установить связь между стратегией и результатами, потому что сама стратегия недостаточно конкретна.

Правило 2: Критикуйте и прорабатывайте допущения, а не прогнозы. Во многих компаниях стратегический план бизнес подразделения – это просто некая договоренность, являющаяся результатом переговоров с корпоративным центром по поводу предполагаемых результатов и финансовых прогнозов. Планирование, таким образом, в основном является политическим процессом, при котором руководство подразделения отстаивает более низкие прогнозы краткосрочной прибыли (чтобы обеспечить себе более высокие годовые бонусы), а топ-менеджмент настаивает на более долгосрочных обязательствах (чтобы удовлетворить правление и других заинтересованных лиц). Не удивительно, что появляющиеся в результате этих переговоров прогнозы, почти всегда недооценивают потенциальные результаты в краткосрочной перспективе и переоценивают те, что можно реалистично ожидать в долгосрочной.

Разделение процессов построения допущений и подготовки финансовых прогнозов помогает перевести диалог между подразделениями и корпоративным центром в экономическую плоскость. Подразделения не могут спрятаться за "особыми" обстоятельствами, а корпоративный центр не может требовать нереалистичных целей. Что еще важнее, основанная на фактах дискуссия, являющаяся результатом такого подхода, создает новое доверие между высшим руководством и каждым подразделением и устраняет барьеры на пути быстрой и эффективной реализации.

Правило 3: Используйте жесткую структуру, говорите на простом языке. Для того, чтобы быть продуктивным, диалог между корпоративным центром и бизнес подразделениями по поводу рыночных тенденций и предположений должен вестись в рамках четкой структуры. Многие из компаний, с которыми мы работали, используют концепцию отраслевого резерва прибыли (общего объема прибыли, получаемого отраслью в целом), которая происходит от теории конкуренции Майкла Портера. В этих рамках долгосрочные результаты бизнеса привязаны к сумме резервов прибыли, доступных на каждом из рынков, где он работает. Этот показатель зависит от доли в каждом из отраслевых резервов, которая в свою очередь привязана к доле рынка бизнеса и относительной прибыльности по сравнению с конкурентами на каждом рынке.

При таком подходе корпоративный центр и подразделения должны вначале прийти к согласию относительно общего роста совокупной прибыли.

Правило 4: Как можно раньше обсуждайте распределение и использование ресурсов. Компании смогут составлять более реалистичные прогнозы и более реальные планы, если они сразу обсудят уровень и сроки использования важных ресурсов.

Когда от бизнес-подразделений требуют точно спланировать, когда потребуются новые ресурсы, то диалог с ними фокусируется на том, что на самом деле должно произойти в компании, чтобы реализовать стратегию каждого подразделения. Неизбежно возникают важные вопросы, такие как: Сколько времени займет изменение покупательского поведения клиентов? Как быстро мы сможем задействовать новый персонал по продажам? Как быстро отреагируют конкуренты? Это трудные вопросы. Но ответы на них делают реализацию прогнозов и планов более вероятной.

Что еще важнее, ранняя оценка требующихся ресурсов также дает информацию о тенденциях и движущих силах рынков, улучшает качество стратегического планирования и делает его реализацию более вероятной.

Правило 5: Четко определяйте приоритеты. Чтобы успешно реализовать любую стратегию, менеджерам приходится принимать и исполнять тысячи тактических решений. Но не все эти решения одинаково важны. В большинстве случаев нужно предпринять несколько ключевых шагов, и если их предпринять правильно и вовремя окажется, что запланированных результатов вполне возможно достичь. Лучшие компании четко артикулируют свои приоритеты, так что каждый руководитель знает, куда направить свои усилия.

Правило 6: Постоянно отслеживайте результаты. Опытные руководители почти инстинктивно знают, когда бизнес просит слишком много, слишком мало или достаточно ресурсов. Эта способность развивается у них со временем, путем проб и ошибок. Лучшие компании отслеживают результаты в режиме реального времени, чтобы ускорить этот процесс. Они постоянно наблюдают за тем, как используются ресурсы, и сравнивают результаты с планом, используя постоянную обратную связь, чтобы вносить коррективы в предположения, сделанные при планировании, и перераспределить ресурсы. Информация в режиме реального времени позволяет менеджменту замечать и исправлять недостатки в плане и ошибки при его реализации.

Правило 7: Развивайте и награждайте способности к реализации стратегии. Ни один список правил не будет полон без упоминания того, что компании должны мотивировать и развивать своих сотрудников. Нет лучшего процесса, чем люди, которые могут запустить его. И хотя развитие способностей сотрудников компании – не самая легкая задача, которая часто занимает много лет, эти способности могут затем поддерживать планирование и реализацию десятилетиями.

В конце концов, возникает культура постоянно превышения запланированных результатов. Инвесторы начинают доверять руководству, когда

речь заходит о смелых ходах и действиях. В результате – рост стоимости акций. Репутация компании среди потенциальных сотрудников повышается, создается виртуальный цикл, когда таланты обеспечивают результаты, результаты обеспечивают достойную компенсацию, а она привлекает очередные таланты.

Сокращение разрыва является не только источником немедленного улучшения результатов, но и катализатором культурных перемен, оказывающих серьезный и долговременный эффект на способности организации, стратегию и конкурентоспособность.

ТЕМА 2.3 ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Сущность и составляющие потенциала предприятия

Важнейшая задача стратегического планирования в условиях рынка – обеспечить предприятию (фирме) возможности достижения необходимого преимущества перед другими конкурентами путем их самых эффективных средств. Те предприятия и компании, которые планируют и поддерживают высокий потенциал своего развития, как показывает опыт зарубежных стран, устойчиво оказываются сильными, прибыльными и уважаемыми в мировом деловом сообществе.

Термин «потенциал» от латинского слова «*potentia*», прямой перевод которого, возможность, мощь, скрытая сила.

Под **потенциалом предприятия** принято понимать совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности. Потенциал любого предприятия оказывает наибольшее влияние на конечные результаты всякой его деятельности, на пределы экономического роста и структурного развития всей организации.

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы, составляющие основу развития потенциала любого предприятия или организации, как общепринято, подразделяются на *две большие категории* – материальные и людские и *четыре основных вида* земля, труд, капитал и предпринимательские способности.

Земля, или природные ресурсы, объединяет все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др. Природные ресурсы играют важную экономическую роль в жизни людей, закладывают основы развития человека и производства, способствуют росту личного и национального богатства.

Труд, или трудовые ресурсы, характеризует совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. В общем виде любой труд или способ к труду можно

охарактеризовать количеством трудоспособных работников, уровнем их профессиональной подготовки и квалификации, трудовой отдачей персонала и многими другими экономическими показателями.

Капитал, или инвестиционные ресурсы, определяет весь запас накопленных материальных средств: производственное оборудование, технологическая оснастка и инструменты, объем сырья и материалов, используемых в процессе изготовления товаров и выполнения услуг. Деньги в рыночной экономике не относятся к капитальным ресурсам, так как сами по себе они не производят продукции, хотя и приносят многим их обладателям большое богатство.

Предпринимательские, или творческие, способности человека проявляются в умении открыть свое дело (бизнес), организовать новые научные, технические, коммерческие либо иные инновационные проекты, а также в рациональном использовании труда, земли, капитала и других экономических ресурсов.

К особым видам ресурсов, способствующим объединению в единую систему разрозненных производственных факторов и повышающим эффективность их применения, многие экономисты относят такие основательные экономические категории, как *организация производства* и *рабочее время*.

Совокупный потенциал любой организации образуют отдельные *слабые*: трудовой, экономический, организационный, научно-технический, производственный, предпринимательский и финансовый потенциал.

Трудовой потенциал человека характеризуется совокупностью его способностей к экономической деятельности. Между трудовым потенциалом и результатами труда и уровнем жизни человека существует прямая зависимость: рост одних факторов вызывает соответствующие изменения всех остальных. Однако трудовой потенциал человека имеет свои границы, определяемые его умственными и физическими способностями, нравственными и интеллектуальными качествами и другими личными характеристиками, а также наличием возможности к профессиональному росту и развитию.

К основным *компонентам трудового потенциала относятся*: здоровье, образование, нравственность, творчество, профессионализм. Все эти характеристики могут быть применены как к отдельному человеку, так и к группе людей, предприятию, региону и всей стране.

Экономический потенциал любого предприятия представляет собой состав его ресурсов – трудовых, материальных, финансовых и других, имеющихся в распоряжении организации для производства запланированных работ и услуг.

Потенциал трудовой (кадровый) – основная часть экономического потенциала, характеризующаяся количественным и качественным составом трудовых ресурсов предприятия, их соответствием уровню используемой техники и технологии, а также способностью к перспективному развитию в соответствии с целями предприятия.

Финансовый потенциал – раскрывается через исследование количества и качества финансовых ресурсов, определяющих возможности функционирования и развития предприятия.

Ряд факторов, характеризующих финансовый потенциал предприятия, к которым относятся: достаточность оборотных средств на предприятии, стоимость имущества предприятия, норма накопления прибыли, размер внешнего и внутреннего долга и т.д., во многом определяет инвестиционную конкурентоспособность предприятия, кредитоспособность, экономическую независимость.

Не следует также забывать, что помимо влияния непосредственно на уровень экономического потенциала предприятия, уровень финансового потенциала также оказывает косвенное влияние на другие составляющие.

Под **производственным потенциалом** следует понимать имеющиеся потенциальные возможности производства к выпуску конкурентоспособной продукции при эффективном использовании основных факторов.

Уровень производственного потенциала во многом определяется потенциалом рынка, т.е. абсолютным (относительным) объемом товаров, которые могут быть закуплены или потреблены тем или иным сегментом рынка за определенный временной период.

Научно-технический потенциал представляет собой совокупность кадровых, материально-технических, информационных, инновационных и организационных ресурсов, предназначенных для достижения стоящих перед предприятием целей стратегического развития и поддержания конкурентоспособности.

Совокупность **инновационного и информационного потенциалов** характеризуется, в основном, своевременностью периодического обновления производства, сменой или усовершенствованием технологий, разработкой новых продуктов, а также возможностью качественной обработки и анализа проходящей информации.

Оценка инновационного потенциала предприятия призвана определить степень обеспеченности конкурентоспособности продукции или услуг предприятия по научно-техническим показателям конкурентоспособности предприятия в целом.

Информационный потенциал предприятия выражается в оптимальности использования и скорости прохождения информационных потоков на предприятии. Информация сама по себе обладает целым комплексом специфических свойств: она не расходуется в процессе потребления, не ограничена потреблением. Вместе с тем степень отлаженности информационного механизма напрямую воздействует на производственный процесс. Помимо этого быстрота реакции на внешнюю информацию и способность эффективно и своевременно ее использовать в настоящее время позволяют не только предприятиям выжить, но и значительно укрепить свои позиции.

2. Этапы и направления развития потенциала предприятия

В общем виде планирование развития потенциала предприятия включает следующие **этапы**:

1) оценка структуры, динамики и эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, его доли или занимаемого положения на рынке;

2) определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала;

3) анализ имеющихся производственных резервов и потерь экономических ресурсов на предприятии;

4) выбор основной стратегии и тактики развития потенциала предприятия;

5) планирование развития потенциала предприятия с учетом выбраны перспективных целей и имеющихся ограничений ресурсов;

6) осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия.

На отечественных предприятиях планирование развития технического потенциала обычно производится по следующим **основным направлениям**:

- разработка конкурентоспособной продукции;
- внедрение прогрессивной технологии;
- совершенствование организации производства;
- автоматизация производственных процессов;
- создание новых хозяйственных подразделений;
- реструктуризация действующего производства;
- снижение расхода производственных ресурсов;
- совершенствование управления предприятием;
- повышение профессионализма персонала;
- рост производственной мощности предприятия;
- оптимизация условий труда работников;
- стандартизация и унификация продукции.

Все перечисленные направления могут быть включены в тематические планы научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ. Тематические планы составляются обычно на пятилетний период с учетом всех предстоящих внутренних и внешних планируемых изменений производственных систем на предприятиях или фирмах.

Выбор направления или стратегии развития потенциала предприятия зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся экономических ресурсов, уровня конкурентоспособности производимых работ и услуг, существующего положения на рынке и предстоящих целей, например, выйти в лидеры, закрепиться среди конкурентов, избежать банкротства и т.п.

3. Показатели уровня развития потенциала предприятия

Состояние экономического потенциала предприятия характеризуют следующие **факторы и показатели**:

– объем и качество производственных ресурсов, численность промышленно-производственного персонала, состав основных производственных фондов, величина оборотных фондов и материальных запасов, наличие финансовых ресурсов и нематериальных активов, использование патентов, лицензий, технологии, информации;

– способности персонала предприятия к профессиональной деятельности во всех сферах производства и на всех уровнях управления;

– финансовое состояние предприятия, уровень текущей платежеспособности и ликвидности, внешняя и внутренняя задолженность, степень кредитоспособности;

– состояние научной, творческой, рационализаторской и инновационной деятельности, способность к обновлению производства и смене действующей технологии;

– информационное обеспечение маркетинговой, проектной, производственной и финансовой деятельности, качество используемой информации, степень ее обоснованности и достоверности.

Система подобных стандартов может стать основой планирования и управления развитием потенциалов предприятий.

В зарубежной практике применяется целая система различных индикаторов, с помощью которых дается сравнительная оценка развития потенциала разных фирм, компаний и национальной экономики в целом.

Под *индикаторами* понимается совокупность важней характеристик объекта или системы, позволяющих в формализованном виде описать состояние их основных параметров, выбрать оптимальные варианты функционирования системы в различное время и наметить наилучшие способы ее развития в будущем.

Планирование развития потенциала предприятия производится по следующим главным *индикаторам или комплексным факторам*:

– динамика экономического показателя;

– производственная мощность предприятия или отрасли промышленности;

– динамика внутреннего рынка;

– финансовое состояние фирмы;

– человеческий капитал или трудовой потенциал;

– престиж фирмы;

– обеспеченность производственными ресурсами;

– ориентация на внешний рынок;

– инновационный или творческий потенциал;

Каждый из перечисленных комплексных производственных факторов индикаторов состоит из двух-трех десятков единичных показателей. Поэтому при планировании развития потенциала предприятия возникает весьма сложная задача по отбору наиболее значимых показателей для оценки каждого из приведенных факторов.

Например, в странах с развитой рыночной экономикой для оценки человеческого капитала используется более тридцати частных показателей:

- 1) численность работников;
- 2) возрастная структура работников;
- 3) динамика численности трудоспособного населения;
- 6) профессиональное обучение;
- 7) талант менеджера;
- 8) оклад работников;
- 9) расходы на повышение квалификации;
- 11) социальные преференции;
- 12) система охраны здоровья;
- 13) степень безопасности жизнедеятельности.

Имеется ли *предел* развития *потенциала предприятия*?

Необходимо также иметь нормы порогового уровня развития потенциала предприятия, за которыми оно становится неконкурентоспособным на внутреннем рынке.

Ограниченные ресурсы ставят свои пределы только тогда, когда предстоит делать что-то такое, для чего требуется больше, чем доступно, этих ресурсов, а именно их и нет в достаточном количестве, а также нет подходящих заменителей. Ограниченный ресурс перестает быть таковым, если потребность в нем уменьшается или если научиться его использовать с большей эффективностью. Из этого вытекает, что развиваться должны прежде всего сами люди – основной потенциал любой системы. Чем больше развита личность или система, тем меньше они ограничены ресурсами, тем выше их совокупный потенциал.

Ограничение роста потенциала предприятия (фирмы) обычно заложено в их окружении, но главные ограничения их долгосрочного экономического развития содержатся в них самих. Пределы роста экзогенные (внешние), лежат вне системы, а главные пределы развития – эндогенные (внутренние), заложены в ней самой.

Планирование и управление развитием потенциала предприятия будет способствовать непрерывному его экономическому росту за счет наиболее рационального использования всех производственных ресурсов и в первую очередь профессиональных и интеллектуальных способностей персонала, в том числе и экономистов-менеджеров.

РАЗДЕЛ 3. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ТЕМА 3.1 МЕТОДОЛОГИЯ ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Содержание и функции тактического планирования

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Стратегическое планирование рассчитано на длительный период (10-15 лет).

Однако на многих предприятиях стратегия основана на среднесрочном планировании. Поэтому стратегический план, как правило, охватывает период не более 5 лет, тактический — 1-2 года, оперативный — менее 1 года. Составить тактический план на период более двух лет не представляется возможным, поскольку происходят частые изменения во внешней и внутренней среде предприятия.

Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов. Если основная цель стратегического плана заключается в том, чтобы определить, чего хочет добиться предприятие в перспективе, то тактическое планирование должно ответить на вопрос, как предприятие может достичь такого состояния. Эти виды планирования различаются целями и средствами их достижения.

Решения, принимаемые при тактическом планировании, менее субъективны, чем при стратегическом, потому что базируются на более объективной и полной информации. Реализация тактического плана сопряжена с меньшим риском, поскольку его решения более детальны, касаются внутренних проблем предприятия и имеют меньший разрыв во времени (лаг). Кроме того, тактические решения легче оценить, ранжировать и выбрать оптимальный вариант. В связи с тем, что тактический план представлен системой конкретных количественных показателей, при его разработке могут широко применяться различные методы оптимизации.

Решения при тактическом планировании более конкретны, адресны, они всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений предприятия. Поэтому легче проконтролировать - их выполнение. Если стратегическое планирование является обязанностью высшего управленческого персонала, то тактическое планирование входит в функции среднего звена.

Стратегический план определяет общие направления деятельности предприятия, а тактический план содержит решения по распределению ресурсов для достижения стратегических целей. Если, например, стратегическим планом установлено задание по выпуску новой продукции, то в тактическом плане должны быть приняты решения по составу, содержанию, срокам проведения и ресурсному обеспечению НИОКР; созданию или переоборудованию производственных мощностей; подготовке кадров; объемам продаж продукции; уровню и структуре издержек; материально-техническому обеспечению производства; источникам финансирования и т.п.

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. Особое внимание в тактическом плане должно уделяться показателям эффективности и качества работы: росту производительности труда; снижению себестоимости продукции; экономии материальных ресурсов; повышению качества и конкурентоспособности

продукции; повышению в целом эффективности производства; соблюдению договорных и бюджетных обязательств.

Чтобы тактический план выполнял возложенные на него функции, он должен удовлетворять следующим *требованиям*.

1. Гибкость плана. Несмотря на то, что тактический план носит директивный характер, он не должен сковывать инициативу людей, работающих по этому плану.

2. Полнота планирования.

Данное требование предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий тактического плана

3. Поддержка со стороны высшего руководства.

Потенциальные возможности любой системы планирования не могут быть реализованы без ограниченной поддержки высшего руководства предприятия.

4. Комплексность планирования.

Тактические планы должны составлять часть эффективной системы внутрихозяйственного планирования

5. Ответственность за разработку и выполнение планов.

Ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве. Но необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению или выполнению плана, знал свою меру ответственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или ненадлежащее исполнение показателей тактического плана.

6. Приоритет текущих решений над планом.

План не должен довлеть над решениями. Он составляется для того, чтобы направлять действия работников, служить в качестве инструмента достижения целей предприятия, а не в качестве дубинки. Поэтому текущие решения, принимаемые на стадии выполнения плана, должны обладать приоритетом над ранее принятыми, уточнять и детализировать их.

7. Точность, ясность, лаконичность формулировки плана.

План должен быть сформулирован так, чтобы не допускать разночтений.

8. Участие исполнителей в разработке плана. Исполнители должны понимать цели и ограничения, сформулированные в плане.

2. Содержание и структура тактического плана

Состав разделов и показателей тактического плана зависит от специфики и отраслевой принадлежности предприятия, сложившихся на нем методов управления, традиций, управленческой культуры, состояния экономики, **рыночной** конъюнктуры и т.д.

В расширенном варианте тактический план содержит следующие разделы:

- экономическая эффективность производства;

- нормы и нормативы;
- производство и реализация продукции;
- материально-техническое обеспечение производства;
- персонал и оплата труда;
- издержки производства, прибыль и рентабельность;
- инновации (техническое и организационное развитие предприятия);
- инвестиции и капитальное строительство;
- охрана природы и рациональное использование природных ресурсов;
- социальное развитие коллектива;
- фонды специального назначения;
- финансовый план.

Основу тактического плана составляют стратегический план и портфель заказов предприятия, сформированный на планируемый период. На базе стратегического плана разрабатывается план инноваций, а на базе портфеля заказов — план производства и реализации продукции. План производства и реализации продукции является основным в структуре тактического плана. Он устанавливает возможности предприятия по производству и реализации продукции в планируемом периоде. Задания этого плана определяют показатели остальных разделов тактического плана: плана по издержкам, прибыли и рентабельности; плана материально-технического обеспечения; плана по персоналу и оплате труда.

На основе мероприятий плана инноваций формируется система норм и нормативов по использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов, с помощью которых достигается реальность всех планов.

Заключительным в структуре тактического плана является финансовый план. Он определяет конечные цели деятельности предприятия и связан со всеми остальными разделами плана предприятия.

Разработка тактического плана с указанной структурой возможна на основе хорошо продуманной стратегии, которая требует значительного времени, ресурсов и квалифицированных кадров плановых работников. Известно, что чем тщательнее разработаны все разделы плана, тем легче его выполнять, меньше требуется ресурсов, лучше качество работы. Много потерь средств и времени возникает из-за несбалансированности разделов плана, наличия в нем просчетов, а также низкой дисциплины исполнителей. Поэтому многие предприятия стремятся сократить число планируемых объектов, увеличив при этом глубину проработки плановых решений.

Проведенные исследования показали, что минимальный состав разделов тактического плана, без которых план теряет свой экономический смысл, должен охватывать основные хозяйственные области деятельности и процессы. Сокращенный вариант тактического плана содержит следующие разделы:

- производство и реализация продукции;

- материально-техническое обеспечение производства;
- персонал и оплата труда;
- издержки производства;
- финансовый план

3. Порядок разработки тактического плана

Тактическое планирование на предприятии имеет ряд особенностей:

- более высокая значимость нормативной базы планирования, широкое использование долговременных прогрессивных нормативов;
- наличие системы плановых показателей оценки деятельности, позволяющих наиболее точно устанавливать достигнутый уровень эффективности и качества работы структурных подразделений предприятия;
- ориентация средств и методов планирования на развитие хозяйственной самостоятельности и инициативы всех участников разработки и исполнения плана в деле достижения высоких конечных экономических и социальных результатов;
- укрепление и дальнейшее развитие коммерческого расчета во внутрихозяйственной деятельности.

В процессе составления тактического плана проводятся следующие работы:

- анализ выполнения плана за предшествующий плановый год, где особое внимание должно уделяться выявлению резервов производства и разработке мероприятий по улучшению использования производственных мощностей, экономии материальных ресурсов, повышению производительности труда, улучшению качества и конкурентоспособности новой техники;
- сбор предложений работников предприятия по реализации стратегии развития предприятия, повышению эффективности работы;
- изучение мероприятий и обоснование плановых решений по всем разделам тактического плана.

Тактический план обычно разрабатывается в нескольких вариантах, с тем чтобы выбрать из них наилучший, то есть наиболее соответствующий условиям реализации в зависимости от складывающейся во внешней среде ситуации. Там, где это возможно, вариантные расчеты проводятся с применением экономико-математических методов и ЭВМ.

Тактический план разрабатывается в два этапа. *Первый* подготовительный этап начинается за 6-7 месяцев до начала планируемого года. На этом этапе выполняется технико-экономический анализ деятельности предприятия, изыскиваются резервы производства, разрабатываются прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы. На данном этапе проводятся маркетинговые исследования, изучается потребность в изготавливаемой продукции, ее качество, ассортимент, конкурентоспособность. На основе полученных данных составляют проект плана и дают обоснование его ключевых показателей. Разработанный проект плана при необходимости согласовывается с вышестоящими организациями и местными органами власти.

На *втором* этапе разрабатывается окончательный вариант плана, в котором рассчитываются все показатели работы предприятия, предусмотренные структурой плана. Планово-экономический отдел предприятия, исходя из показателей стратегического плана, рассчитывает контрольные цифры по каждому разделу плана и доводит их до всех заинтересованных структурных подразделений предприятия. Последние составляют проекты отдельных разделов плана.

После разработки разделов плана производится их взаимная увязка, а при необходимости — корректировка по ресурсам и срокам выполнения запланированных мероприятий.

Точность и реалистичность плана во многом зависят от последовательности разработки отдельных его разделов (частных планов). Трудоемкость и продолжительность работ зависят от объема вычислительных и логических операций, выполняемых в процессе разработки плана. В свою очередь объем вычислительных операций определяется спецификой предприятия и зависит от глубины и широты номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, количества типоразмеров применяемого оборудования, выполняемых в процессе изготовления продукции, наименований используемого сырья, материалов, полуфабрикатов, численности работающих, географического расположения потребителей и поставщиков. Различной также будет трудоемкость разработки отдельных разделов тактического плана.

ТЕМА 3.2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

1. Сущность, цели и задачи планирования продаж

Производитель должен планировать выпуск продукции высокого качества и необходимого ассортимента в соответствии с запросами покупателя.

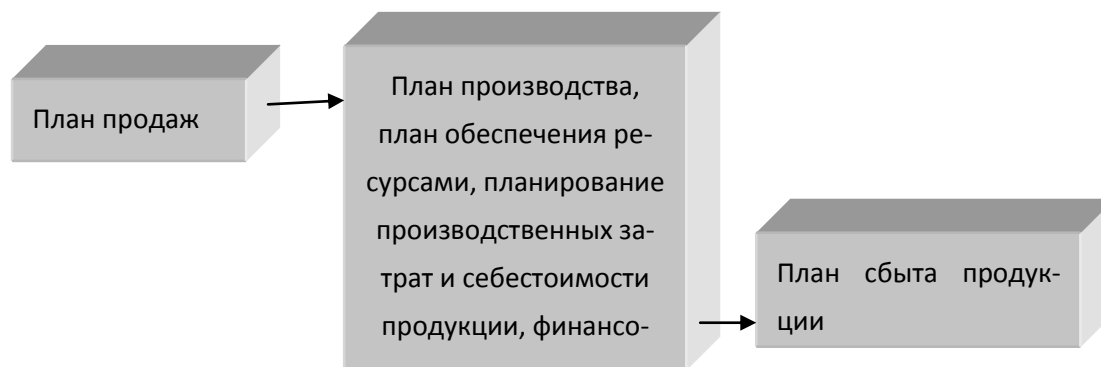


Рисунок 7. Взаимосвязь планов

Следовательно план продаж тесно связан с планом производства, который, в свою очередь, будет основой для разработки плана обеспечения материальными ресурсами, планирование производственных затрат и себестоимости продукции, финансовый план (Рис 7).

Вместе с тем в литературе встречается ошибочное замещение плана продаж планом сбыта продукции. Это разные планы. Каждый из них имеет свои составляющие и играет определенную роль. План продаж следует рассматривать как «вход» системы, а план сбыта — ее «выход».

Согласно современной концепции маркетинга, прежде чем приступить к производству определенного вида продукции организация должна тщательным образом изучить спрос на нее и только после этого предложить данный товар рынку. В противном случае производитель товара будет испытывать серьезные затруднения при его продаже. Важность рыночного подхода к планированию продаж выражена в известном маркетинговом принципе: «Производить то, что продается, а не продавать то, что производится». Иными словами, процесс деятельности организации начинается с комплексного изучения конъюнктуры рынка и прогнозирования продаж, что служат исходной базой для планирования ее намерений и действий. В идеале «планирование продаж» – это регулярная управленческая система, позволяющая прогнозировать финансово-хозяйственную деятельность компании и являющаяся отдельным элементом системы продаж.

При установлении объема продаж требуется решение следующих *задач*:

- изучить требования, предъявляемые рынком к потребительским свойствам производимых товаров;
- подробно исследовать спрос на основные виды предлагаемых рынку товаров, произвести их критическую оценку с позиций потребителей, определить преимущества и слабые стороны по сравнению с аналогичными товарами конкурентов и наметить реальные пути преодоления выявленных недостатков;
- изучить социально-психологические особенности и типы покупателей, их мотивации принятия решений о покупке тех или иных товаров и с учетом этого проводить рекламную работу;
- произвести комплексную оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции и ее соответствие характеру запросов со стороны покупателей конкретного рынка и его отдельных сегментов;
- исследовать емкость рынков и их сегментов, изучить факторы, обуславливающие спрос на товары в каждом из них, оценить возможности продвижения на рынок выпускаемых новых и модернизированных товаров;
- изучить фирменную структуру рынка, определить основные виды организаций, работающих на данном рынке, исследовать их устойчивость и конкурентоспособность;
- определить возможные объемы продажи товаров и основные финансовые показатели деятельности организации в установленных временных интервалах;

- обосновать предложения для достижения успеха при продвижении товара на рынке в соответствии с результатами комплексных маркетинговых исследований.

При обосновании объема продаж используется следующая экономическая *информация*:

- материалы комплексных исследований конъюнктуры рынка, результаты изучения состояния организаций и отраслей региона, являющихся производителями и покупателями аналогичных товаров, данные об их финансовой устойчивости и конкурентоспособности;

- результаты анализа покупательного спроса населения в разрезе ассортиментных групп выпускаемых товаров с учетом емкости рынка и сложившегося уровня цен, данные об уровне доходности от продаж, материалы оценки новых каналов сбыта продукции для продвижения на рынок вновь созданных и модернизированных товаров;

- данные о социальном и половозрастном составе обслуживаемого населения, сведения о денежных доходах и покупательных фондах населения, уровне потребления, степени использования банковского кредита;

- материалы анализа действующей системы ценообразования и налогообложения, данные оценки объективности ценовой политики, установления цен на товары в зависимости от их качества и потребительских свойств;

- результаты анализа объема продаж за предшествующие периоды, сведения о продажах товара в ассортименте, по видам и типам реализуемой продукции по группам покупателей и сегментам рынка;

- сведения о производственных мощностях организации, планы совершенствования технологических процессов и ввода нового оборудования, строительства производственных зданий, сооружений, материалы изучения пригодности имеющихся мощностей для производства новых товаров с учетом их морального и физического износа и т.д.

2. Основные этапы планирования продаж

Планирование продаж представляет собой целенаправленный, систематический, непрерывный процесс комплексного исследования рыночной конъюнктуры, оценки конкурентоспособности товара, обоснования программы продвижения на рынок новых и модернизированных товаров сложившейся номенклатуры в целях обеспечения лучших экономических условий их реализации. Это комплексная программа продаж товаров, в которой отмечены их цели, приоритеты и амбиции по завоеванию и освоению определенной доли рынка.

Планирование продаж осуществляется по следующим этапам.

Целью первого этапа является определение отклонений сложившихся объемов продаж с установленными показателями и с реальной ситуацией на рынке, выявление своих производственно-ресурсных возможностей и оценка доли на рынке в сравнении с конкурентами.

В процессе исследования проверяется выполнение договорных обязательств, изучается объем продаж по каналам сбыта продукции, определяется оптимальный объем поставки, сравнивается с его реальными значениями для обеспечения бесперебойной реализации товаров при минимальных расходах.

Важным моментом в планировании продаж является исследование финансовых возможностей организации.

Финансовые возможности характеризуются прежде всего размером имеющихся собственных средств, удельным весом внешних кредитов и займов в общем объеме оборотных

Следующим этапом исследования рынка является изучение его товарного параметра – емкости.

Емкость рынка – максимально возможный объем реализации товара в течение определенного периода (E_p), рассчитывается следующим образом:

$$E_p = \Pi + TЗ_{изг} + И - Э \pm TЗ_{потр} - Э_k + И_k,$$

где Π – производство данной продукции в определенном регионе; $TЗ_{изг}$ – остаток товарных запасов на складах организаций изготовителей; $И$ – импорт данной продукции; $Э$ – экспорт данной продукции; $TЗ_{потр}$ – снижение или увеличение товарных запасов у потребителей; $Э_k$ – косвенный (когда товар используется в другом изделии) экспорт; $И_k$ – косвенный импорт.

Сегмент рынка – это определенная часть рынка, характеризующаяся однородностью групп потребителей, параметров товаров или организаций-конкурентов, обладающих одним или несколькими общими признаками.

Основным принципом в работе с конкурентами может служить известное изречение: «Сильные стороны конкурентов – обходить, слабые – использовать».

Особое место занимает изучение конъюнктуры рынка.

Конъюнктурные исследования представляют собой выявление и комплексную оценку особенностей функционирования товарного рынка, обоснование тенденций развития его конъюнктуры на перспективу с целью принятия оптимальных управленческих решений.

Они выполняются в определенной последовательности:

- сбор, систематизация и обработка экономической информации о состоянии товарного рынка и его отдельных элементов;
- анализ текущего состояния экономической конъюнктуры, исследование рыночного равновесия;
- разработка и обоснование прогноза развития конъюнктуры товарного рынка.

Следующим этапом планирования продаж является разработка товарной политики. **Товарная политика** - это стратегия управления товаром, призвана обеспечить эффективное формирование товарного ассортимента, создание новых и модернизированных более качественных товаров,

рациональное продление жизненного цикла товара, определение путей повышения его конкурентоспособных позиций на рынке.

Товарный ассортимент представляет собой совокупность товаров определенных видов, сортов, объединенных и сочетающихся по какому-либо признаку, формирующихся для наиболее полного удовлетворения запросов потребителей. С понятием «товарный ассортимент» тесно связан термин «*товарная номенклатура*», которая определяется как систематизированный укрупненный перечень ассортиментных групп производимых товаров.

Главной целью планирования ассортимента и номенклатуры товаров является обеспечение необходимого уровня доходности и рентабельности продаж. Поэтому для соблюдения соответствия ассортимента и номенклатуры продукции запросам потребителей следует планировать производство товаров только конкурентоспособного ассортимента.

В основе разработки плана продаж конкретного изделия лежит известная модель жизненного цикла товара с соответствующими стадиями: рождения и внедрения, роста, зрелости, насыщения и упадка.

Оценка конкурентоспособности продукции позволяет сравнить ее с продукцией конкурентов по ряду показателей с помощью известных методов, применяемых экономистами и маркетологами.

Важным этапом в планировании продаж является планирование цены. От правильности ее установления во многом зависят объемы реализации продукции.

На основании материалов, полученных в результате реализации предыдущих этапов, формируется план продаж на плановый период.

3. Методы обоснования объема продаж

В процессе планирования объема продаж используются самые разнообразные методы - от сравнительно простых до достаточно сложных, основанных на применении математического аппарата, информационных технологий и вычислительной техники. Среди них наибольшую популярность в экономической теории и практике хозяйственной деятельности получили следующие **методы**:

- опросы покупателей и продавцов, тестирование рынка;
- опытно-статистический;
- экономико-математического моделирования;
- метод экспертных оценок;
- метод «CVP», или метод планирования с использованием системы «издержки - объем - прибыль» и др.

Опросы покупателей и продавцов, тестирование рынка. Это очень важный источник информации о будущих предложениях покупателей. Поскольку мотивы и действия покупателей и продавцов по поводу продаж и покупок не всегда совпадают, данный метод позволяет сопоставить ответы двух сторон и совместить их интересы на рынке. Опросы проводятся для определения объемов продаж отдельных товаров на планируемый период и

являются весьма трудоемкими. Основной недостаток опроса - высокая вероятность непредвиденных изменений товарной конъюнктуры рынка, связанных с переключением спроса покупателей на новые или модернизированные товары. При внедрении нового товара на данный рынок проводится полномасштабное тестирование рынка. Исследование рынка осуществляется специально подготовленными специалистами - маркетологами по специальной программе.

Опытно-статистический метод заключается в определении планового объема продаж исходя из среднегодовых темпов роста емкости целевого рынка за 3-5 лет, предшествующих планируемому году, его емкости в отчетном году и доли организации в общем объеме продаж в планируемом периоде. Фактически данный метод основан на экстраполяции, что не всегда учитывает возможные изменения на рынке в плановом периоде.

Экономико-математические методы планирования продаж предполагают решение экономических задач с помощью математического моделирования и применяются в тех случаях, когда требуется не только произвести составление плана, но и обеспечить его оптимизацию, т.е. из многих разработанных вариантов отобрать наиболее оптимальный.

Метод экспертных оценок. В экономической литературе этот метод планирования продаж иногда называют «методом стандартного распределения вероятностей». Он предполагает изучение мнений специалистов торгово-сбытовых и розничных торговых организаций об объемах продаж продукции в предстоящем периоде. На их основе экспертным путем с использованием различных методов определяется три вида прогноза сбыта: оптимистический, наиболее вероятный и пессимистический.

Метод «CVP», или метод планирования с использованием системы «издержки — объем - прибыль» позволяет определить взаимосвязи основных финансово-экономических показателей и рассчитать экономические границы деятельности организации на планируемый период: точку безубыточности, точку минимальной рентабельности, запас финансовой прочности.

Точка безубыточности (рисунок 9) показывает объем продаж, при котором сумма доходов покрывает расходы на производство и реализацию продукции, прибыль при этом не образуется, а доходы организации равны ее совокупным расходам.

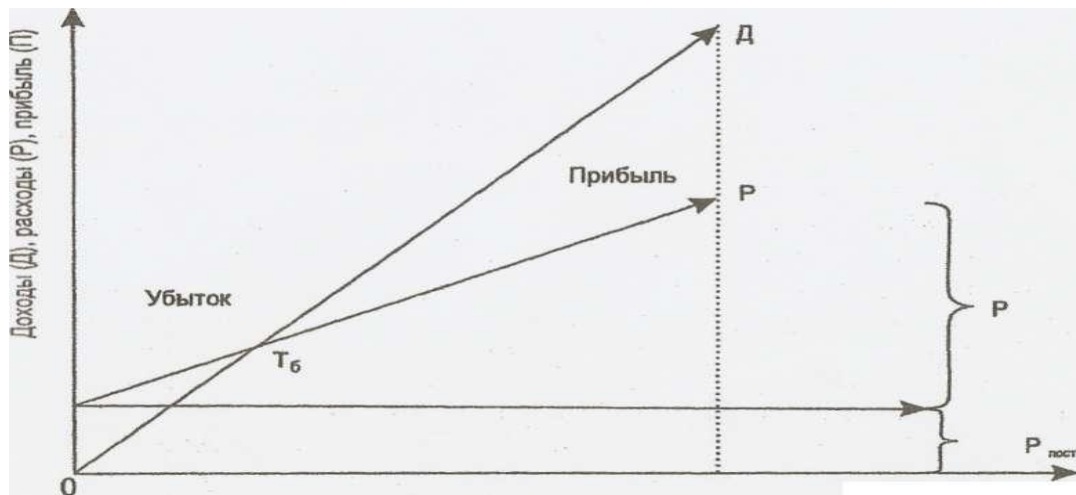


Рисунок 9. Точка безубыточности

4. Алгоритм планирования сбыта продукции

Составив план продаж, который используется для разработки производственной программы, необходимо запланировать сбыт продукции.

В ходе разработки плана продажи на первом этапе на основе плановых показателей производства устанавливаются объемы потребности в ресурсах, а также основные их поставщики. Сравнение наличных и требуемых ресурсов позволяет плановикам и менеджерам убедиться в том, что движение материальных потоков в должных объемах может быть действительно обеспечено в течение рассматриваемого периода.

При нехватке тех или иных ресурсов следует согласовать план производства и продажи продукции с учетом финансово-экономических и материально-технических приоритетов.

Второй-этап разработки плана сбыта предусматривает составление программы движения потоков изделий по всей распределительной логистической сети: от производственных подразделений предприятия до торговых центров конечной продажи или даже до отдельных потребителей продукции. Эта стадия сопряжена с планированием потребности в складских помещениях и транспортных средствах.

На заключительной стадии разработки плана сбыта составляется программа массовых перемещений товаров, оптимизируется схема размещения складских помещений и транспортных потоков, создаются календарные планы-графики подготовки товаров к отгрузке и выполнение поставок продукции потребителям.

Правильное планирование сбыта продукции на каждом предприятии обеспечивает комплексное решение следующих производственно-хозяйственных и финансово-экономических задач:

- своевременное выполнение производственных заказов с учетом степени их срочности;
- рациональное использование наличных материальных и трудовых ресурсов;

- сокращение материальных запасов и улучшение их оборачиваемости;
- оптимальное распределение перевозок по различным видам и типам транспортных средств;
- повышение качества выполнения работ и обслуживания потребителей.

В процессе выполнения основных стадий разработки плана сбыта продукции весьма важным является планирование товародвижения, в частности обоснование оптимальных каналов или схем движения товаров от производителя к потребителю.

В современном маркетинге под *планированием товародвижения* понимается систематическое принятие планово-управленческих решений в отношении физического перемещения и передачи собственности на товар - или услугу от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок |.

Канал товародвижения включает все организации или всех людей, связанных с передвижением и обменом товаров и услуг и рассматриваемых как участники сбыта или посредники между производителями потребителями продукции.

Заключительным этапом планирования сбыта является оценка результатов.

ТЕМА 3.3 ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

1. Содержание, измерители и показатели производственной программы

Производственная программа представляет собой развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг. Годовая производственная программа составляется, как правило, на основе долгосрочного или стратегического плана. Во взаимодействии годового и долгосрочного планирования наиболее сложными плановыми проблемами считаются трудности прогнозирования будущего состояния рынка и внутренней среды самого предприятия. Это объясняется тем, что долгосрочные допущения о возможном росте потребностей покупателей и соответствующие планы развития производственного потенциала предприятия часто оказываются недостаточно обоснованными на предстоящий период.

Разработке плана производства и реализации продукции должны предшествовать маркетинговые исследования по определению бизнес-портфеля предприятия.

Основные подразделы плана производства и реализации продукции:

- план производства продукции, работ, услуг;

- план продаж (реализации продукции, работ, услуг);
- план развития производственных мощностей.

Исходными данными для расчетов служат:

- объемы продаж в номенклатуре и ассортименте, подготовленные службой маркетинга;
- производственные мощности предприятия по технологическим переделам;
- цены, действующие в плановом периоде;
- остатки незавершенного производства на начало периода;
- остатки готовой продукции на складах на начало периода.

Основными показателями плана производства и реализации продукции являются:

- объем продаж;
- номенклатура и ассортимент выпуска продукции;
- объем выпуска товарной продукции в стоимостном выражении;
- объем валовой продукции с учетом изменения объемов незавершенного производства.

В пояснительной записке к плану производства и реализации продукции целесообразно дать краткий анализ структуры и динамики товарной продукции и объема продаж — всего и поэлементно. Особо выделяется продукция, стратегически важная для предприятия.

Определение объемов производства и реализации продукции подкрепляется расчетами *производственных мощностей* на установленную программу выпуска в натуральных показателях.

При разработке плана производства применяются различные измерители: натуральные, условно-натуральные, трудовые, стоимостные.

В сельскохозяйственных предприятиях объем реализации продукции включает госзаказ и реализацию по договорам. Кроме этого в объем производства включаются внутрихозяйственные потребности (в кормах для продуктивного и рабочего скота, для личных подсобных хозяйств, в семенах и др.).

2. Последовательность и методика планирования производственной программы

Методы составления производственной программы весьма разнообразны: уровневое прогнозирование, ситуационное планирование, линейное программирование и т. д.

Уровневое прогнозирование представляет собой процесс предвидения ожидаемого объема продаж и прибыли по трем точкам: максимальный, вероятный, минимальный.

1. *Ситуационное планирование* считается довольно новым методом планирования, широко распространенным в американских и японских фирмах и компаниях. Процесс ситуационного планирования выполняется обычно в таком порядке:

2. устанавливаются ключевые факторы среды, влияющие на планируемые результаты деятельности предприятия. В качестве критериев для отбора показателей используются как масштабы возможного воздействия на производство, так и вероятность возникновения самого процесса;

3. составляется нормативный план, исходящий из наиболее вероятного допущения комплексного воздействия системы производственных факторов на планируемый результат. Он становится главным компонентом разработки комплексного всеобъемлющего плана производственной деятельности всей организации;

4. отбирается для каждого продукта несколько определяющих или основных допущений, отличных от наиболее вероятной ситуации, и составляется автономный план, который не входит в комплексный. В качестве допущения должны быть приняты не только наихудшие варианты,

5. но и предусмотрены различные случайности. Ситуационный план не разрабатывается в деталях, он предписывает, что должен делать каждый исполнитель в той или иной ситуации и каких последствий можно ожидать при их наступлении;

6. определяется ситуация перехода к данному плану в процессе текущей производственной деятельности, уточняется точка или момент переключения с нормального плана действий на ситуационный, предусмотренный при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Разработка производственной программы осуществляется на большинстве промышленных предприятий в три *этапа*:

- составление годового производственного плана для всего предприятия;
- определение или уточнение на основе производственной программы приоритетных целей на плановый период;
- распределение годового плана производства по отдельным структурным подразделениям предприятия или исполнителям.

В зависимости от таких факторов, как форма собственности и уровень управления, размеры и структура предприятия, место возникновения и выполнения плановой стратегии и других, могут применяться три основные схемы планирования производственной программы: «снизу вверх», или децентрализованно, «сверху вниз», или централизованно, и во взаимодействии, или интерактивно.

Разработка производственной программы осуществляется на основе:

- объемов доведенного госзаказа; договоров, заключенных с потребителями; установленных квот; портфеля заказов; проекта плана поставки продукции потребителям; действующих законов спроса и предложения на продукцию и услуги;
- наличия производственных мощностей по выпуску каждого вида продукции;
- учета состояния технической и технологической базы;
- наличия кадрового потенциала.

Основным критерием планируемой производственной программы является получение максимума прибыли. Однако при этом необходимо иметь в виду и структуру планируемой к производству продукции с точки зрения жизненного цикла товара. При планировании производства новых товаров

возможно уменьшение получения прибыли, однако товары, находящиеся на стадии зрелости, не смогут постоянно обеспечивать получение максимума прибыли.

Достижение максимальной прибыли возможно путем оптимизации производственной программы с помощью различных экономико-математических моделей и методов.

Планируемая производственная программа на каждом предприятии должна соответствовать имеющимся производственным возможностям или его производственной мощности.

3. Планирование производственной мощности предприятия

Под *производственной мощностью* понимается максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и количественных соотношениях планового года при полном использовании производственного оборудования с учетом реализации намеченных мероприятий по внедрению прогрессивной техники, технологии, передовой организации производства и труда.

Производственная мощность измеряется в натуральных единицах. Если в программе предприятия имеется одно наименование, то она будет определяться количеством этих изделий. Если в программе несколько наименований изделий, то в качестве единицы измерения производственной мощности могут быть:

- продукция (изделие)-представитель, или условное изделие (в этом случае вся номенклатура изделий приводится к изделию-представителю или одному условному изделию);
- комплект деталей — для механических и механосборочных цехов;
- весовые единицы—для литейных, кузнечных и других аналогичных цехов.

Исходные данные для расчета производственных мощностей:

- номенклатурный план производства;
- нормы трудоемкости по операциям, изделиям, узлам, деталям, заготовкам (прогрессивные);
- план технического развития в части ввода и выбытия производственных мощностей и технического перевооружения;
- нормативы использования оборудования и площадей:

Порядок расчета производственных мощностей. Рассчитывается пропускная способность в станко-часах и квадрато-метро-часах (по группам оборудования, автоматическим линиям, поточным линиям, сборочным

площадям) с определением коэффициентов использования производственных мощностей.

Определяется мощность производственных подразделений предприятия в целом на начало года по действующим на 1 января планового года нормам и нормативам.

Определяются ввод и выбытие производственных мощностей в течение года.

Определяется производственная мощность групп оборудования, производственных подразделений и предприятия в целом на конец года с учетом изменения норм и нормативов и плана ввода и выбытия мощностей.

В плановых расчетах применяется показатель *среднегодовой мощности*, определяемый по формуле:

$$ПМ_{ср} = ПМ_{вх} + \frac{ПМ_{вв} \times T_{п}}{12} - \frac{ПМ_{выб} \times T_{п}}{12},$$

где ПМ_{ср} — среднегодовая мощность, шт./год; ПМ_{вх} — входная мощность; ПМ_{вв} — вводимая мощность; ПМ_{выб} — выбывающая мощность; T_п — период (число месяцев) соответственно ввода и выбытия мощности.

Разрабатывается план организационно-технических мероприятий по ликвидации «узких мест», и может быть пересмотрена производственная программа в связи с необходимостью догрузки свободных мощностей.

Рассчитывается коэффициент производственных мощностей.

Рассчитывается коэффициент использования производственных мощностей, коэффициенты загрузки оборудования, строится эпюра производственных мощностей.

Коэффициент производственной мощности — отношение пропускной способности оборудования в часах (располагаемый фонд времени) к трудоемкости производственной программы по прогрессивным нормам (потребный фонд времени).

$$ПМ = П/ТР,$$

где ПМ — производственная мощность; П — пропускная способность, машино-час; ТР — трудоемкость, машино-час.

Принятый коэффициент производственной мощности позволяет рассчитать величину производственной мощности и определяется по ведущей группе оборудования (группе оборудования, имеющей решающее значение для выполнения производственной программы).

Расчет производственной мощности предприятия ведется по всем его подразделениям; по видам агрегатов и группам технологического оборудования; и предприятию в целом. При переходе от мощности отдельных групп оборудования к мощности участка, от производственной мощности участка к производственной мощности цеха и т. д. можно обнаружить «узкие места», «широкие места». Наличие и того и другого нежелательно. Они ликвидированы. «Узкие места» — за счет совершенствования техники, технологии, организации производства,

увеличения сменности работы, установления дополнительного оборудования; «широкие» — за счет приема дополнительных заказов, реализации излишков оборудования, расширения структуры выпускаемой продукции.

Рассчитанные мощности сопоставляются с объемами продаж, что создает предпосылки для разработки и реализации определенных мероприятий.

ТЕМА 3.4 ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСАХ

1. Задачи и содержание плана материально-технического обеспечения производства

Основными *задачами* материально-технического обеспечения на предприятии являются:

- бесперебойное обеспечение в установленные сроки цехов, производств, рабочих мест всеми необходимыми предметами труда требуемого качества;
- соблюдение норм запасов материальных ценностей;
- организация экономного расходования и надлежащего хранения сырья, материалов, полуфабрикатов, обеспечение их сохранности без снижения качества.

План материально-технического обеспечения содержит материальные балансы по основной номенклатуре материалов, энергетические балансы, расчеты потребности в материальных ресурсах по видам, нормы и нормативы расходования материалов, топливных и энергетических ресурсов.

Для планирования потребности в ресурсах выделяют следующие направления их расходования:

- Потребность на производство, определяемая прямым счетом.
- Ремонтно-эксплуатационные нужды. Расчеты производятся по укрупненным нормативам, установленным на единицу оборудования, 1 кв. м площади, одного человека.
- Изготовление технологической оснастки, специнструмента и т. д. Определяется прямым счетом либо по укрупненным нормативам технической подготовки производства.
- Затраты на НИОКР по укрупненным нормативам.
- Величина переходящих запасов и заделов определяется по норме заделов и запасов.

Соответственно используется нормативная база, включающая нормы расхода материальных ресурсов, транзитные нормы, определение партионности отгружаемой продукции; нормы естественной убыли материальных ценностей при хранении и транспортировке, нормы использования инструментов и оснастки, нормы производственных запасов и других товарно-материальных ценностей.

По номенклатуре потребляемых ресурсов составляются энергетические и материальные балансы, степень подробности которых определяется номенклатурным перечнем потребляемых ресурсов. Кроме того, производятся расчеты потребности в оборудовании в целях планирования дополнительной его поставки.

План материально-технического обеспечения разрабатывается службами материально-технического обеспечения предприятия на основании производственной программы, нормативов расходования материальных ресурсов и топливно-энергетических ресурсов и расчетов потребности в оборудовании. Служба материально-технического обеспечения изучает рынок сырья и материалов с целью возможности закупок более дешевых материально-технических ресурсов, она может накапливать заказы производственных подразделений, для того чтобы закупать материалы экономически обоснованными партиями и получать скидки при покупке больших партий.

План материально-технического обеспечения составляется в натуральном и стоимостном выражении на год и с разбивкой по кварталам.

План материально-технического обеспечения предприятия составляется в четыре этапа.

На *первом* этапе разрабатывается проект плана в форме заявок, содержащих расчеты потребности в отдельных видах материальных ресурсов. Исходной базой при этом являются стратегический план предприятия и достигнутые показатели потребления ресурсов года, предшествующего планируемому.

На *втором* этапе проводится анализ эффективности использования материальных ресурсов, проект плана материально-технического обеспечения корректируется на основе уточненной производственной программы, уточненных заданий по внедрению новой техники и проведению экспериментальных работ, скорректированных норм расхода материалов и производственных запасов.

На *третьем* этапе проводится анализ рынка сырья и материалов, оценивается целесообразность приобретения того или иного ресурса или изготовление его на предприятии собственными силами и принимается решение о закупке.

На *четвертом* этапе составляются балансы материально-технических ресурсов и планы закупок.

2. Определение потребности в сырье, материалах

Потребность предприятия в сырье и материалах должна быть обоснована соответствующими расчетами по следующим видам их потребления: основное производство, капитальное строительство, внедрение новой техники и проведение экспериментальных работ; ремонтно-эксплуатационные нужды; изготовление технологической оснастки и инструмента; прирост незавершенного производства; создание необходимых материальных запасов.

Годовая потребность в основных материалах на производство продукции определяется умножением годовой программы выпуска по видам на норму расхода материала на единицу продукции.

Потребность во вспомогательных материалах (Пмв) может быть определена укрупненно в случае, если исключена возможность прямого расчета на основе разработки технически обоснованных норм расхода по этому виду вспомогательных материалов. Укрупненно эта потребность определяется по формуле:

$$P_{мс} = P_{ф} \times Q_1 / Q_0$$

где Пф — фактическое количество расхода данного материала за предыдущий период;

Q_1 и Q_0 — объем производства продукции соответственно в планируемом и предшествующем периодах.

Потребность в материальных ресурсах для проведения мероприятий *по планам развития предприятия* определяется на основе объемов работ по совершенствованию техники и технологии, механизации и автоматизации производства, освоению и внедрению новой техники, объемов НИОКР и других планируемых объемов работ и норм расхода материалов на эти цели.

Потребность в материальных ресурсах *на ремонт и эксплуатацию основных фондов* определяется исходя из ожидаемой балансовой стоимости основных фондов по состоянию на начало планируемого года, принятых норм расхода материалов на 1 млн. руб. стоимости основных фондов, поправочного коэффициента, определяющего потребность в данном материале на ремонт вновь вводимых основных фондов.

Составной частью годовой потребности предприятия в материальных ресурсах является *потребность на образование производственных запасов сырья и материалов*.

Размер производственного запаса зависит от:

- величины потребности в различных видах сырья и материалов;
- периодичности изготовления продукции предприятиями-поставщиками;
- периодичности запуска сырья и материалов в производство;
- сезонности поставок материалов;
- соотношения транзитной и складской форм снабжения;
- размеров транзитных поставок.

В серийном и массовом производствах, где материалы расходуются равномерно (по суткам и сменам), максимальный текущий запас материала (равный величине поставляемой партии) определяется умножением величины среднесуточного расхода материала на количество дней между двумя очередными поставками материала. Средняя величина расхода материала в сутки определяется делением общей величины потребности в материале на количество дней в периоде. Промежуток времени между очередными поставками зависит от потребности в материалах, расстояния между поставщиком и

потребителем, способа транспортировки груза. Средняя величина текущего запаса равна половине его максимальной величины.

Кроме текущих на предприятиях создаются страховые (резервные) запасы, как правило, для трудновосполнимых материалов. Величина страхового запаса определяется как произведение среднесуточного расхода материала на среднюю величину отклонений от нормальных условий поставки в днях.

В сельскохозяйственных организациях потребность в семенах определяется исходя из площади посева и нормы высева семян по культурам на единицу площади. Потребность в минеральных удобрениях рассчитывается путем умножения площади посева сельскохозяйственных культур на дозу внесения каждого вида удобрения и на коэффициент их перевода в натуральное измерение. Потребность в органических удобрениях под культуры определяется исходя из их наличия на начало года и плана накопления органики в течение года.

3. Планирование потребности в топливе и энергии

Расчет потребности в топливе определяется по направлениям его использования на основные технологические процессы, на нужды промышленного транспорта, на коммунально-бытовые нужды.

Потребность в топливе на технологические нужды обосновывается прямым расчетом исходя из объемов производства и норм расхода топлива на единицу работ.

Нормы расхода топлива на работу транспорта рассчитываются в килограммах условного топлива (или основного топлива по видам) на 1 т перевозимого груза или на 1 час работы транспортных средств.

Потребность в топливе для обогрева производственных и административных зданий и сооружений определяется с учетом типа зданий, их конструкции, длительности отопительного периода, коэффициента калорийности используемого топлива.

При расчетах потребности в топливе необходимо исходить из намечаемых в планируемом периоде изменений в структуре топливных ресурсов, установленных топливных режимов.

Потребность в электрической и тепловой энергии складывается из потребности в энергии на технологические цели, потребности в энергии для приведения в движение оборудования и инструмента, потребности в энергии на хозяйственные нужды (освещение и вентиляция производственных и административных зданий и сооружений и др.).

Расчет потребности в электрической и тепловой энергии на технологические нужды производится на основе планируемых объемов производства и прогрессивных норм расхода энергии.

Потребность в двигательной энергии в планируемом периоде определяется исходя из суммарной мощности всех действующих моторов, запланированного коэффициента сменности работы оборудования и продолжительности смен, коэффициента загрузки оборудования.

Потребность в электроэнергии для освещения рассчитывается исходя из мощности ламп, числа часов их горения в сутки и продолжительности работы предприятия в планируемом периоде.

В сельскохозяйственных организациях потребность в ГСМ складывается из расхода на полевые работы, переезды, на автоперевозки грузов, на работу двигателей и др. Для облегчения расчетов потребности в ГСМ на полевых работах используются нормативы расхода топлива на 1 га посева сельскохозяйственных культур. Потребность в смазочных материалах определяется в процентах к основному топливу.

4. Планирование потребности в оборудовании и технике

Расчет потребности в оборудовании (машинах), кабельных и других видах продукции осуществляется по следующим направлениям:

- для замены физически износившегося и морально устаревшего оборудования;
- для увеличения производственной мощности в связи с увеличением производственной программы;
- для научно-исследовательских работ по механизации производственных процессов, внедрению новой техники и передовой технологии;
- на ремонтно-эксплуатационные нужды.

Потребность в оборудовании для замены физически изношенного и морально устаревшего оборудования на действующих предприятиях определяется с учетом необходимости планомерного обновления действующего парка машин (на основании актов об их техническом состоянии) с целью значительного увеличения выпуска продукции на этих предприятиях, повышения интенсификации производства, роста производительности труда и улучшения качества изделий.

Потребность в оборудовании для увеличения производственных мощностей обосновывается технико-экономическими расчетами, доказывающими недостаточность имеющегося парка оборудования для выполнения заданной программы. При этом необходимо тщательно проанализировать фактическое использование имеющегося оборудования, чтобы максимально выявить резервы и возможности его более полного использования, например за счет повышения сменности работы оборудования, сокращения внеплановых простоев и вспомогательного времени, модернизации оборудования, интенсификации процесса производства и т. д.

Потребность в оборудовании для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также работ по механизации производственных процессов и внедрению передовой технологии определяется на основе планов научно-исследовательских работ с учетом внедрения достижений науки и техники.

Потребность в оборудовании и машинах на ремонтно-эксплуатационные нужды определяется с учетом наличия и намечаемого

роста эксплуатационного парка, его возрастного состава, прогрессивных норм расхода запасных частей, сроков службы и т. д.

В сельскохозяйственных организациях потребность в технике может устанавливаться с использованием укрупненных нормативов, с помощью графического и экономико-математических методов, расчетным путем и др.

Тема 3.5 ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

1. Цели, задачи и технология планирования труда и заработной платы

Важнейшим моментом в использовании трудовых ресурсов на предприятии является обоснование потребности и расстановка работающих по рабочим местам в соответствии с составом и структурой подразделений и производств предприятия, режимом их работы, технологической компоновкой основного производственного и вспомогательного оборудования, зонами обслуживания, квалификацией рабочих и служащих и т. д.

План по труду и его оплате обосновывает потребность предприятия в численности работников и фонде оплаты труда, а также производительность труда в плановом периоде и ее повышение по сравнению с базисным периодом.

План по труду и его оплате содержит следующие подразделы:

- план по кадрам;
- план по производительности труда;
- план по оплате труда.

Главными *задачами* по разработке плана по труду и заработной плате являются:

- обеспечение постоянного роста производительности труда и ее опережающего роста по сравнению с заработной платой;
- обеспечение рационального соотношения численности персонала, занятого непосредственно в производстве, с численностью персонала, занятого в обслуживании и управлении;
- установление правильных соотношений зарплаты различных категорий работающих в соответствии с количеством и качеством их труда;
- стимулирование труда каждого члена коллектива, а также и коллектива в целом для улучшения показателей работы предприятия;
- обеспечение кадрами необходимой квалификации.

Процесс планирования труда является составной частью тактического планирования. В плане по труду и численности предприятия рассчитываются показатели производительности труда; определяются трудоемкость единицы продукции и планируемого объема товарного выпуска, численность работающих в разрезе различных категорий персонала, планируемая величина затрат на содержание персонала предприятия и его структурных подразделений, численность высвобождаемых (увольняемых) и

принимаемых на работу работников; намечаются мероприятия по совершенствованию организации труда, подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, формированию и использованию кадрового резерва; готовятся исходные данные для планирования фонда оплаты труда и фонда заработной платы, средней заработной платы работников предприятия и т. д.

План по труду и персоналу разрабатывается на основе плана производства и реализации продукции, численности поголовья животных поскольку численность персонала напрямую связана с этими показателями. В то же время потребность в персонале зависит от степени обоснованности применяемых на предприятии норм и нормативов времени, обслуживания, численности, управляемости и эффективности.

В процессе планирования расчеты выполняются в следующей последовательности:

- анализируется выполнение плана по труду и численности за предшествующий период;
- рассчитываются плановые показатели производительности труда;
- определяется нормативная трудоемкость производства единицы продукции, работ;
- устанавливается норма нагрузки животных по видам на одного работника;
- рассчитывается плановый фонд рабочего времени одного работающего по категориям ;
- рассчитывается потребность в работниках, его плановая структура и движение;
- планируется развитие персонала.

Важным элементом при планировании численности работников на предприятии является расчет планового баланса рабочего времени, т. е. определение среднего числа часов, которые рабочий проработает в течение определенного планового периода (год, квартал, месяц). Основой для расчета планового баланса являются отчетные данные за прошлый год с учетом мероприятий, направленных на сокращение потерь рабочего времени.

2. Планирование численности работников

Планирование потребности предприятия в трудовых ресурсах осуществляется отдельно для рабочих и для руководителей, специалистов и служащих. Объясняется это тем, что для аппарата управления не устанавливаются нормы выработки, нормы обслуживания. Для определения численности рабочих применяют три основных метода расчета: по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и по рабочим местам.

Плановая численность рабочих *по трудоемкости работ* определяется на основе следующих исходных данных: объема и номенклатуры производственной программы, трудоемкости изготовления продукции по каждой номенклатурной позиции, коэффициента выполнения норм времени,

планового полезного (эффективного) фонда рабочего времени. Трудоемкость производственной программы на предприятии может рассчитываться двумя способами: 1) прямым счетом 2) на основе отчетных данных.

При прямом счете трудоемкость производственной программы определяется умножением количества продукции по каждому наименованию на плановые затраты рабочего времени, необходимые на изготовление единицы продукции.

Плановая численность основных и вспомогательных рабочих, занятых на нормированных работах ($Ч_n$), определяется по формуле

$$Ч_n = \frac{T_{пр}}{\Phi_{пл} \times K_v}$$

где $T_{пр}$ — трудоемкость производственной программы, нормо-час; $\Phi_{пл}$ — плановый полезный фонд времени на одного рабочего, час; K_v — планируемый коэффициент выполнения норм.

Численность рабочих по профессиям и разрядам определяется по такой же формуле, но на основе нормативной трудоемкости производственной программы по профессиям и разрядам. Разновидностью этого метода является расчет численности по нормам выработки:

$$Ч_v = \frac{O_p}{B}$$

где $Ч_v$ — численность рабочих по нормам выработки; O_p — объем работ в натуральных единицах измерения; B — плановая норма выработки.

Второй метод расчета численности вспомогательных рабочих — *по нормам обслуживания* — исходит из объема работ по обслуживанию, сменности работ и нормы обслуживания, т. е. количества единиц оборудования, производственных площадей и т. п., обслуживаемых одним или группой вспомогательных рабочих, с учетом коэффициента эффективного использования номинального фонда времени. Он устанавливается из данных расчета баланса рабочего времени.

$$Ч_{об} = \frac{O_{об} \times C_p}{H_{об} \times K_{нор}}$$

где $Ч_{об}$ — численность рабочих по нормам обслуживания; $O_{об}$ — объем работ по обслуживанию; C_p — сменность работ; $H_{об}$ — норма обслуживания; $K_{нор}$ — коэффициент эффективного использования номинального фонда времени.

Более предпочтительны методы расчета численности работников по трудоемкости выполняемых работ и по нормам обслуживания.

Определение численности руководителей, специалистов и служащих затрудняется тем, что для большинства из них не устанавливаются нормы

выработки, нормы обслуживания. Величина аппарата управления зависит от объема выполняемых функций руководства производством. На практике расчет аппарата управления часто определяется типовыми структурами, рекомендованными по группам предприятий и отраслей в зависимости от объема выпускаемой ими продукции или численности рабочих. В сельскохозяйственных организациях численность управляющих работников определяется в соответствии со штатным расписанием.

Численность промышленно-производственного персонала, необходимая для выполнения производственной программы, может быть определена с помощью метода корректировки базисной численности или же прямым счетом.

Метод корректировки базисной численности работников промышленно-производственного персонала — укрупненный метод. Численность работников по данному методу рассчитывается по формуле:

$$Ч_{пл} = Ч_б \times K \pm Э_ч,$$

где $Ч_{пл}$ — плановая численность промышленно-производственного персонала, чел.; $Ч_б$ — численность промышленно-производственного персонала в базисном периоде чел.; K — коэффициент роста объема производства в плановом периоде; $Э_ч$ — планируемое изменение численности за счет основных технико-экономических факторов, чел.

Рост численности работников прямым счетом производится по категориям работающих или же на основе полной трудоемкости. Для расчета численности определенной категории работающих прямым счетом необходимо иметь величину полезного (эффективного) фонда рабочего времени одного работника.

3. Планирование фонда заработной платы

Планирование заработной платы на предприятии предусматривает определение объема средств, необходимых для оплаты труда работников в соответствии с плановым выпуском продукции в заданной номенклатуре и установленного качества, а также установление правильных соотношений в уровнях заработной платы по цехам предприятия и категориям работающих с учетом характера производства, различий в уровне квалификации, условий труда.

План по оплате труда определяется исходя из общего количества работников, тарифных ставок, окладов, принятых систем оплаты труда и премирования.

Плановый фонд заработной платы по каждому подразделению, участку, смене, бригаде определяется путем умножения численности рабочих или управленцев на среднюю тарифную ставку рабочего или средний оклад служащего.

Планирование фонда заработной платы может осуществляться

укрупненными расчетами или более детальным способом.

При использовании укрупненного способа применяют два метода определения фонда заработной платы: первый — на основе расчетной численности работников и уровня их средней заработной платы; второй — по нормативам затрат заработной платы на единицу продукции. По первому методу плановый фонд заработной платы определяется путем умножения расчетной численности работников на планируемую среднюю заработную плату. Начисленный таким укрупненным способом фонд заработной платы уточняется нормативным планированием на базе производственной программы и ее тру-

доемкости, рассчитанной по действующим на предприятии нормативам с учетом состава и уровня квалификации работников, тарифных систем, используемых форм и систем оплаты труда, штатного расписания. Аналогичным методом определяется фонд заработной платы по каждому подразделению, участку, цеху, службе, смене, бригаде.

Нормативный фонд заработной платы основных и вспомогательных работников предприятия, занятых на нормированных работах ($\Phi_{\text{нор}}$), определяется по каждому изделию с последующим суммированием по формуле:

$$\Phi_{\text{нор}} = (P_{\text{пв}} \times H_{\text{мв}} \times C_{\text{нч}} + H_3 \times K_{\text{доп}}) \times K_u$$

где $P_{\text{пв}}$ — планируемая производственная программа по выпуску изделий, шт.; $H_{\text{мв}}$ — нормативная трудоемкость изделия, час; $C_{\text{нч}}$ — средняя стоимость нормо-часа из расчета действующих на предприятии тарифных сеток и ставок, руб.; H_3 — нормативные затраты заработной платы на производственную программу (т. е. $P_{\text{пр}} \times H_{\text{мв}} \times C_{\text{нч}}$), руб.; $K_{\text{доп}}$ — коэффициент дополнительной заработной платы; K_u — прогнозируемый предприятием коэффициент роста цен.

Фонд заработной платы вспомогательных рабочих-повременщиков, занятых на ненормируемых работах, определяется исходя из штатного расписания с учетом планируемого коэффициента дополнительной заработной платы, включающего в себя различные доплаты, надбавки.

Фонд заработной платы руководителей, специалистов, служащих производственных и функциональных подразделений предприятия определяется также исходя из штатного расписания, где содержится перечень наименований должностей и размеры их месячных окладов с учетом планируемого процента вознаграждения.

По структурным подразделениям заводской фонд заработной платы распределяется с учетом трудоемкости выполняемых работ, условий труда и его важности для производства.

В сельскохозяйственных организациях фонд заработной платы в растениеводстве состоит из тарифной и надтарифной его части. Тарифный фонд определяется на основе нормативов расхода тарифного фонда на 1 га посева сельскохозяйственных культур и площади посева. Надтарифная часть

включает доплаты, премии в соответствии с Положением об оплате труда, действующем в организации.

Фонд оплаты труда работников животноводства рассчитывается на основе определения их численности (основных и подменных), количества рабочих дней в течение года, тарифных ставок по соответствующим разрядам, включая доплаты, премии в соответствии с Положением об оплате труда, действующем в организации.

ТЕМА 3.6 ПЛАНИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

1. Содержание, цель и задачи планирования издержек и себестоимости продукции

Для предприятий всех форм собственности особое значение приобретает использование в процессе хозяйствования экономических рычагов, обеспечивающих получение адекватной затратам прибыли, которая является источником финансирования расширенного воспроизводства. Одним из таких рычагов является себестоимость продукции и услуг, поддержание которой на оптимальном уровне способствует обеспечению стабильной работы сельскохозяйственных предприятий, достижению ими устойчивой конкурентоспособности.

Себестоимость является обобщающим экономическим показателем, в котором находит выражение результат влияния на производственную деятельность предприятия многочисленных факторов и условий: технической оснащенности хозяйства, применяемых им технологий, форм и методов организации и оплаты труда, степени совершенства управления производством и качества производимой продукции, уровня цен на покупные средства производства и многих других.

Планирование себестоимости продукции представляет собой процесс разработки экономически обоснованных заданий по ее оптимизации и определения системы мер, обеспечивающей необходимые темпы роста рентабельности и повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Целью планирования себестоимости продукции является прежде всего обоснование необходимой суммы прибыли и уровня рентабельности хозяйственной деятельности организации путем обеспечения максимально возможного снижения себестоимости и рационального использования имеющихся ресурсов в предстоящем периоде.

При планировании себестоимости продукции решаются следующие основные **задачи**.

- производится анализ фактических затрат на производство продукции в отчетном периоде по организации и по ее отдельным подразделениям;
- разрабатываются калькуляции себестоимости основных видов производимых изделий;

- составляется смета затрат и сводная ведомость затрат на производство продукции;
- выявляются нерациональные затраты и уточняются возможности снижения себестоимости продукции в предстоящем году по сравнению с отчетным;
- определяются факторы снижения себестоимости продукции и разрабатываются меры по ее оптимизации.

Уровень обоснованности разрабатываемых планов себестоимости продукции в значительной степени определяется качеством и широтой исходной базы планирования. Основными исходными данными, необходимыми для проведения плановых расчетов себестоимости продукции, являются:

- общезаводского персонала;
- нормы расхода материальных и трудовых затрат по содержанию и эксплуатации оборудования;
- нормативы по текущему ремонту, амортизации, содержанию основных производственных средств;
- материалы анализа затрат организации в предплановом периоде;
- план производства и реализации валовой и товарной продукции в разрезе отдельных ее видов в натуральных и стоимостных показателях;
- план материально-технического обеспечения производства и реализации продукции;
- планы организационно-технических и финансово-экономических мероприятий по экономии затрат и оптимизации себестоимости продукции.

Структура себестоимости — это процентное соотношение отдельных элементов затрат. Структура себестоимости бывает не только отраслевой, но и отдельных предприятий. Это объясняется влиянием на структуру себестоимости многочисленных факторов, важнейшие из которых особенность производимой продукции, специфика потребляемого сырья, особенность технологических процессов.

Себестоимость как экономическая категория находит свое конкретное проявление в виде *индивидуальной* себестоимости, а обобщенное - в виде *общественной* себестоимости.

Различают два вида индивидуальной себестоимости: производственную и полную или коммерческую. В производственной себестоимости учитываются все расходы предприятия, связанные с получением продукции, транспортировкой ее на склад и хранением. Полная (коммерческая) себестоимость рассчитывается по товарной продукции и включает производственную себестоимость и затраты по реализации (доставка к определенному месту, расходы на упаковку, разгрузку и др.

Производственная и полная себестоимости подразделяются на плановую и фактическую (отчетную). Плановая себестоимость исчисляется при составлении годовых и других планов исходя из плановой урожайности сель-

скохозяйственных культур и продуктивности животных, планируемых затрат на оплату труда, норм расхода семян, удобрений, ядохимикатов, кормов, горюче-смазочных материалов и других производственных ресурсов.

Фактическая себестоимость определяется на основе действительных затрат предприятия на производство продукции, зафиксированных в бухгалтерских учетных данных. Она рассчитывается при составлении отчетов о хозяйственной деятельности и поэтому ее называют еще отчетной.

Плановая и фактическая себестоимости отличаются по составу затрат.

В плановую себестоимость не включаются вызванные бесхозяйственностью дополнительные расходы и потери, которые в то же время являются составной частью фактической (отчетной) себестоимости. Соотношение плановой и фактической себестоимости и их составных частей позволяет объективно оценить результаты деятельности хозяйства и определить меры по повышению эффективности его ведения .

2. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции и их классификация

По источникам осуществления расходы предприятия можно подразделить:

- на включаемые в себестоимость продукции;
- относимые на финансовые результаты (убытки от списания дебиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности, и других долгов, не реальных для взыскания; убытки от хищений, виновники которых по решению суда не установлены и т.д.);
- осуществляемые за счет чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после налогообложения (затраты на содержание культурно-бытовых объектов, выплаты доходов)

Все многообразие видов затрат на производство и реализацию продукции в целях планирования, учета, анализа и формирования себестоимости продукции классифицируют по ряду наиболее важных признаков.

1. По *экономическому содержанию и целевому назначению* затраты классифицируются: а) на затраты на производство и реализацию продукции; б) затраты на расширение и обновление производства - единовременные капитальные вложения, затраты на прирост оборотных средств, на формирование дополнительной рабочей силы для нового производства; в) затраты на социально-культурные, бытовые и материальные нужды работников предприятия.

2. В зависимости от *источника покрытия* затраты предприятия подразделяются: а) на затраты, включаемые в себестоимость продукции, - текущие затраты, покрываемые из выручки от реализации продукции; б) затраты, производимые за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия; в) затраты, покрываемые за счет целевых средств и средств специальных фондов.

3. По *сфере возникновения* затраты группируются: а) на производственные (на изготовление товара, которые зависят от потребленного количества и цены ресурсов); б) коммерческие (реализация, реклама, сертификация); в) налоги и отчисления; г) непроизводственные (потери, брак, штрафы, неустойки).

Совокупность приемов исчисления себестоимости называют калькуляцией. Себестоимость отдельных видов сельскохозяйственной продукции составляют затраты, отличающиеся друг от друга ролью и значением в производственных процессах, способом отнесения на создаваемую продукцию. Поэтому в совокупность приемов исчисления себестоимости входит группировка, или классификация затрат, установление порядка учета, планирования и распределения их по процессам и продуктам.

При калькуляции затраты подразделяются на элементы и статьи. Элементами называют однородные по своему экономическому содержанию затраты, сгруппированные в целом по хозяйству или его крупным отраслям. К ним относятся:

1. Затраты на оплату труда;
2. Отчисления на социальные нужды;
3. Материальные затраты (семена, корма, удобрения, нефтепродукты, топливо, электроэнергия и другие).
4. Амортизация основных средств и нематериальных активов.
5. Прочие затраты (расходы на командировки, на содержание пожарной и сторожевой охраны и другие)

Группировка затрат по экономическим элементам характеризуем общие затраты предприятия безотносительно к тому или иному виду продукции. Классификация по элементам затрат используется для определения общей суммы затрат на производство, для обеспечения взаимосвязки плана по себестоимости с другими разделами плана развития предприятия, для оценки и анализа структуры себестоимости.

Планирование производственных затрат по калькуляционным статьям обеспечивает исчисление себестоимости единицы продукции, характеризует назначение затрат и позволяет установить пути снижения затрат или оптимизации структуры себестоимости продукции (работ, услуг). По калькуляционным статьям затраты группируются по месту их возникновения (в связи с освоением новых видов продукции, использованием энергии и топлива на технологические цели и др.)

Номенклатура калькуляционных статей производственных затрат в сельскохозяйственных организациях следующая:

1. Оплата труда;
2. Отчисления на социальные нужды;
3. Сырье и материалы;
4. Содержание основных средств;
5. Работы и услуги;
6. Прочие затраты;
7. Общепроизводственные расходы;

8. Общехозяйственные расходы.

Состав статей производственных затрат и их содержание в планировании определяется также как и в учете в соответствии с учетной политикой предприятия.

3. Алгоритм планирования затрат на производство продукции

В настоящее время при расчете плановой себестоимости сельскохозяйственной продукции чаще исходят из требуемого объема производства с учетом заданных темпов прироста и нормативного уровня рентабельности. Но одним из недостатков такого подхода является то, что в результате мы получаем требуемый размер себестоимости, который не всегда соответствует реальному положению дел. Наличие в сельскохозяйственной организации определенного состава техники, особенности технологии, квалификация работников, принятая система и форма оплаты труда непременно скажутся на себестоимости продукции.

В сельскохозяйственных организациях расчет затрат на производстве продукции и услуг целесообразно выполнять в определенной последовательности.

Плановые расчеты начинаются с разработки или уточнения имеющихся технологических карт с учетом совершенствования технологии и организации производства, возможности использования новых машин и др.

При этом используются технически обоснованные нормы расхода материальных ресурсов, электроэнергии, топлива, нормы выработки и обслуживания, другие нормативы.

В растениеводстве технологические карты разрабатываются по всем сельскохозяйственным культурам, многолетним насаждениям, сенокосам, пастбищам, работам незавершенного производства (посев озимых культур, вспашке зяби, вывозка органики и др.), силосованию, сенажированию.

На основе технологических карт рассчитываются нормативы потребности в материальных и трудовых затратах по каждой культуре на 1 га (расход основного топлива, затраты труда, тарифный фонд оплаты труда, количество тонно-километров транспортных работ тракторов, кВт-часов, условных эталонных гектаров). Далее, исходя из объемов производства, определяется их общее количество по растениеводству.

Рассчитываются затраты по вспомогательным производствам и калькулируется себестоимость их продукции и услуг. Осуществляется распределение этих затрат между культурами, видами и группами животных. В дальнейшем эти расчеты позволят определить затраты по статье «Работы и услуги».

Устанавливается стоимость семян, удобрений, средств защиты растений, горюче-смазочных материалов.

С учетом тарифного фонда на 1га, рассчитанного на основании технологических карт, определяется общий фонд заработной платы по каждой культуре и видам незавершенного производства.

Рассчитывается статья «Отчисления на социальные нужды».

Определяются затраты на содержание основных средств и производится их распределение по объектам калькуляции.

В себестоимость продукции включаются расходы по страхованию посевов и животных.

В отдельную статью сформированы прочие затраты, которые не вошли ни в одну из выше перечисленных статей.

Рассчитываются затраты по организации производства и управлению (общепроизводственные и общехозяйственные расходы). Они распределяются по видам продукции и работ пропорционально общей сумме затрат (без затрат на организацию и управление производством), за исключением стоимости семян и кормов.

Далее исчисляется себестоимость продукции растениеводства, и определяется средняя стоимость кормов (зеленой массы, сена, соломы) и рассчитывается себестоимость силоса и сенажа.

Установив среднюю стоимость кормов, определяют себестоимость продукции животноводства. При этом в первую очередь исчисляют себестоимость молока, так как оно используется для производства некоторых других видов продукции животноводства.

Завершаются расчеты исчислением себестоимости продукции промышленных производств по переработке сельскохозяйственной продукции (производство комбикормов, первичная обработка льна, переработка зерна, молока и др.).

Соблюдение определенной последовательности в расчетах связано с отсутствием полной информации на определенных этапах планирования.

Рассчитав суммарные затраты по каждой культуре, виду животных, необходимо выполнить их распределение по видам продукции.

ТЕМА 3.7 ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Содержание, цели и задачи финансового планирования. Виды финансового планирования

Финансовое планирование на предприятии — это планирование всех его доходов и поступлений, а также направлений расходования денежных средств. Оно является завершающим этапом планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его социального

и экономического развития и охватывает все без исключения стороны денежных отношений предприятия. Без финансового планирования невозможно добиться успеха на рынке, расширения производственно-хозяйственной деятельности и социального развития коллектива.

Финансовое планирование связано, прежде всего, с производственной деятельностью предприятия и направлено на обеспечение его соответствующими денежными ресурсами. Оно нацелено на выявление внутренних резервов и соблюдение режима экономики.

Значение финансового планирования состоит ещё и в том, что оно увязывает воедино все стоимостные показатели, процесс производства и реализации продукции, механизм накоплений, затраты и обязательства предприятия.

Финансовое планирование - это процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Финансовое планирование - это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств предприятия для обеспечения его развития.

Финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса. Каждый менеджер, независимо от своих функциональных интересов, должен быть знаком с механикой и смыслом выполнения и контроля финансовых планов, по крайней мере настолько, насколько это касается его деятельности.

Основными *целями* финансового планирования являются установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования.

Финансовое планирование на предприятии решает следующие *задачи*:

- — обеспечение финансовыми ресурсами производственно-хозяйственной деятельности;
- — образование денежных накоплений;
- — конкретизацию финансовых отношений с бюджетом, фондами и банками;
- — контроль за финансовым состоянием, ликвидностью и платёжеспособностью предприятия.
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- выявление и реализация резервов роста доходности предприятия и направлений его эффективного развития;
- обоснование целесообразности и экономической эффективности планируемых инвестиций;
- выявление резервов увеличения доходов организации и способов их мобилизации;

Объектами финансового планирования являются:

- движение финансовых ресурсов;
- финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов;
- стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.

Принципы финансового планирования организации:

- *Выделение приоритетов.* Финансовое планирование связано с реально существующей сложностью планируемых объектов и процессов.

При финансовом планировании важно выделить наиболее существенные связи и зависимости, объединить их в модули, учитывающие сферы финансовой деятельности организации и являющиеся структурными элементами единого плана. Такой подход позволяет разбить процесс финансового планирования на отдельные плановые расчеты и упростить процесс разработки и реализации плана, а также контроля за его выполнением.

- *Прогнозирование состояния* как внешней, так и внутренней, экономической, финансовой среды организации осуществляется путем *систематического анализа* основных факторов. Качество прогноза определяет и качество финансового плана.

- *Обеспечение финансовой безопасности.* Финансовое планирование должно учитывать финансовые риски, связанные с принятием финансовых решений, а также возможности исключения или уменьшения рисков.

- *Оптимизация.* В соответствии с данным принципом финансовое планирование должно обеспечить выбор допустимых и наилучших с точки зрения ограничений альтернатив использования финансовых ресурсов.

- *Координация и интеграция.* При финансовом планировании следует учитывать интеграцию различных сфер деятельности организации.

- *Упорядочение.* С помощью финансового планирования создается единый порядок действий всех работников организации.

- *Контроль.* Финансовое планирование позволяет наладить эффективную систему контроля за производственно-хозяйственной деятельностью, анализ работы всех подразделений организации.

- *Документирование.* Финансовое планирование обеспечивает документированное представление процесса финансово-хозяйственной деятельности организации.

Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов.

Финансовый план, в конечном итоге, отвечает на следующие вопросы:

1. Какие доходы и поступления ожидаются в данном плановом периоде?

2. Какие расходы и отчисления предстоят?

3. Каким образом сбалансировать в случае необходимости доходы и расходы предприятия?

Финансовые планы дифференцируются по содержанию и назначению в зависимости от задач и объектов планирования.

Исходя из этого финансовые планы следует разделить на *долгосрочные, текущие и оперативные.*

Все три вида финансового планирования находятся во взаимосвязи и осуществляются в определенной последовательности. Первоначальным этапом финансового планирования является прогнозирование финансовой деятельности, которое определяет задачи текущего ее планирования. В свою очередь, текущее планирование финансовой деятельности создает основу для более углубленного оперативного ее планирования.

В долгосрочном финансовом прогнозе, определяются ключевые финансовые параметры развития организации, формулируются системы долгосрочных целей финансовой деятельности и осуществляется выбор наиболее эффективных путей их достижений. Прогнозирование финансовой деятельности предприятия является частью общей стратегии экономического развития предприятия и носит по отношению к ней подчиненный характер и должно быть согласовано с ее целями и направлениями.

В текущем финансовом плане все разделы плана развития организации увязываются с финансовыми показателями, определяются влияние финансовых потоков на производство и продажу, конкурентоспособность организации в текущем периоде.

Оперативный финансовый план включает краткосрочные тактические действия — составление и исполнение платежного и налогового календаря, кассового плана на месяц, декаду, неделю и др.

Финансовые планы могут быть основными и вспомогательными (функциональными, частными).

По назначению финансовые планы могут быть:

вступительными (организационными) — формируются на дату организации компании;

текущими (операционными) — составляются периодически в течение всего времени функционирования компании;

антикризисными;

объединительными (соединительными, планами слияния);

разделительными;

ликвидационными.

По содержанию отображаемой информации различают статические и динамические (гибкие) финансовые планы. Статические планы содержат один уровень представляемой информации, а динамические (гибкие) — несколько.

2. Содержание и порядок разработки финансовых планов предприятия

Финансовые планы упорядочивают внешние и внутренние финансовые отношения, обеспечивая совмещение и увязку интересов лиц, имеющих отношение к предприятию.

В годовом (текущем) финансовый план - заключительный раздел бизнес-плана. Финансовый аспект бизнес-плана призван обобщить в стоимостной форме материалы предыдущих разделов.

Он включает разработку следующих документов:

- План доходов и расходов
- План денежных потоков.
- Сводный план погашения долговых обязательств
- Проектно-балансовая ведомость организации

План доходов и расходов. Этот документ формируется для того, чтобы показать, как будет изменяться прибыль от продажи продукции в течение всего срока реализации проекта по месяцам или по кварталам. Предварительно осуществляется расчет затрат на производство продукции по элементам затрат; состав и амортизация основных средств и нематериальных активов; определяется сумма налогов, сборов и платежей; выполняется собственно расчет прибыли и направления ее использования.

План денежных потоков. План движения денежных средств характеризует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике. Проектировка потоков денежных средств наиболее важный этап в бизнес-плане. Он отражает плановое поступления денежных средств и их перечисление. В бизнес-плане на 2013г. расчет потока денежных средств выполняется дифференцированно: по текущей (операционной) деятельности, инвестиционной и финансовой деятельности. Итоговая цифра плана о потоке денежных средств отражает сальдо оборота денежных средств компании, а не ее прибыль. В отличие от плана прибыли, план денежных потоков отражает плановое поступление всех денег из всех источников, включая выручку от реализации продукции, от продажи акций или полученных в долг, а также средств от продажи или ликвидации некоторых активов. Что касается затрат, то в план о денежных потоках включается плановая оплата всех затрат. Некоторые затраты могут быть покрыты немедленно, в то время как другие - через некоторое время.

При расчете плановых затрат в денежных потоках не включается амортизация. Хотя это и расход, но она не представляет собой денежное обязательство. В то же время погашение основной суммы долга, хотя и не является расходом, включается в план о денежных потоках, так как является денежным обязательством. Другие траты денег, направленные на приобретение оборудования или выплату дивидендов, не являются затратами. Поэтому влияют на денежные потоки.

Сводный план погашения долговых обязательств содержит плановую информацию о суммах полученных в предплановом периоде (существующих) и привлекаемых в течение года долгосрочных кредитах и займах, а также их погашении за счет собственных и выделенных из бюджета средств. При этом допускается группировка кредитов, займов по источникам: внутренние валютные кредиты, внутренние рублевые кредиты, иностранные кредиты под гарантии правительства, займы из республиканского и (или) местных бюджетов и др. Отдельным разделом планируется движение по лизингу.

При составлении баланса доходов и расходов необходимо обязательно учитывать инфляционные процессы, оказывающие сильное влияние на деятельность предприятия.

В финансовом плане все статьи раздела взаимосвязаны. Например, амортизация основных фондов на полное восстановление направляется только на финансирование реальных инвестиций, прирост устойчивых пассивов – на прирост оборотных средств.

Оперативным финансовым планом является платёжный календарь предприятия. Он имеет следующую структуру:

- I. Валовые расходы и платежи.
 1. Зарплата.
 2. Начисления на зарплату.
 3. Платежи в бюджет, в том числе:
 - 3.1. Налог на прибыль.
 - 3.2. НДС и акцизы.
 - 3.3. Подоходный налог.
 - 3.4. Отчисления в бюджетные и внебюджетные фонды, местный бюджет.
 4. Расчёты с поставщиками.
 5. Погашение кредиторской задолженности.
 6. Штрафы и пени по договорным обязательствам.
 7. Возврат кредита и процентов по нему.
 8. Прочие расходы и платежи.
- II. Валовые доходы и поступления.
 1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг.
 2. Поступления от внереализационных операций и прочей реализации.
 3. Дебиторская задолженность.
 4. Дотации и субсидии.
 5. Поступления от соцкультбыта.
 6. Возврат переплаченных налогов.
 7. Недоимки, штрафы, пени.
 8. Прочие поступления.
 9. Остаток средств на расчётном счёте.
 10. Краткосрочный кредит банка.

Валовые доходы и расходы уравниваются за счёт привлечения заёмных ресурсов.

Поэтому платёжный календарь может представлять собой мини-баланс расходов и поступлений денежных средств предприятия.

Оперативное финансовое планирование включает в себя также кассовое планирование, которое отражает оборот наличности на предприятии.

Для этого поквартально составляется кассовый план с разбивкой по месяцам, который имеет следующую структуру:

- I. Поступление денег (кроме получаемых в банке).
 1. Оплата путёвок.
 2. Подлежащая оплате спецодежда.
 3. Квартплата и коммунальные услуги.
 4. Выручка от реализации материальных ценностей работникам предприятия.
 5. Поступления от соцкультбыта.
 6. Прочие поступления наличности Из общей суммы поступлений:
 - а) расходуется на месте;

- б) сдаётся в банк.
- II. Расходы наличности (в том числе получаемой в банке).
 - 1. Зарплата и прочие выплаты по оплате труда.
 - 2. Пособия, стипендии.
 - 3. Командировочные расходы.
 - 4. Хозяйственные расходы.
 - 5. Прочие выдачи.
- III. Расчёт выплат зарплаты и других выплат по оплате труда (раскрываются п. 1 и 2 раздела II).
 - 1. Фонд зарплаты.
 - 2. Премии из фонда потребления.
 - 3. Пособия и стипендии за счёт предприятия.
 - 4. Надбавки к зарплате.
 - 5. Прочие выплаты, не включённые в фонд зарплаты.
 - 6. Итого
 - 7. Удержания:
 - 7.1. Подоходный налог.
 - 7.2. За товары, купленные в кредит.
 - 7.3. Прочие удержания.
 - 8. Итого
 - 9. Перечисления:
 - 9.1. Зарплаты в банки.
 - 9.2. По почте.
 - 9.3. В другие учреждения.
 - 10. Итого
 - 11. Подлежит выдаче наличными деньгами .

3. Бюджетирование, как инструмент финансового планирования

В финансовой системе предприятия финансовые планы выступают в качестве путеводителя, который позволяет ориентироваться в его финансовых возможностях и выбрать наиболее эффективные с точки зрения конечных результатов действия. Составление бюджетов является неотъемлемым элементом общего процесса планирования, а не только его финансовой части. Механизм бюджетного планирования доходов и расходов целесообразно внедрять для обеспечения экономии денежных средств, большей оперативности в управлении этими средствами, снижения непроизводительных расходов и потерь, а также для повышения достоверности плановых показателей (в целях налогового планирования). Бюджеты обычно составляются на год, чаще всего с разбивкой по кварталам.

Бюджет — оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. В практике управления финансами фирмы используются два основных вида бюджетов — текущий (оперативный) и капитальный.

Бюджетирование — процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования (например, платежный баланс на предстоящий месяц).

Бюджетирование капитала — процесс разработки конкретных бюджетов по формированию источников капитала (пассивы баланса) и их размещению (активы баланса). Например, прогноз баланса активов и пассивов на предстоящий квартал, полугодие, год.

Бюджетный контроль — текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов, определенных плановым бюджетом.

Смета — форма планового расчета, определяющая потребности предприятия в денежных ресурсах на предстоящий период и последовательность действий по исчислению показателей. В определенном смысле понятие «смета» является аналогом западного термина «бюджет».

Для составления бюджетных планов используются следующие информационные источники:

- данные бухгалтерской отчетности (и выполнения финансовых планов за предшествующий период (месяц, квартал, год);
- договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов;
- прогнозные расчеты продаж продукции или планы сбыта исходя из заказов, прогнозы спроса, уровень цен и другие условия рыночной конъюнктуры. На основе показателей сбыта рассчитывается объем производства, затраты на выпуск продукции, прибыль, рентабельность и иные показатели;
- экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента, минимальная месячная оплата труда и т. д.);
- утвержденная учетная политика.

Разработанные на основе этих данных финансовые планы служат руководством (ориентиром) для финансирования текущих финансово-эксплуатационных потребностей, инвестиционных программ и проектов. Для организации эффективной системы бюджетного планирования деятельности предприятия может составляться следующая сквозная система бюджетов:

- материальных затрат;
- потребления энергии;
- фонда оплаты труда;
- амортизационных отчислений;
- прочих расходов;
- погашения ссуд банков;
- налоговый бюджет.

При дефиците сводного бюджета возникает необходимость его корректировки посредством увеличения доходов или снижения расходов.

Логика построения отдельных форм бюджета такова.

Бюджет продаж. Цель данного бюджета — рассчитать прогноз объема продаж в целом. Исходя из стратегии развития предприятия, его произ-

водственных мощностей и, главное, прогнозов в отношении емкости рынка сбыта определяется количество потенциально реализуемой продукции в натуральных единицах. Прогнозные отпускные цены используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении. Расчеты ведутся в разрезе основных видов продукции.

Бюджет производства. Цель данного бюджета — рассчитать прогноз объема производства товарной продукции исходя из результатов расчета предыдущего бюджета и целевого остатка произведенной, но нереализованной продукции (запасов продукции). Формула расчета для каждого вида продукции выглядит следующим образом:

$$Q_n = V_{пр} + O_k - O_n,$$

где Q_n — продукция, предназначенная к выпуску в планируемом периоде; $V_{пр}$ — прогноз объема продаж; O_k — целевой остаток готовой продукции на конец планируемого периода; O_n — остаток продукции на начало планируемого периода.

Бюджет прямых затрат сырья и материалов. На основе данных предыдущего бюджета об объемах производства, а также нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасов сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы определяются потребности в сырье и материалах, объемы закупок и общая величина расходов на приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении.

Бюджет прямых затрат труда. Цель данного бюджета — рассчитать общие затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении).

Исходными данными блока являются результаты расчета об объемах производства в бюджете производства. Алгоритм расчета зависит от многих факторов, в том числе от систем нормирования труда и оплаты работников. В частности, если установлены нормативы в часах на производство той или иной продукции или ее компонента, а также тарифная ставка за час работы, можно рассчитать прямые затраты труда.

Бюджет переменных накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (амортизация, электроэнергия, страховка, прочие общецеховые расходы и т.п.) в зависимости от принятого в компании базового показателя (объем производства, прямые затраты труда в часах и др.).

Бюджет запасов сырья, готовой продукции. Исходными данными для расчета служат: целевые остатки запасов готовой продукции в натуральных единицах, сырья и материалов (бюджет производства и бюджет прямых затрат сырья и материалов), данные о ценах за единицу сырья и материалов, а также данные о себестоимости готовой продукции.

Бюджет управленческих и коммерческих расходов. Здесь исчисляется прогнозная оценка общезаводских (постоянных) накладных расходов. Поста-

тейный состав расходов определяется различными факторами, в том числе и спецификой деятельности компании.

Бюджет себестоимости реализованной продукции. Расчет ведется на основании данных предыдущих бюджетов с использованием алгоритмов, определяемых принятой методикой исчисления себестоимости.

Формируемые в рамках каждого бюджета количественные оценки не только используются по своему назначению как плановые и контрольные ориентиры, но и как исходные данные для построения финансового бюджета, под которым в данном случае понимается прогнозная финансовая отчетность в укрупненной номенклатуре статей.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках. Рассчитывают прогнозные значения: объема продаж, себестоимости реализованной продукции, коммерческих и управленческих расходов, расходов финансового характера (проценты к выплате по ссудам и займам), налогов к уплате и др. Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов. Величину налоговых и прочих обязательных платежей можно рассчитать по среднему проценту.

Инвестиционный бюджет на основе выбранного критерия эффективности инвестиций определяет, какие долгосрочные активы необходимо приобрести или построить. Влияет на бюджет денежных средств, прогнозный баланс.

Бюджет движения денежных средств является важнейшим документом по управлению текущим денежным оборотом предприятия. Он разрабатывается на предстоящий год с разбивкой по кварталам и месяцам. С помощью этого документа обеспечивается оперативное финансирование всех хозяйственных операций предприятия.

На основе бюджета движения денежных средств предприятие прогнозирует выполнение своих расчетных обязательств перед государством, кредиторами и партнерами, фиксирует происходящие изменения в платежеспособности. Данный документ позволяет планировать поступление собственных средств, а также оценивать потребность в привлечении заемного капитала.

Составление бюджета движения денежных средств позволяет определить объем прибыли, необходимый для обеспечения платежеспособности предприятия.

Прогнозный баланс. Необходимо спрогнозировать остатки по основным статьям бухгалтерского баланса: внеоборотные активы, запасы и затраты, дебиторская задолженность, денежные средства, долгосрочные пассивы, кредиторская задолженность и др. Каждая укрупненная балансовая статья оценивается по стандартному алгоритму для статей активов и пассивов соответственно:

$$A = C_n + O_d - O_k,$$
$$П = C_n + O_k - O_d,$$

где А — расчетная величина активов (конечное сальдо);
П — расчетная величина пассивов (конечное сальдо);
Сн — начальное сальдо (из отчетности);
Ок — оборот по кредиту (прогнозная оценка);
Од — оборот по дебету (прогнозная оценка).

Бюджеты — это фундамент для ведения корпоративного контроля. Без них возникает хаос: мы не можем оценить или воздать должное правильным действиям; контролировать цены; не знаем, просто ли мы существуем на одном уровне или все-таки развиваемся. Поэтому процесс составления годового бюджета имеет огромную важность для всего менеджмента. Это время, когда руководство старается получить как можно больше (конечно, в пределах возможного) ресурсов, стараясь одновременно взять на себя как можно меньше обязательств (опять же в пределах возможного).

ТЕМА 3.8 ОПЕРАТИВНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Сущность, задачи и основные принципы оперативно- производственного планирования

Стратегическое планирование формулируется вербально, а оперативное планирование представляет собой плановые расчеты. Между оперативным и стратегическим планированием существует обратная связь.

С одной стороны, посредством стратегического планирования ставятся цели и определяются пути их достижения для оперативного планирования. Будет ли оперативный план утвержден руководством, следует из стратегического плана. С другой стороны, на основе оперативных плановых расчетов по отдельным направлениям должно быть проверено, может вообще быть реализован стратегический план и не является ли он несбыточной мечтой. Именно поэтому оперативное планирование ведет к ревизии стратегического плана. Цели должны быть пересмотрены или достигнуты иными путями (в ходе реализации новых стратегий).

Сложность оперативно-производственного планирования заключается в том, что речь идет не о последовательных шагах, а о процессах, происходящих одновременно. При разработке любой части оперативного плана постоянно происходят согласования, поскольку реализация каждой части плана возможна только при условии утверждения связанных с ней частей. Реальный расчет можно выполнить только на основании подробных производственных планов.

Оперативно-производственное планирование в современных условиях решает следующие *задачи*:

обоснование прогрессивных календарно-плановых норм и нормативов, совершенствование нормативной базы календарного планирования с учетом достижения научно-технического прогресса и

внедрение информационно-компьютерных технологий в процесс ее разработки;

организация производственно-технологического процесса, достижение согласованного функционирования всех звеньев производства на основе главной цели деятельности организации, предусматривающей обеспечение конкурентного преимущества на товарном рынке;

конкретизация стратегических и текущих планов, разработка и доведение производственных программ и планов-графиков для цехов, участков и рабочих мест по месяцам, декадам, дням и сменам с учетом наиболее эффективного использования производственных мощностей, рабочей силы, обеспечения конечных финансовых результатов;

своевременное обеспечение рабочих мест сырьем, материалами, различными видами энергии, деталями, инструментами, внедрение технических средств и современных технологий в производственный процесс;

осуществление координации и регулирование работы всех звеньев и служб производственного процесса, контроль за ходом выполнения оперативных плановых заданий.

Оперативно-производственное планирование охватывает не только разработку важнейших объемных параметров выпуска продукции, но и планирование многих других показателей, наиболее полно отражающих конкретные организационно-технические условия производственного процесса:

производительности труда, численности персонала, фонда заработной платы, использования производственных мощностей организации, ее ресурсного потенциала и др.

Всякий процесс оперативно-производственного планирования по всей системе или одному из календарных показателей производится с учетом обеспечения двух основных *принципов*: временной дифференциации и функциональной дифференциации оперативного плана производства.

Временная дифференциация оперативно-производственного плана предполагает различную степень детализации его показателей во времени и по формам разработки. Основными формами временной дифференциации оперативного плана являются: месячные плановые задания, декадные задания на выполнение работ, планы работ на сутки, задания на смену и на час.

Функциональная дифференциация оперативно-производственного плана предусматривает планирование сроков выполнения отдельных видов (или комплекса) работ по структурным подразделениям и сферам деятельности организации: плановые задания по производствам, планы работ по цехам, плановые задания по участкам, задания по конкретным рабочим местам. Разработанные с учетом этих принципов оперативно-производственные планы носят комплексный, заверченный характер и обеспечивают достижение пропорциональности и сопряженности в работе

всех частей, подразделений, участков и рабочих мест организации за календарные периоды времени.

В сельскохозяйственных организациях осуществляется разработка комплексных рабочих планов по периодам работ.

2. Виды и системы оперативно-производственного планирования

В зависимости от содержания и характера выполняемых работ оперативно-производственное планирование подразделяется на календарное планирование и диспетчерское регулирование производства (диспетчирование).

Календарное планирование включает разработку прогрессивных календарно-плановых нормативов, обоснование и доведение плановых заданий до производственных подразделений и конкретных исполнителей на отдельные небольшие периоды, осуществляет текущий контроль и координирование работы всех служб, участков и рабочих мест.

Главная задача календарного планирования - это достижение ритмичности и пропорциональности в работе всех функциональных служб, производственных подразделений и рабочих мест на основе своевременного и

полного обеспечения выпуска продукции всеми необходимыми ресурсами и средствами.

Диспетчирование представляет собой централизованный контроль и регулирование запланированного выпуска продукции или выполнения объема работ на всех участках производства прежде всего в течение часа, смены и суток. Это оперативное управление ходом производства, осуществляемого путем текущего учета, анализа и контроля за выполнением оперативных планов и принятия мер по устранению причин, нарушаемых своевременность выполнения работ.

В функции диспетчерской службы входит также принятие оперативных мер по устранению возникших отклонений от плановых заданий, координация работы отдельных звеньев производства, повседневный учет объема выполненных работ и др.

В зависимости от сферы применения оперативно-производственное планирование подразделяется на межцеховое и внутрицеховое.

Межцеховое планирование обеспечивает разработку, регулирование и контроль выполнения производственной программы основными цехами, по общему объему, номенклатуре и установленным срокам, координирует работу основных и вспомогательных цехов, других подразделений и служб организации.

Внутрицеховое планирование предполагает доведение цеховых производственных заданий и планов-графиков для участков, поточных линий и отдельных рабочих мест на месяц и более короткие периоды, координацию и регулирование работы сопряженных производственных элементов и вспомогательных служб цеха, организацию и контроль выполнения их плановых заданий.



Рисунок 9. Основные элементы оперативно-производственного планирования.

Следовательно, в процессе межцехового и внутрицехового планирования разрабатываются и доводятся до всех подразделений и рабочих мест плановые задания на календарные периоды, осуществляется текущий контроль за ходом выполнения плана и оперативное регулирование производства. При этом в качестве планово-учетной единицы может быть принято изделие, заказ, группа (комплект) деталей, входящих в изделие (узел), деталь и технологическая операция.

В современном производстве широко распространены различные системы оперативного планирования, определяемые как внутрифирменными факторами, так и внешними рыночными условиями.

К основным характеристикам любой системы оперативного планирования относятся: методы комплектования календарных заданий подразделениям предприятия, порядок согласования и взаимоувязки работы цехов и участков, выбранная планово-учетная единица, продолжительность планового периода, способы и приемы расчета плановых показателей, состав сопровождающей документации и др. Выбор той или иной системы оперативного

планирования в условиях рынка определяется главным образом объемом спроса на продукцию и услуги, затратами и результатами планирования, масштабом и типом производства, организационной структурой предприятия и другими факторами.

В соответствии с разновидностями планово-учетных единиц различают несколько основных *систем* оперативно-производственного планирования: подетальная, покомплектная и позаказная.

В *подетальной* системе оперативного планирования основной планово-учетной единицей является деталь, которая как объект планирования чаще всего используется при определении такта и ритма работы поточных линий обрабатывающих цехов в условиях крупносерийного и массового производства. При *покомплектной* системе оперативно-производственного планирования в качестве планово-учетной единицы служат различные детали, входящие в комплект (группу) изделий и, как правило, применяемые в механосборочных и сборочных цехах серийного производства. Объектом планирования *позаказной* системы разработки оперативного плана производства является отдельный заказ конкретного потребителя-заказчика, который обычно используется при расчетах длительности производственных циклов и нормативов опережений в единичном и мелкосерийном производстве.

Каждая из рассмотренных систем оперативного планирования может иметь свои подсистемы, наиболее полно отражающие конкретные организационно-технические условия.

3. Разработка комплексных производственных планов по периодам работ в сельскохозяйственных организациях

Среди оперативных планов сельскохозяйственных организаций наиболее сложные — *комплексные рабочие планы*, которые представляют собой производственную программу предприятия и его подразделений на период выполнения важнейших сельскохозяйственных работ (весенних, ухода за посевами и насаждениями, уборки урожая и др.). Их разрабатывают сначала по подразделениям в соответствии с хозрасчетными заданиями и с учетом фактически сложившихся условий, а затем по хозяйству в целом. В бригаде эту работу выполняют агроном отрасли или подразделения и бригадир с участием механика, учетчика и передовиков производства под руководством главного агронома. План обсуждают на собрании бригады и представляют на утверждение руководителю предприятия. Сводный рабочий план по хозяйству разрабатывают главный агроном и главный экономист.

Исходным материалом для разработки рабочих планов являются технологические карты подразделений с уточненными агротехническими сроками и требованиями. Но в отличие от технологической карты по каждой культуре в рабочем плане устанавливают на соответствующий период последовательность проведения и объемы работ по всем культурам, закрепленным за подразделением. В нем указывают также количество рабочих дней, необходимых для выполнения установленного объема работ в оптимальные агро-

технические сроки, состав агрегатов, их выработку, ежедневную потребность в тракторах, сельскохозяйственных машинах, транспортных средствах и рабочей силе. Для этого составляют графики потребности и выявляют дни наибольшего напряжения, затем их выравнивают, изменяя в пределах допустимых норм календарные сроки выполнения отдельных процессов. При необходимости планируют привлечение дополнительной техники и обслуживающего персонала.

В качестве приложения к таким планам разрабатывают маршруты движения каждого агрегата на весь период проведения работ с указанием марки и номера трактора, номера поля и квартала, названия и объема работ, календарных сроков их выполнения и последовательности переезда агрегата от одного участка к другому. Планы-маршруты вручаются трактористам-машинистам.

В защищенном грунте, где отсутствует резко выраженная сезонность труда и продукция поступает почти в течение всего года, нет необходимости в разработке планов по периодам сельскохозяйственных работ. Здесь составляют *календарные задания* по выходу рассады и овощей и доводят их до каждого работника или звена.

Большое распространение в сельскохозяйственных предприятиях имеют *планы-наряды* на выполнение отдельных работ. Их дают руководителям подразделений и непосредственно исполнителям в устной или письменной форме сроком на один или несколько дней.

При этом указывают, где, когда, в каком объеме и с каким качеством должна быть проведена работа, сколько требуется рабочей силы, техники и других средств производства. Письменный наряд является одновременно и отчетным документом, так как после истечения срока на его оборотной стороне руководитель подразделения отмечает фактическое выполнение работ.

РАЗДЕЛ 4. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

ТЕМА 4.1 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

Бизнес-планирование (деловое планирование) – самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресур-

сах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступающих сверху.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т. д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства, хотя практика часто ставит и таких руководителей в тупик.

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка.

Бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

Бизнес планирование является одним из самых главных механизмов и инструментов управления предприятия, которое предопределяет и прогнозирует его эффективность в будущем. Создание бизнес плана позволит управляющей команде более эффективно пользоваться средствами и активами предприятия, и использовать планирование для грамотного управления.

Максимально быстрая и адекватная реакция на изменения рынка, внутренней инфраструктуры позволит увеличить конкурентоспособность предприятия, и вывести его в лидеры в острой борьбе за потребителей. Такое возможно только при выполнении нескольких условий:

Инвестор и управляющая команда реально подходит к оценке финансового положения предприятия, его фактического положения на рынке, а также способна отследить тенденции изменения ситуаций и выявить причины их появления;

Управляющая команда видит перед собой цели, к которым должно стремиться, четко осознает шаги, необходимые для их достижения;

Менеджмент активно использует бизнес планирование при разработке стратегии развития предприятия, постановке стратегических и текущих целей, умело выполняет контроль выполнения каждого шага намеченного ранее плана;

Инвестор и управляющая команда понимают причины и суть процессов, которые происходят во внешней среде, внутри компании, на рынке — и готовы предложить им ответ.

Основа всех этих условий – бизнес планирование, и, как результат данного процесса, бизнес план.

Бизнес-планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Вопрос 2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Основная задача бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи.

В современной практике бизнес-план выполняет пять *функций*.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов.

Согласно зарубежной практике данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается.

В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

1) заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;

2) инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;

3) потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;

4) органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации. Под одноточечной организацией понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно многоточечной будет организация, состоящая из двух и более предприятий. При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются показатели планируемого года.

Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид бизнес-плана. Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект. Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом.

Особенностью диверсифицированных организаций является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Это должно отражаться в бизнес-планах таких организаций. Чаще всего в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (бизнес-единицах). В таких случаях организация выступает как многоточечная, и бизнес-план составляется соответственно.

Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – освещение условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в пред-

стоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

3. Реализация бизнес-плана на предприятии

Эффективность бизнес-планирования проявляется только после реализации проекта в реальных производственных или рыночных условиях. Это означает как необходимость повышения качества планируемых показателей, так и возможность получения высоких реализационных результатов. Бизнес-план дает каждому предпринимателю четкие ориентиры на период действия проекта. Сравнивая получаемые результаты с запланированными показателями, предприниматель или менеджер может судить о том, как идет его бизнес, а при необходимости принять организационно-управленческие решения для улучшения своих дел.

Этап реализации бизнес-плана охватывает обычно период от принятия решения об инвестировании проекта до начала коммерческой деятельности фирмы. Реализация плана означает выполнение проектных предложений и достижение положительных экономических результатов. Это предусматривает использование линейных и сетевых моделей, соединяющих в единую систему различные виды и этапы выполняемых работ, имеющих определенную продолжительность и стоимость. Основные работы, предусматривающие реализацию конкретного бизнес-плана на отечественных предприятиях, состоят в следующем:

- набор и комплектование команды внедрения;
- создание и регистрация хозяйственной фирмы;
- приобретение или разработка прогрессивной технологии;
- выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков;
- подготовка заявочных документов;
- формирование и выставление предложений;
- обоснование рыночной цены товара;
- проведение переговоров и заключение контрактов;
- приобретение или оформление аренды земли;
- проведение строительно-монтажных работ;
- закупка и установка технологического оборудования;
- заключение договоров о закупке материальных ресурсов;
- осуществление маркетинговых исследований;
- обучение и расстановка специалистов фирмы;
- завершение бизнес-проекта;
- освоение производства продукции;
- организация рынка сбыта товаров.

В процессе реализации бизнес-проекта разрабатывается план-график выполнения основных этапов работ и составляется уточненная смета затрат.

Планирование и управление ходом работ по реализации разработанного бизнес-плана предполагают создание системы текущего

контроля и анализа всех затрат ресурсов. Для этого необходимо прежде всего установить контрольные точки расхода ресурсов и срока выполнения работ, по которым можно определить, как идут текущие дела, все ли намеченные планы выполняются. Следует проверять с определенной периодичностью соотношение доходов и расходов предприятия, состояние денежной наличности, уровень складских запасов, качество работ и т. д.

Корректируется бизнес-план на основе полученных контрольных показателей. Корректировка бизнес-плана дает возможность, не изменяя общей стратегической цели бизнес-проекта, обеспечивать в новых условиях оперативное планирование и управление производством и достижение запланированных конечных результатов.

1.3. Темы реферативных работ

1. Виды и формы планов
2. Принципы и методы планирования.
3. Процесс планирования в экономической организации. Система планов организации
4. Классификация норм и нормативов
5. Методы и порядок разработки норм и нормативов
6. Система методологии и логика стратегического планирования
7. Основные компоненты стратегического планирования
8. Этапы стратегического планирования.
9. Типы стратегий
10. Сущность и составляющие потенциала предприятия
11. Этапы и направления развития потенциала предприятия
12. Порядок разработки тактического плана
13. Основные этапы планирования продаж
14. Методы обоснования объема продаж
15. Алгоритм планирования сбыта продукции
16. Последовательность и методика планирования производственной программы по растениеводству (животноводству)
17. Определение потребности в сырье, материалах
18. Планирование потребности в топливе и энергии
19. Планирование потребности в оборудовании и технике
20. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции и их классификация
21. Алгоритм планирования затрат на производство продукции
22. Планирование себестоимости сельскохозяйственной продукции
23. Содержание и порядок разработки финансового плана предприятия
24. Бюджетирование, как инструмент финансового планирования
25. Виды и системы оперативно-производственного планирования.
26. Разработка комплексных производственных планов по периодам работ.
27. Применение сетевых графиков в планировании организаций
28. Особенности планирования в зарубежных странах
29. Скользящее планирование и возможности его использования на предприятиях Республики Беларусь

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Тематический план семинарских занятий

№ раз-дела, темы	Тема (содержание)	Всего часов занятий
1	Методология стратегического планирования (Определение специализации и ее уровня, обоснование перспективной специализации)	2
2	Планирование потенциала предприятия (Планирование трансформации земельных угодий, Планирование урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности сельскохозяйственных животных)	2
3	Методология тактического планирования (Содержание и последовательность разработки плана развития организации)	2
4	Планирование продаж и потребности продукции растениеводства на внутривозрастные нужды	2
5	Планирование нормативов кормовой площади для производства единицы животноводческой продукции	2
6	Планирование производственной программы предприятия (Планирование объема производства продукции животноводства. Определение размеров посевных площадей сельскохозяйственных культур и их структуры в сельскохозяйственной организации. Планирование объема производства продукции растениеводства)	8
7	Составление технологических карт в растениеводстве и расчет нормативов затрат на 1 га посева сельскохозяйственных культур	4
8	Планирование затрат труда и фонда оплаты труда (в растениеводстве и животноводстве)	2
9	Планирование потребности в материально-технических ресурсах (количество и стоимости семян, удобрений, средств защиты растений, ГСМ)	6
10	Планирование затрат на содержание и эксплуатацию основных средств, на работы и услуги, затрат по организации производства и управлению. Планирование себестоимости единицы продукции растениеводства и животноводства	4
ИТОГО		34

2.2. Методические материалы для проведения семинарских занятий

Самостоятельная работа с литературой.

В процессе работы с литературой возможно использование одного из методов: сплошного или выборочного. Сплошное чтение обязательно при изучении учебника или статьи, которая имеет учебное значение. При этом не следует пропускать комментарии, сноски, справочные материалы, которые предназначены для пояснения изучаемого материала. Метод выборочного чтения дополняет сплошное чтение и применяется для поиска дополнительных, уточняющих, необходимых сведений в словарях, энциклопедиях, иных справочных изданиях. Этот метод важен для повторения изученного и его закрепления, особенно при подготовке к экзаменам или зачетам.

Работая с литературой, важно овладеть приемами фиксирования всего нужного в читаемых и изучаемых книгах:

1) составление плана, т.е. краткое отражение излагаемых вопросов или проблем. Умение самостоятельно составить план делает более содержательной подготовку к выступлению на семинаре;

2) формулирование тезисов, т.е. основных положений научного труда, статьи или другого произведения;

3) составление конспекта – это способ самостоятельного краткого изложения содержания книги или статьи в логической последовательности.

Основные требования и условия конспектирования: в тексте конспекта желательно поместить не только выводы или положения, но и их аргументированные доказательства (факты, цифры, цитаты);

начинать конспектирование полезнее после прочтения и осмысления книги и составления ее плана; писать конспект можно и по мере изучения произведения, например, если прорабатывается монография или несколько журнальных статей.

Составляя тезисы или конспект, необходимо делать ссылки на страницы литературного источника, с которых взяты конспектируемые положения или факты, что поможет сократить время на поиск нужного места в книге, если возникнет потребность глубже разобраться с излагаемым вопросом или что-то уточнить.

Подготовка реферата.

Это сложный вид самостоятельной творческой работы студента, одна из начальных форм научной и учебно-исследовательской деятельности. Реферат должен иметь следующую структуру: титульный лист; введение; основную часть; заключение; список использованных источников; приложения.

Введение раскрывает актуальность и значимость выбранной темы, работы, информационную базу аналитического исследования.

Основная часть работы состоит из двух разделов: общая характеристика обозначенной проблемы; детальное рассмотрение отдельных вопросов темы.

Заключение – это завершающий раздел работы, в котором приводятся в

сжато в виде основные результаты исследования. В конце работы приводится библиографическое описание использованной литературы. В список литературы включаются источники, изученные студентом в процессе подготовки работы.

Текстовая часть реферата выполняется на компьютере с использованием текстового редактора Word (любой версии). Текст печатается через полуторный интервал на одной стороне стандартного листа бумаги формата А4. Объем работы должен составлять 10-15 страниц машинописного текста, напечатанного шрифтом Times New Roman, 14 кегль.

Параметры страницы должны иметь поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм. Все страницы работы нумеруются по порядку от титульного листа до последнего. Номера страниц проставляются в правом верхнем углу листа. Титульный лист включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется.

Подготовка презентации.

Под презентацией понимается: информирование аудитории путем представления демонстрационных материалов при публичном выступлении (доклад, отчет и т.п., представление идеи, проекта, продукта) в виде электронного документа, подготовленного для такого выступления с помощью специализированного ПО (например Power Point).

Учебная презентация представляет собой наглядный материал для устного выступления. Этапы подготовки презентации:

1. Планирование сценария и разработка тезисов выступления и связанной с ним структуры документа.
2. Подготовка исходных материалов (поиск, сбор, конвертация, компиляция и т.п.), текстового, графического, аудио- и видеоматериалов.
3. Разработка электронного документа.
4. Проверка и настройка документа.
5. Репетиция выступления и корректировка (тезисов и электронного документа).

Основные требования к учебной презентации:

1) к содержанию: логичность последовательности предъявления материала, естественность разделения информации на фрагменты (слайды), наличие обозначений в формулах, подписей к рисункам, таблицам и т.п. Наличие формальных реквизитов (ФИО выступающего, название группы, специальности, темы, наличие нумерации слайдов, иногда колонтитулов), отсутствие грубых описок;

2) к оформлению: единообразие в оформлении, минимальное отвлечение внимания на цвет, фон, эффекты, анимацию, достаточный размер шрифта;

3) к выступлению: к каждому слайду дается комментарий по его содержанию (слайд не читается!), соблюдение регламента (длительность доклада не более установленного времени минус одна минута!), достаточно громкий голос, четкость дикции, отсутствие суетливости, уверенность в себе, уважительность к слушателям (отрепетировать выступление).

Критерии оценки презентации:

1. Содержание презентации: уровень раскрытия темы (полнота); обоснованность разделения материала на слайды; наличие и обоснованность графического оформления (фотографий, схем, диаграмм, клипов и др.); отсутствие ошибок (грамматика, орфография); наличие ссылок на источники информации, пояснения обозначений, терминов и др.;

2. Оформление презентации: стилевое единство презентации; обоснованность применяемого дизайна; стилевое единство иллюстративного материала; наличие стиля (авторское оформление, фирменный стиль и т.д.); оптимизация графики (размеров и разрешения);

3. Обоснованное использование эффектов мультимедиа: графика; анимация; видео; звук;

4. Навигация (средства представления структуры): наличие оглавления; наличие кнопок перемещения по слайдам; наличие гиперссылок для перехода к фрагментам данного файла или др.

Критерии оценки выступления:

1. Достигнута ли цель: докладчик убедил, вдохновил и побудил к действию (или утомил, надоел, наскучил, усыпил);

2. Ясность структуры и логики: убедительность, достаточность или избыточность материала; логичность размещения отдельных элементов презентации;

3. Качество представления и изложения: запланированное управление вниманием слушателей, организация выступления, подготовка техники, помещения и т.д.

Практические задания

Задание 1. Определение специализации и ее уровня, обоснование перспективной специализации).

Таблица 1 – Основные показатели специализации организации

Вид продукции	Товарная продукция		Валовая продукция	
	сумма, млн. руб.	в % к итогу	сумма, млн. руб.	в % к итогу
Зерно				
Картофель				
Овощи				
Рапс				
Льносемя				
Льнотреста				
Льносоломка				
Сахарная свекла				

Итого по растениеводству				
Молоко				
Свиньи ж.в.				
КРС ж.в.				
Итого по животноводству				
Всего по хозяйству				

Задание 2. Планирование потенциала предприятия (Планирование трансформации земельных угодий, Планирование урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности сельскохозяйственных животных)

Таблица 1 – Использование и трансформация земельных угодий, га

Угодья	Площадь на 1.01.20 г., га	Использование по проекту в качестве (трансформация)						
		пашни	сенокосов естественных	сенокосов культурных	пастбищ естественных	пастбищ культурных	многолетних насаждений	прочих земель
Пашня								
Сенокосы естественные								
Сенокосы культурные								
Пастбища естественные								
Пастбища культурные								
Многол. насаждения								
Прочие земли								
Итого земель: фактически по проекту								
Структура землепользования	100							

по проекту								
Всего с.-х. угодий по проекту								
Структура с.-х. угодий	100							

Таблица 2 – Расчет плановой урожайности сельскохозяйственных культур

Культуры и угодья	Урожайность в среднем за последние 3 года, ц/га	Урожайность, ц/га				Плановая урожайность, ц/га	Плановая урожайность в весе после доработки, ц/га
		за счет естеств. плодородия	за счет NPK	за счет органических удобрений	за счет других факторов		
Зерновые и зернобобовые в среднем (без кукурузы)							
Кукуруза на зерно							
Лен:							
в т. ч. семена							
соломка							
Картофель							
Сахарная свекла							
Кормовые корнеплоды							
Овощи							
Кукуруза на силос							
Сеяные травы на:							
семена							
сено							
зеленый корм							
сенаж							
Культурные сенокосы							

Естественные сенокосы							
Культурные пастбища							
Естественные пастбища							
Пожнивные культуры							

Таблица 3 – Расчет плановой продуктивности животных

Показатели	Фактическая продуктивность				Планируемая продуктивность	Прирост продуктивности
	20 г.	20 г.	20 г.	в среднем		
Удой на корову, кг						
Среднесуточный привес, г:						
КРС						
свиней						

Задание 3. Планирование продаж и потребности продукции растениеводства на внутрихозяйственные нужды

Таблица 1 – Площадь пашни, необходимая для обеспечения внутрихозяйственных потребностей и продажи государству продукции растениеводства

Культуры	Продажа государству, ц	Семена, ц	Корма для лошадей, ц	Корма для личного скота, ц	Всего требуется, ц	Плановая урожайность в весе после доработки, ц/га	Площадь, га
Зерновые и зернобобовые в среднем (без кукурузы)							
Кукуруза							
Льносемена							
Льнотреста							
Сахарная свекла							
Овощи							
Рапс							

Картофель							
Овощи							
Травы на:							
семена							
сено							
зеленый корм							
сенаж							
Корнеплоды							
Итого							

Задание 4. Планирование нормативов кормовой площади для производства единицы животноводческой продукции

Таблица 1 - Расчет потребности в кормах и кормовой площади для производства 100 ц продукции животноводства по видам (общая потребность в кормах _____ ц к.ед.)

Корма	Содержится в 1 ц корма, ц к. ед.	Структура рациона кормления, %	Требуется кормов:				Планируемая урожайность в весе после доработки, ц/га	Площадь, га
			ц к. ед.	ц	страховой фонд, ц	итого, ц		
Концентраты								
Сено								
Сенаж								
Силос								
Корнеплоды								
Зеленый корм					-			
Итого		100						

Задание 5. Планирование производственной программы предприятия (Планирование объема производства продукции животноводства. Определение размеров посевных площадей сельскохозяйственных культур и их структуры в сельскохозяйственной организации. Планирование объема производства продукции растениеводства)

Таблица 1 – Расчет кормовой площади для производства продукции животноводства

Виды кормов	Требуется кормовой площади для производства, га						Всего
	молока		прироста КРС		прироста свиней		
	на 100 ц	на всю продукцию _____ц	на 100 ц	на всю продукцию _____ц	на 100 ц	на всю продукцию _____ц	
Итого							

Таблица 2 – Расчет посевных площадей и их структура

Наименование культур	Требуется условной пашни, га				Итого посева, га	Структура, %
	Для плана продажи и на внутрихозяйственные цели	Для общественного скота, всего	Всего посева, га	Площадь вне пашни, га		
Зерновые						
Кукуруза на зерно						
Картофель						
Лен						
Рапс						
Овощи						
Сахарная свекла						
Корнеплоды						
Кукуруза на силос						
Многолетние травы на:						
семена						
сено						
зеленый корм						
сенаж						
Итого						

Задание 6. Составление технологических карт в растениеводстве и расчет нормативов затрат на 1 га посева сельскохозяйственных культур

Таблица 1 – Расчет затрат труда на производство продукции растениеводства и животноводства

Продукция	Перспективная площадь (поголовье), га	Плановая урожайность в весе после доработки, (продуктивность), ц/га	Количество продукции, ц	Затраты труда, чел.ч.		Годовой фонд рабочего времени, чел.-ч.	Количество работников, чел.
				Нормативы на 1 ц	всего		
Зерно (без кукурузы)							
Кукуруза на зерно							
Льносоломка							
Льносемена							
Картофель							
Корнеплоды							
Силос							
Рапс семена							
Сено							
Семена многолетних трав							
Зеленая масса							
Итого по растениеводству							
Молоко							
Прирост живой массы КРС							
Прирост живой массы свиней							
Итого по животноводству							
Всего по хозяйству							

Задание 7. Планирование потребности в материально-технических ресурсах (количество и стоимости семян, удобрений, средств защиты растений, ГСМ)

Таблица 1 – Расчет потребности в семенах

Культуры	Площадь посева, га	Норма высева, ц\га	Потребность в семенах, ц	Страховой фонд, ц	Всего требуется семян, ц
Зерновые и зернобобовые (без кукурузы)					

Рапс					
Картофель					
Многолетние травы					
Итого					

Таблица 2 – Расчет потребности в тракторах, автомобилях и сельскохозяйственных машинах

Тракторы и сельхозмашины (по какой площади рассчитываются)	Норматив шт/100 га	Площадь, га	Требуется в хозяйстве, шт.
Тракторы, всего (по пашне)	16,8		
в т.ч.: общего назначения:	5,3		
колесные класса тяги 5: (МТЗ-2522)	1,0		
колесные класса тяги 3: МТЗ-1522 (МТЗ-1822)	2,6		
универсальные:	11,5		
колесные класса тяги 2: МТЗ-1221	1,2		
колесные класса тяги 1,4: МТЗ-900, МТЗ-920	8,2		
колесные класса тяги 1,4: МТЗ-572, МТЗ-570, МТЗ-550Е, МТЗ-510Е	1,2		
Автомобили, всего (по пашне)	13,4		
в т.ч.: бортовые, всего	4,5		
самосвалы, всего	6,9		
Плуги (по пашне):			
ПЛП-4-35	5,9		
ПЛП-8-40	3,7		
ПРПВ-5-50	4,5		
Культиваторы (по пашне):			
КПС-4	4,1		
КПШ-9	2,2		
КЧП-5.4	3,7		
КШУ-12	1,5		
Комбинированные агрегаты (по пашне):			
АПК-6, РВК-3.6	7,9		
КПК-4	4,3		
Машины для минеральных удобрений (по пашне):			
АВМ-8	1,8		
МВУ-5	2,1		
Машины для органических удобрений (по пашне):			
МЖТ-6	8		
МЖТ-19	2,8		
Опрыскиватели (по пашне):			
шириной захвата более 12 м	4,8		
шириной захвата более 24 м	2,5		

Сеялки зернотуковые (АЦП-18) (яровые зерновые)	1,8		
Сеялки зернотуковотравяные (СЗЛ-3,6) (однолетние и многолетние травы)	3,0		
Сеялки зернотукольные (СЗЛ-3,6) (лен)	7,4		
Свекловичные сеялки (сах.свекла):			
ССТК-8	16,6		
ССТ-18	7,2		
Картофелесажалки (картофель):			
4-рядные	15,0		
1-рядные	50,0		
Комбайны зерновые (зерновые):			
СК-5 «Нива»	0,3		
Дон-1500А	1,7		
Лида-1300	3,6		
Мега-218	0,2		
Комбайны кормоуборочные (однолетние, многолетние травы, сенокосы на сенаж, силос, травяную муку):			
КСК-100А	5,9		
"Полесье"	5,4		
Дон-680	4,5		
Пресс-подборщики (сенокосы и многолетние травы на сено)			
ПР-Ф-750	2,8		
ППЛ-Ф-1.6	4,7		
Льноуборочные комбайны «Русь» (лен)	14,5		
Льнотеребилки ТЛ-1.9П (лен)	37,9		
Льномолотилки МЛВ-2 (лен)	11,6		
Льноворошилки ВЛ-3, ПНП-3 (лен)	10,2		
Льноподборщики ПРУ-200, ПР-1.5М (лен)	12,8		
Картофелеуборочные комбайны (картофель):			
2-рядные «Самара»	17,0		
1-рядные «Коломна»	42,5		
Свеклоуборочные комбайны (сах.свекла):			
СФ-10	12,6		
«Холмер»	9,7		

2.3. Тестовые задания для самопроверки и самоконтроля знаний

1. Экономическое обоснование важнейших планово-экономических показателей деятельности организации с учетом повышения качества и эффективности планирования, улучшения его научной организации, методологии и стиля является

- А. задачей дисциплины
- Б. методом дисциплины
- В. натуральным балансом
- Г. нормой
- Д. нормативом

2. В практике планирования выделяют следующие направления планирования

- А. прогрессивное («снизу вверх»), интерактивное
- Б. ретроградное («сверху вниз»), стратегическое
- В. круговое (встречное), оперативно-производственное
- Г. реактивное, прогрессивное («снизу вверх»), круговое (встречное)
- Д. прогрессивное («снизу вверх»), ретроградное («сверху вниз»), круговое (встречное)

3. Комплекс плановых заданий, подлежащих обязательному исполнению, представляет собой

- А. индикативное планирование
- Б. директивное планирование
- В. тактическое планирование
- Г. стратегическое планирование
- Д. интерактивное планирование

4. Процесс предвидения, построенный на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития объекта называется

- А. планированием
- Б. бизнес - планированием
- В. бюджетированием
- Г. прогнозированием
- Д. балансированием

5. Предметом науки является

- А. методология и методика плановой деятельности, организация ее осуществления
- Б. методология и методика плановой деятельности
- В. организация осуществления плановой деятельности
- Г. нет правильного ответа

Д. планы, программы, методология и методика плановой деятельности, организация ее осуществления

6. Планирование – это:

- А. набор правил, определяющих конкретные параметры принятия решений
- Б. выбор целей и плана действий по их достижению, начало производственного цикла
- В. побуждение работников к реализации планов
- Г. порядок распределения ресурсов между подразделениями предприятия
- Д. осуществление координации деятельности предприятия в интегрированных формированиях

7. По содержанию плановых решений (типам целей) планы бывают

- А. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- Б. стратегические, тактические, оперативно-производственные
- В. межцеховые, внутрицеховые, бригадные, индивидуальные
- Г. план продаж, план производства, план по труду и персоналу, финансовый план
- Д. предварительные, окончательные

8. По сфере применения различают планы

- А. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- Б. стратегические, тактические, оперативно-производственные
- В. межцеховые, внутрицеховые, бригадные, индивидуальные
- Г. план продаж, план производства, план по труду и персоналу, финансовый план
- Д. предварительные, окончательные

9. Среднесрочное планирование охватывает период

- А. до 1 года
- Б. более 10 лет
- В. более 5 лет
- Г. от 1 до 5 лет
- Д. основных работ

10. Тактическое планирование формирует

- А. основные цели организации на перспективу, вырабатывает стратегии их достижения и обосновывает необходимые для этого ресурсы
- Б. комплексную программу деятельности организации на предстоящий период
- В. конкретные задания для организации и ее структурных подразделений в краткосрочном периоде
- Г. задание по исследованию спроса
- Д. охватывает отдельные объекты производственной системы

11. Оперативно-производственное планирование формирует

- А. основные цели организации на перспективу, вырабатывает стратегии их достижения и обосновывает необходимые для этого ресурсы
- Б. комплексную программу деятельности организации на предстоящий период
- В. конкретные задания для организации и ее структурных подразделений в краткосрочном периоде
- Г. задание по исследованию спроса

12. Планирование продаж предусматривает разработку

- А. натуральных и стоимостных показателей развития организации на предстоящий период
- Б. ритмов выпуска продукции
- В. плана повышения производительности труда
- Г. задания по исследованию спроса, конъюнктуры рынка, качества, номенклатуры и объема продаж
- Д. финансовых показателей развития организации

13. Финансовый план организации предполагает

- А. расчет потребности в персонале, план по заработной плате, план повышения производительности труда
- Б. ритмичный выпуск продукции
- В. план повышения производительности труда
- Г. задания по исследованию спроса, конъюнктуры рынка, качества, номенклатуры и объема продаж
- Д. нет правильного ответа

14. Инактивное планирование основывается на

- А. старых организационных формах и сложившихся традициях
- Б. существующем положении предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед
- В. осуществлении непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятия
- Г. проектировании желаемого будущего и изыскание путей его построения
- Д. нет правильного ответа

15. Принцип участия в планировании предполагает

- А. системность, координацию и интеграцию
- Б. взаимосвязь и одновременность внесения изменений плана по горизонтали и вертикали управления
- В. возможность внесения изменений в связи с меняющимися внешними и внутренними условиями
- Г. каждый работник предприятия становится в определенной мере участником плановой деятельности
- Д. все ответы верны

16. Принцип непрерывности в планировании предполагает

- А. системность, координацию и интеграцию
- Б. взаимосвязь и одновременность внесения изменений плана по горизонтали и вертикали управления
- В. возможность внесения изменений в связи с меняющимися внешними и внутренними условиями
- Г. каждый работник предприятия становится в определенной мере участником плановой деятельности
- Д. все ответы верны

17. Балансовый метод планирования представляет собой

- А. сопоставление затрат и результатов в сравнимых периодах
- Б. систему норм и нормативов, используемых в расчетах
- В. совокупность приемов и методов с применением математического аппарата
- Г. разработку нескольких вариантов плановых решений
- Д. совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей с целью добиться их равновесия

18. Расчетно-конструктивный метод предусматривает

- А. сопоставление затрат и результатов в сравнимых периодах
- Б. систему норм и нормативов, используемых в расчетах
- В. совокупность приемов и методов с применением математического аппарата
- Г. разработку нескольких вариантов плановых решений
- Д. все ответы верны

19. Высшим звеном системы планирования является

- А. аппарат управления организации: совет директоров, генеральный директор, заместитель генерального директора по экономике и финансам
- Б. плановый отдел
- В. планово-расчетное бюро
- Г. главный экономист
- Д. нет правильного ответа

20. К нормам относятся

- А. доза внесения удобрений, расход топлива на единицу работ, норма кормления
- Б. затраты труда на 1га, расход топлива на 1га, оплата труда на 1 га
- В. доза внесения удобрений, затраты труда на 1га зерновых
- Г. расход топлива на единицу работ, расход топлива на 1га зерновых
- Д. все ответы верны

21. К нормам и нормативам труда относятся

- А. нормы времени

- Б. нормы выработки
- В. нормы обслуживания и управляемости
- Г. норматив численности
- Д. все ответы верны

22. По срокам действия нормы и нормативов различают

- А. индивидуальные и групповые
- Б. текущие, прогрессивные, перспективные
- В. временные, разовые, групповые
- Г. системные и бессистемные
- Д. межотраслевые, отраслевые, местные

23. Различают следующие основные методы нормирования

- А. суммарный, аналитический, комбинированный
- Б. анализа, синтеза, индукции, дедукции
- В. вариантный, балансовый
- Г. экономико-математический, балансовый
- Д. все ответы верны

24. К идеалам организации относятся

- А. миссия и видение
- Б. цели и задачи
- В. балансы и бюджеты
- Г. функции и принципы
- Д. планы и прогнозы

25. Смысл функционирования организации формулируется

- А. в целях
- Б. в задачах
- В. в миссии
- Г. в видении
- Д. нет правильного ответа

26. Отдельные конкретные направления деятельности организации составляют

- А. миссию
- Б. видение
- В. задачи
- Г. ресурсы
- Д. цели

27. Процесс стратегического планирования включает следующие этапы

- А. разработка балансов и бюджетов
- Б. определение ориентиров, анализ среды,
- В. определение стратегии, ее реализация

Г. определение ориентиров, анализ среды, формирование вариантов и выбор стратегии, разработка окончательного стратегического плана и реализация стратегии, оценка и контроль выполнения

Д. разработка балансов и бюджетов, оценка и контроль выполнения

28. Сетевой график имеет

А. два исходных и одно завершающее событие

Б. одно исходное (начальное) и одно завершающее (конечное) событие

В. два исходных и два завершающих события

Г. три исходных и два завершающих события

Д. все ответы верны

29. «Звезды» - это стратегические элементы бизнеса, отличающиеся

А. высокой относительной долей рынка и высокими темпами роста рынка

Б. высокой относительной долей рынка и низкими темпами роста рынка

В. низкой относительной долей рынка и высокими темпами роста рынка

Г. низкой относительной долей рынка и низкими темпами роста рынка

Д. нет правильного ответа

30. Увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков характерно для следующего типа стратегии

А. стабильности

Б. фокусирования

В. роста

Г. сокращения

Д. дифференциации

31. Для выживания организации, находящейся под угрозой, применяется следующий тип стратегии

А. стабильности

Б. фокусирования

В. роста

Г. сокращения

Д. дифференциации

32. К функциональным стратегиям относятся

А. производственная стратегия

Б. маркетинговая стратегия, стратегия НИОКР

В. финансовая стратегия

Г. стратегия управления персоналом

Д. все ответы верны

33. Совокупность факторов, характеризующих силу, возможности, ресурсы и другие производственные резервы, используемые в экономической деятельности, называется

А. потенциалом предприятия

- Б. основными средствами
- В. трудовыми ресурсами
- Г. балансом
- Д. фондоотдачей

34. К компонентам какого потенциала относятся здоровье, образование, нравственность, профессионализм, творчество

- А. кадровый
- Б. научно-технический
- В. финансовый
- Г. земельный
- Д. перспективный

35. Система планов - это

- А. планы отделов, участков, цехов, бригад
- Б. совокупность взаимосвязанных стратегических, тактических и оперативных планов по всем направлениям деятельности и уровням организации
- В. среднесрочные и долгосрочные планы организации
- Г. стратегические и оперативно-производственные планы
- Д. технико-экономические и оперативно-производственные планы

36. Средством реализации стратегических планов является

- А. оперативно-производственное планирование
- Б. бюджетирование
- В. бизнес-планирование
- Г. тактическое планирование
- Д. система планирования

37. В тактическом планировании решаются следующие задачи

- А. определяется конъюнктура рынка
- Б. рассчитывается производственная программа
- В. разрабатываются основные финансово-экономические параметры
- Г. обосновываются размеры необходимых материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов
- Д. все ответы верны

38. Тактический план включает следующие основные разделы

- А. план продаж
- Б. план производства продукции
- В. план материально-технического обеспечения
- Г. план по инвестициям
- Д. все ответы верны

39. Завершающим разделом тактического плана является

- А. производственная программа
- Б. план продаж

- В. план по инвестициям
- Г. финансовый план
- Д. нет правильного ответа

40. Планирование продаж решает следующие задачи

- А. исследование спроса
- Б. комплексная оценка конкурентоспособности
- В. исследование емкости рынка
- Г. изучение фирменной структуры рынка
- Д. все ответы верны

41. Этапами плана продаж являются

- А. исследование конъюнктуры рынка
- Б. разработка товарной политики
- В. оценка конкурентоспособности продукции
- Г. планирование цены и планирование величины продаж
- Д. все ответы верны

42. Продолжите формулировку основного принципа в работе с конкурентами: «Сильные стороны – обходить, слабые.....»

- А. использовать
- Б. сглаживать
- В. не замечать
- Г. отвергать
- Д. страховать

43. Научно-обоснованное предвидение развития важнейших характеристик товарного рынка в будущем с целью выработки рекомендаций и определения вероятных альтернатив поведения организации на рынке называется

- А. товарным предложением
- Б. прогнозом рыночной конъюнктуры
- В. спросом
- Г. товарным ассортиментом
- Д. товарной политикой

44. К методам обоснования объема продаж относятся

- А. опрос покупателей и тестирование рынка
- Б. опытно-статистический
- В. метод экспертных оценок
- Г. метод «издержки – объем - прибыль»
- Д. все ответы верны

45. Изучение мнений специалистов торгово-сбытовых и розничных торговых организаций об объемах продаж продукции в предстоящем периоде предполагает метод планирования продаж

- А. опрос покупателей и тестирование рынка
- Б. опытно-статистический
- В. метод экспертных оценок
- Г. метод «издержки – объем - прибыль»
- Д. все ответы верны

46. Определенная часть рынка, характеризующаяся однородностью групп потребителей, параметров товаров или организаций-конкурентов, обладающих одним или несколькими общими признаками, называется

- А. емкостью рынка
- Б. сегментом рынка
- В. конкурентоспособностью продукции
- Г. уровнем безубыточности
- Д. точкой оптимума

47. Максимально возможный объем реализации товара в течение определенного периода составляет

- А. емкость рынка
- Б. сегмент рынка
- В. конкурентоспособность продукции
- Г. уровень безубыточности
- Д. точку оптимума

48. Товарная политика - это

- А. стратегия управления предприятием
- Б. оперативно - производственный план
- В. соответствие между объемом спроса и предложения
- Г. стратегия управления товаром
- Д. объективное предвидение развития характеристик товарного рынка

49. Центральным разделом годового плана развития организации, исходной базой для разработки его остальных параметров является

- А. производственная программа
- Б. финансовый план
- В. стратегический план
- Г. план материально-технического обеспечения
- Д. оперативно-производственный план

50. При планировании себестоимости продукции решаются следующие задачи:

- А. разрабатываются калькуляции себестоимости основных видов производимой продукции
- Б. составляется смета затрат и сводная ведомость затрат на производство продукции

В. выявляются нерациональные затраты и уточняются возможности снижения себестоимости продукции в предстоящем году по сравнению с отчетным
Г. определяются факторы снижения себестоимости продукции и разрабатываются меры по ее оптимизации

Д. все ответы верны

51. Процентное соотношение отдельных статей затрат в себестоимости единицы продукции называется

А. структурой себестоимости

Б. структурой продукции

В. составом затрат

Г. видом затрат

Д. нет правильного ответа

52. Своевременное обеспечение рабочих мест сырьем, материалами, различными видами энергии входит в задачи

А. стратегического планирования

Б. оперативно-производственного планирования

В. тактического планирования

Г. долгосрочного планирования

Д. текущего планирования

53. Выявление нерациональных затрат и уточнение возможности снижения себестоимости продукции в планируемом году по сравнению с отчетным входит в задачи

А. планирования продаж

Б. планирования себестоимости продукции

В. планирования материально-технического снабжения

Г. планирования численности работников

Д. все ответы верны

54. Разработка и доведение производственных программ и планов-графиков для цехов, участков и рабочих мест по месяцам, декадам, дням входит в задачи

А. стратегического планирования

Б. оперативно-производственного планирования

В. тактического планирования

Г. долгосрочного планирования

Д. текущего планирования

55. Однородные по своему экономическому содержанию затраты, сгруппированные в целом по хозяйству или по крупным отраслям безотносительно к тому или иному виду продукции называются

А. статьями затрат

Б. структурой затрат

- В. элементами затрат
- Г. системой затрат
- Д. нет правильного ответа

56. Обеспечение согласованности функционирования всех звеньев производства, координация их деятельности и контроль за выполнением планов входит в задачи

- А. стратегического планирования
- Б. оперативно-производственного планирования
- В. тактического планирования
- Г. долгосрочного планирования
- Д. текущего планирования

57. При планировании в статье «Расходы на оплату труда» отражают

- А. оплата труда за плановый объем работ
- Б. выплаты стимулирующего характера
- В. выплаты компенсирующего характера
- Г. оплата отпусков
- Д. все ответы верны

58. Какой способ распределения затрат по объектам калькуляции используется, если из общей суммы затрат исключается стоимость побочной продукции, а оставшаяся сумма делится на количество продукции

- А. способ прямого счета
- Б. способ исключения затрат
- В. способ распределения затрат
- Г. комбинированный способ
- Д. все ответы верны

59. Какой способ распределения затрат по объектам калькуляции используется, если при планировании себестоимости одновременно используются несколько последовательно выполняемых приема

- А. способ прямого счета
- Б. способ исключения затрат
- В. способ распределения затрат
- Г. комбинированный способ
- Д. все ответы верны

60. Затраты, связанные с управлением и организацией производства в целом по предприятию, называются

- А. общехозяйственные
- Б. прочие
- В. общепроизводственные
- Г. прямые
- Д. переменные

61. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы – одна из задач

- А. планирования продаж
- Б. планирования себестоимости продукции
- В. планирования сбыта
- Г. планирования оплаты труда
- Д. планирования финансов

62. Создание мотивационного механизма трудовой активности персонала – одна из задач

- А. планирования продаж
- Б. планирования себестоимости продукции
- В. планирования сбыта
- Г. планирования оплаты труда
- Д. планирования финансов

63. Анализ выполнения плана оплаты труда в отчетном периоде, выбор форм и систем оплаты труда, планирование фонда оплаты труда, планирование соотношения темпов роста и оплаты труда - этапы

- А. планирования оплаты труда
- Б. планирования продаж
- В. планирования себестоимости продукции
- Г. планирования сбыта
- Д. все ответы верны

64. Главной целью планирования оплаты труда является

- А. обеспечения достижения оптимальных расходов на оплату труда при одновременном росте доходов персонала в соответствии с количеством и качеством затраченного труда
- Б. рост уровня рентабельности производства
- В. рост уровня производства продукции
- Г. увеличение объема реализации продукции
- Д. нет правильного ответа

65. При расчете плановой величины фонда заработной платы применяются следующие методы

- А. метод прямого счета
- Б. нормативный метод
- В. индексный метод
- Г. метод поэлементного подхода
- Д. все ответы верны

66. К задачам финансового планирования относятся

- А. обеспечение финансовыми ресурсами производственно-хозяйственной деятельности

- Б. образование денежных накоплений
- В. обеспечение нормального кругооборота денежных средств организации
- Г. обоснование целесообразности и экономической эффективности планируемых инвестиций
- Д. все ответы верны

67. При планировании потребности в трудовых ресурсах методом корректировки базовой численности выполняется следующий расчет:

- А. базовая численность работников умножается на коэффициент роста объема производства
- Б. базовая численность работников делится на коэффициент роста объема производства
- В. трудоемкость производственной программы (включая трудоемкость технологическую, обслуживания, управления) делится на произведение эффективного фонда времени работы одного работника в базовом периоде и коэффициента выполнения норм выработки
- Г. объем производства в плановом периоде (в стоимостном или натуральном выражении) делится на выработку одного работника за период
- Д. сумма произведений планового объема производства каждого вида продукции и ее нормативной трудоемкости на единицу делится на фонд рабочего времени одного работника

68. К основным характеристикам любой системы оперативного планирования относятся

- А. методы комплектования календарных заданий
- Б. порядок согласования и взаимоувязки работы подразделений
- В. продолжительность планового периода
- Г. способы и приемы расчета плановых показателей
- Д. все ответы верны

69. Разработка прогрессивных календарно-плановых нормативов, обоснование и доведение плановых заданий до производственных подразделений и конкретных исполнителей на отдельные небольшие периоды осуществляется

- А. календарным планированием
- Б. стратегическим планированием
- В. тактическим планированием
- Г. индикативным планированием
- Д. долгосрочным планированием

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Вопросы промежуточного контроля знаний

Задания для контрольной работы №1

1 ВАРИАНТ

1. Классификация типов планирования. Их характеристика, положительные и отрицательные стороны.
2. Принципы планирования.
3. Методы стратегического анализа: анализ динамики рынка на основе модели жизненного цикла товара; портфельные модели анализа стратегии.

2 ВАРИАНТ

1. Методы планирования.
2. Сущность, функции классификация норм и нормативов.
3. Сущность и выгоды стратегического планирования.

3 ВАРИАНТ

1. Сущность понятия «потенциал» и структура потенциала предприятия.
2. Методы оценки среды.
3. Сущность, значение и этапы стратегического анализа в организации.

4 ВАРИАНТ

1. Методы оценки потенциала предприятий.
2. Содержание, цели и задачи финансового планирования.
3. Этапы планирования развития потенциала предприятия.

Задания для контрольной работы №2

1 ВАРИАНТ

1. Методы определения потребности в материально-технических ресурсах.
2. Система планирования организации.
3. Объекты и методы распределения затрат по объектам исчисления себестоимости продукции в животноводстве.

2 ВАРИАНТ

1. Этапы разработки и состав работ в процессе составления тактического плана.
2. Типы стратегий предприятия.
3. Бюджетирование, как инструмент финансового планирования

3 ВАРИАНТ

1. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции.
2. Содержание, цели и задачи оперативно-производственного планирования.
3. Планирование потребности в материально-технических ресурсах

4 ВАРИАНТ

1. Сущность, значение и задачи материально-технического обеспечения производства.
2. Виды и системы оперативно-производственного планирования
3. Этапы разработки и состав работ в процессе составления тактического плана.

3.2. Вопросы текущей аттестации

1. Планирование в организации как наука и ее развитие.
2. Механизмы взаимосвязи планирования в организации с другими науками.
3. Предмет, цель и задачи курса.
4. Методы изучения, применяемые дисциплиной.
5. Классификация типов планирования по степени неопределенности и горизонтом планирования. Их характеристика, положительные и отрицательные стороны.
6. Классификация типов планирования по временной ориентации идей планирования и видам. Их характеристика. Положительные и отрицательные стороны.
7. Принципы планирования.
8. Методы планирования.
9. Концептуальная модель системы планирования в организации (предприятии).
10. Процесс планирования в экономической организации.
11. Система планирования организации.
12. Сущность, функции классификация норм и нормативов.
13. Методы и порядок разработки норм и нормативов.
14. Сущность понятия «потенциал» и структура потенциала предприятия
15. Этапы планирования развития потенциала предприятия.
16. Методы оценки потенциала предприятий.
17. Сущность и выгоды стратегического планирования.
18. Методы оценки среды.
19. Анализ среды организации: функции, методология.
20. Сущность, значение и этапы стратегического анализа в организации.
21. Методы стратегического анализа: метод разрыва; метод анализа динамики издержек.
22. Методы стратегического анализа: анализ динамики рынка на основе модели жизненного цикла товара; портфельные модели анализа стратегии.
23. Разработка, реализация и контроль стратегического плана.
24. Методы определения потребности в материально-технических ресурсах.
25. Планирование потребности в сырье, материалах, топливе и электроэнергии.
26. Планирование потребности в оборудовании и технике
27. Сущность, задачи и особенности тактического планирования.
28. Содержание и структура текущего плана.
29. Исходные данные для текущего планирования.
30. Этапы разработки и состав работ в процессе составления тактического плана.

31. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции.
32. Последовательность (алгоритм) планирование затрат на производство продукции.
33. Объекты и методы распределения затрат по объектам исчисления себестоимости продукции в растениеводстве.
34. Содержание, цели и задачи оперативно-производственного планирования.
35. Принципы и методы оперативно-производственного планирования
36. Виды и системы оперативно-производственного планирования
37. Оперативно-производственное планирование в сельскохозяйственных организациях.
38. Планирование потребности и стоимости кормов. Баланс кормов.
39. Содержание, цель и задачи планирования издержек и себестоимости продукции
40. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием
41. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
42. Содержание, цели и задачи финансового планирования.
43. Виды финансового планирования
44. Бюджетирование, как инструмент финансового планирования
45. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) и их классификация.
46. Типы стратегий предприятия.
47. Сущность, значение и задачи материально-технического обеспечения производства.
48. Объекты и методы распределения затрат по объектам исчисления себестоимости продукции в животноводстве.

3.3. Критерии оценки результатов учебной деятельности

10 (десять) баллов, отлично:

- ✓ систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)», также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;
- ✓ точное использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- ✓ безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- ✓ полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ умение свободно ориентироваться в теориях, методах, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине;
- ✓ творческая самостоятельная работа на семинарских занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 (девять) баллов, отлично:

- ✓ систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ точное использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- ✓ владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- ✓ способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ полное усвоение основной и дополнительной литературы по учебной дисциплине;
- ✓ умение ориентироваться в теориях, методологии, концепциях и направлениях по учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку;
- ✓ активная самостоятельная работа на семинарских занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 (восемь) баллов, хорошо:

- ✓ систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)» в объеме учебной программы;
- ✓ использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения;
- ✓ владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- ✓ способность решать сложные проблемы в рамках учебной программы по дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;
- ✓ умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку;
- ✓ активная самостоятельная работа на занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 (семь) баллов, хорошо:

- ✓ глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения;
- ✓ владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- ✓ свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ усвоение основной и дополнительной литературы по учебной дисциплине;
- ✓ умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку;
- ✓ самостоятельная работа на семинарских занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 (шесть) баллов, удовлетворительно:

- ✓ достаточно полные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы;

- ✓ владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- ✓ способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО;
- ✓ умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;
- ✓ активная самостоятельная работа на занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 (пять) баллов, удовлетворительно:

- ✓ достаточные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- ✓ владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- ✓ способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;
- ✓ умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им сравнительную оценку;
- ✓ самостоятельная работа на занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.

4 (четыре) балла, удовлетворительно:

- ✓ достаточный объем знаний в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;
- ✓ использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- ✓ владение инструментарием дисциплины «Планирование в организации (предприятии)», умение его использовать в решении стандартных задач;
- ✓ умение под руководством преподавателя решать стандартные задачи;
- ✓ умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им оценку;

- ✓ работа под руководством преподавателя на семинарских занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 (три) балла, неудовлетворительно:

- ✓ недостаточно полный объем знаний в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;
- ✓ использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными логическими ошибками;
- ✓ слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;
- ✓ неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой учебной дисциплины «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ пассивность на семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 (два) балла, неудовлетворительно:

- ✓ фрагментарные знания в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)»;
- ✓ знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине;
- ✓ неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок;
- ✓ пассивность на семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

1 (один) балл, неудовлетворительно:

- ✓ отсутствие знаний и (компетенций) в рамках образовательного стандарта высшего образования, отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа Учреждение образования

Белорусская государственная сельскохозяйственная академия

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор академии

_____ А.В. Колмыков

_____ 2018 г.

Регистрационный № УД -

_____/уч.

ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ)

**Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности
1-25 01 03 Мировая экономика**

2018 г.

Учебная программа составлена в соответствии с образовательным стандартом высшего образования первой ступени по специальности 1-25 01 03 Мировая экономика (ОСВО 1-25 01 03-2013), учебными планами: С 01-31-16у от 31.03.2016 г., С 01-30-16у от 31.03.2016 г.

СОСТАВИТЕЛИ:

Т.Л.Хроменкова, заведующий кафедрой организации производства в АПК, УО Белорусская государственная сельскохозяйственная академия.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

А.Н. Гридюшко, заведующий кафедрой экономики и МЭО в АПК, кандидат экономических наук, доцент УО Белорусская государственная сельскохозяйственная академия;

О.М. Недюхина, заведующий кафедрой управления, кандидат экономических наук, доцент УО Белорусская государственная сельскохозяйственная академия.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой организации производства в АПК учреждения образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»

(протокол № 5 от 10 декабря 2018 г.);

Методической комиссией экономического факультета учреждения образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»

(протокол № 4 от 26 декабря 2018 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»

(протокол № 4 от 26 декабря 2018 г.).

Ответственные за редакцию: Т.Л. Хроменкова

Ответственные за выпуск: Т.Л. Хроменкова

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Деятельность предприятий во многом зависит от меняющихся условий хозяйствования. От уровня владения методологией и методикой внутрихозяйственного планирования, позволяющего разрабатывать стратегию и тактику производственно-хозяйственной деятельности, дающего возможность быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды, во многом зависит успех развития предприятия.

Планирование как важнейшая функция управления позволяет найти пути нейтрализации внешних угроз, внести изменение во внутреннюю среду и поддержать потенциал предприятия на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития.

В современных рыночных отношениях планирование экономической деятельности всех предприятий является важной предпосылкой успешного предпринимательства, распределения и потребления ресурсов. Планирование внутрихозяйственной деятельности служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической системы хозяйствования.

В связи с выше изложенным, важно, чтобы в процессе обучения студент изучил теоретические аспекты планирования и приобрел практические навыки внутрихозяйственного планирования.

Программа разработана на основе компетентностного подхода, с учетом требований к формированию у студента компетенций, сформулированных в образовательном стандарте ОСВО 1-25 01 03-2013 Мировая экономика.

1.1 Цели и задачи учебной дисциплины

Основная цель преподавания учебной дисциплины «Планирование в организации(предприятии)» – дать студентам знания о принципах, методологии и методах планирования в организации (предприятии), сформировать навыки и умения разрабатывать различные планы развития организации в условиях, характеризующихся высокой динамичностью внешней и внутренней среды функционирования предприятий, выработать системное экономическое мышление в области решения хозяйственных задач, стоящих перед предприятием.

Основными задачами учебной дисциплины являются:

- изучение теории, методологии планирования и практики разработки планов на предприятии;
- усвоение материала об элементах системы планирования на предприятии;
- получение знаний об особенностях функционирования системы планирования на отечественных и зарубежных предприятиях;

- рассмотрение специфики планирования в субъектах хозяйствования разных форм собственности;
- рассмотрение объектов планирования, видов, форм и структуры планов, технико-экономических показателей и алгоритмов их расчётов;
- овладение современной технологией плановой работы на предприятии, позволяющих разрабатывать и обосновывать наиболее оптимальные варианты планов разных уровней развития хозяйствующих субъектов в современных условиях.

1.2 Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста с высшим образованием

Освоение дисциплины базируется на компетенциях, приобретенных ранее студентами при изучении следующих дисциплин: экономическая теория, микроэкономика, макроэкономика, маркетинг и ценообразование.

1.3 Требования к освоению учебной дисциплины в соответствии с образовательным стандартом

В результате изучения учебной дисциплины студент должен закрепить и развить следующие академические (АК) и социально-личностные (СЛК) компетенции, предусмотренные в образовательном стандарте ОСВО 1-25 01 03-2013:

- АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.
- АК-4. Уметь работать самостоятельно.
- АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК), предусмотренными образовательным стандартом ОСВО 1-25 01 03-2013:

– ПК-1. Использовать основные экономические теории в профессиональной деятельности.

– ПК-2. Применять методы экономико-математического анализа и моделирования в профессиональной деятельности.

– ПК-3. Использовать основные методы, способы и средства получения, хранения, переработки экономической информации, навыки работы с компьютером как средством управления информацией.

– ПК-5. Самостоятельно приобретать с помощью информационных технологий и использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в новых областях знаний, непосредственно не связанных со сферой деятельности.

– ПК-6. Работать с экономической и юридической литературой, законодательством;

– ПК-7. Анализировать и оценивать собранные данные;

– ПК-8. Определять эффективность направлений международной специализации;

– ПК-9. Осуществлять выбор оптимальных инструментов (тарифных, нетарифных, финансовых) регулирования внешнеэкономической деятельности;

– ПК-10. Исследовать зарубежный рынок и принимать решения о стратегии работы на нем.

Для приобретения профессиональных компетенций ПК-1–ПК-10 в результате изучения учебной дисциплины студент должен

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

знать:

– методологические основы планирования на предприятии;

– методологию обоснования плановых решений;

– методологию стратегического, технико-экономического, оперативно-производственного, бизнес - планирования;

– критерии и показатели оценки экономической эффективности плановых решений в различных сферах деятельности предприятия;

уметь:

– разрабатывать систему планирования на предприятии;

– выполнять планово-экономические расчёты по всем направлениям деятельности предприятия;

– разрабатывать планы экономического и социального развития предприятия;

- применять в планировании современные информационные технологии;
- разрабатывать и обосновывать мероприятия по совершенствованию планово-экономического механизма деятельности предприятия.

Владеть:

- методами стратегического, тактического, оперативно-производственного планирования;
- спецификой планирования в субъектах хозяйствования разных форм собственности;
- методами обоснования плановых решений.

1.4 Общее количество часов и количество аудиторных часов

Для дневной формы получения высшего образования в соответствии с учебным планом и образовательным стандартом на изучение учебной дисциплины отводится 172 часа (4,0 з.е.), из них 68 часа аудиторных занятий, в том числе лекции – 34 часа, семинарские занятия – 34 часов. На самостоятельную работу студентов отводится 104 часа.

Учебная дисциплина изучается на 3 курсе. Форма итогового контроля приобретенных компетенций – экзамен в 5-ом семестре.

2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА ДИСЦИПЛИНЫ

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Предмет, метод и содержание курса «Планирование в организации (предприятии)»

Планирование на предприятии как наука и её развитие. Значение ее изучения. Роль планирования в рыночной экономике. Планирование как вид деятельности и искусство. Связь планирования с другими науками.

Предмет науки планирования. Объект науки планирования. Методология, методика и технология планирования. Методы науки планирования. Основные задачи дисциплины. Содержание дисциплины.

1.2 Система планирования в организации (предприятии)

Сущность, цели и выгоды планирования.

Роль планирования в управлении предприятием.

Виды и формы планирования. Особенности предприятия, внешней среды и специфика планирования на предприятии.

Концептуальная модель системы планирования в организации (предприятии). Характеристика элементов системы планирования в организации. Принципы планирования: непрерывность, гибкость, точность, холизма, участия, комплексность. Методы планирования: балансовый, нормативный, расчетно-конструктивный (вариантный), программно-целевой, экспериментальный, экономико-математический.

Процесс планирования в организации (предприятии).

Система планов в организации (предприятии). Средства, обеспечивающие процесс планирования. Механизм совершенствования планирования.

1.3 Нормативная база планирования

Сущность и функции норм и нормативов. Классификация норм и нормативов: по времени действия планового периода, по характеру распространения, по степени агрегирования, по масштабам применения, по степени детализации.

Методы разработки норм и нормативов: суммарный, аналитический, комбинированный. Порядок разработки норм и нормативов. Информационное обеспечение планирования.

Содержание, назначение и организация разработки норм и нормативов. Нормы и нормативы использования средств труда. Нормы и нормативы материальных затрат. Нормы и нормативы затрат живого труда. Нормы и нормативы оборотных активов.

1.4 Организация планирования в организации (предприятии)

Система организационного обеспечения внутрихозяйственного планирования. Иерархическое построение планово-экономической службы. Функциональное построение планово-экономической службы. Структура плановых органов на предприятии. Размещение плановых органов на предприятиях АПК.

Роль отраслевых специалистов и экономической группы в организации внутриотраслевого планирования. Состав групп по планированию развития отраслей организации.

Особенности организационного построения планирования в организациях разных организационно-правовых форм и размеров.

Этапы полного цикла мероприятий по разработке планов в организации и его подразделениях.

Организация работы в предплановый период.

Организация работы в плановый период.
Формирование системы показателей планирования на предприятии.
Опыт построения служб планирования на отечественных и зарубежных предприятиях.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

2.1 Методология стратегического планирования на предприятии

Сущность и характерные черты стратегического планирования. Задачи стратегического планирования. Функции стратегического планирования. Структурные элементы методологии стратегического планирования. Общие и локальные принципы стратегического планирования. Методы стратегического планирования. Система показателей стратегического планирования.

Характеристика основных компонентов стратегического планирования: идеалы, цели, задачи, внешняя и внутренняя среда предприятия, стратегические альтернативы.

Преимущество и недостатки стратегического планирования. Опыт применения в отечественной и зарубежной практике.

2.2 Процесс стратегического планирования

Факторы, влияющие на выбор стратегических альтернатив. Этапы и содержание процесса формирования стратегии предприятия.

Определение миссии и целей организации (предприятия). Стратегический анализ общей и рабочей среды предприятия. Стратегический анализ внутренней среды организации (предприятия). Направления анализа внутренней среды организации (предприятия).

Портфельный анализ. Методы портфельного анализа : табличный, координатный, логический.

Типы стратегии предприятия. Общие стратегии: роста, стабильности, сокращения. Конкурентные стратегии: преимущества в издержках, дифференциация, фокусирование. Функциональные стратегии: Стратегия НИОКР, производственная стратегия, маркетинговая стратегия, финансовая стратегия, управление персоналом и др.

Формирование стратегии предприятия.

Реализация и контроль стратегического плана.

Факторы успеха в реализации стратегии.

2.3 Планирование потенциала предприятия

Сущность понятия «потенциал» и его эволюция. Потенциал предприятия как совокупность показателей или факторов : его сила, источники, возможности, средства, способности и другие производственные резервы. Влияние потенциала предприятия на конечные результаты его деятельности.

Основные характеристики модели потенциала предприятия. Общие постулаты функционирования потенциала предприятия.

Структура потенциала предприятия и ее основные элементы.

Этапы планирования развития потенциала предприятия: оценка структуры, динамики и эффективности использования производственных ресурсов; оценка конкурентоспособности продукции и возможностей предприятия; выбор основной стратегии и тактики развития потенциала предприятия; планирование развития потенциала предприятия с учетом выбранных перспективных целей и имеющихся ограничений ресурсов; осуществление запланированных мероприятий.

Методы оценки потенциала предприятия: экспертный, балльный, рейтинговый сравнительный анализ, факторный анализ, экономико-математическое моделирование, имитационное моделирование.

РАЗДЕЛ 3. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

3.1 Методология тактического планирования

Цели, задачи и функции тактического планирования. Особенности тактического планирования. Различия и связь стратегического и тактического планирования.

Требования, предъявляемые к тактическому плану. Структура и содержание планов в системе годового тактического планирования.

Показатели и разделы тактического плана. Последовательность разработки тактического плана. Сетевой график разработки тактического плана.

Исходные данные по тактическому планированию.

Этапы разработки тактического плана. Состав работ, выполняемых в процессе составления плана.

Роль отраслевых специалистов и экономической группы в организации тактического планирования.

Проблемы и перспективы развития тактического планирования в организации (предприятии). Использование современных компьютерных технологий в тактическом планировании.

Зарубежный опыт тактического планирования и возможности его использо-

вания.

3.2 Планирование продаж

Место, роль, цели и задачи планирования продаж в тактическом планировании. Связь плана продаж с другими составляющими системы тактического планирования. Структура и система показателей плана продаж.

Технологии обоснования плановых решений по объёму продаж. Исследование рынка как основа принятия решений. Источники и критерии оценки информации о возможном объёме продаж. Методика выполнения работ по исследованию рынка. Методы обработки информации и планирования объёма продаж предприятия.

Планирование ассортимента и его структуры. Планирование жизненного цикла продукта. Освоение новых видов продукции.

Планирование конкурентоспособности продукции: показатели, основные этапы. Планирование цены. Формирование портфеля заказов на продукцию организации.

3.3 Планирование производственной программы

Цели, задачи планирования производственной программы. Разделы и система показателей плана производства. Роль и место производственной программы в тактическом плане.

Исходные данные для разработки производственной программы. Последовательность и методика планирования производственной программы. Планирование натуральных и стоимостных показателей производственной программы. Планирование незавершенного производства.

Обоснование плана производства продукции производственной мощностью. Методика планирования производственной мощности.

3.4 Планирование потребности в материально-технических ресурсах

Задачи и содержание плана материально-технического обеспечения производства. Исходные данные для составления плана материально-технического обеспечения. Этапы разработки плана материально-технического обеспечения.

Планирование потребности в сырье, материалах, топливе, энергии. Система натуральных и стоимостных показателей их планирования и оценки.

Баланс ресурсов по видам.

Планирование потребности в основных средствах.

Планирование источников покрытия потребности предприятия в материально-технических ресурсах.

3.5 Планирование труда и заработной платы

Цели, задачи и содержание плана по труду и заработной плате предприятия.

Структура плана по труду и персоналу. Содержание и информационные связи плана по труду и персоналу с разделами тактического плана.

Методы планирования численности персонала: путём корректировки базовой численности; на основе производительности труда; на основе трудоемкости производственной программы.

Планирование потребности в трудовых ресурсах.

Планирование численности основных, вспомогательных и обслуживающих работников организации по категориям. Планирование численности руководителей, специалистов.

Планирование фонда оплаты труда. Состав средств фонда оплаты труда работников организации (предприятия). Методы планирования средств на оплату труда (по достигнутому уровню, на основе средней заработной платы, нормативный, поэлементный), их преимущества и недостатки, сферы применения.

Планирование тарифного фонда оплаты труда. Методика расчёта планового тарифного фонда оплаты труда работников растениеводства, животноводства, вспомогательных производств, руководителей, специалистов.

Планирование дополнительных и премиальных выплат.

3.6 Планирование себестоимости продукции, работ, услуг

Содержание, цель и задачи планирования издержек и себестоимости продукции. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) и их классификация.

Планирование затрат по калькуляционным статьям. Состав статей. Алгоритм планирования затрат на производство продукции.

Объекты планирования себестоимости продукции. Методы распределения плановых затрат по объектам исчисления себестоимости.

Планирование себестоимости единицы продукции по видам.

Планирование элементов затрат. Составление сметы затрат на производство продукции.

3.7 Финансовое планирование

Содержание, цели и задачи финансового планирования. Структура, содержание и порядок разработки финансового плана. Методика разработки финансового плана предприятия.

Планирование финансовых результатов деятельности предприятия. Планирование доходов и поступлений средств. Планирование расходов и отчислений.

Планирование кредитных взаимоотношений и взаимоотношений с бюджетом. Планирование прибыли.

Особенности планирования финансов на предприятиях различных форм собственности.

Совершенствование финансового планирования на основе бюджетирования.

Сущность, цели и функции бюджетного планирования. Классификация бюджетов и методы их разработки. Организация бюджетирования на предприятии. Объекты бюджетирования. Состав бюджетов предприятия и особенности их разработки.

3.8 Оперативно-производственное планирование

Содержание, цели и задачи оперативно-производственного планирования. Взаимосвязь и различия технико-экономического и оперативно-производственного планирования.

Виды и системы оперативно-производственного планирования.

Элементы системы оперативно-производственного планирования.

Принципы оперативно-производственного планирования: временной дифференциации и функциональной дифференциации.

Методы оперативного планирования: объёмный, календарный.

Виды оперативных планов: комплексные рабочие планы, календарные задания, планы-наряды.

Распределение производственной программы по плановым периодам.

Оперативно-производственное планирование в цехах, участках и других производственных подразделениях.

РАЗДЕЛ 4. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

4.1 Бизнес-планирование на предприятии

Роль бизнес-планирования в деятельности предприятия.

Цели и функции бизнес-планирования.

Особенности бизнес-планирования.

Бизнес-план инвестиционного проекта. Содержание и структура бизнес-плана. Порядок разработки бизнес-плана. Система показателей оценки инвестиционных проектов. Формирование портфеля бизнес-планов инвестиционных проектов.

Место и роль бизнес-планов в планировании инноваций.

Взаимосвязь стратегического плана, бизнес-планов инвестиционных проектов, плана инноваций, финансового плана.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Форма получения высшего образования: дневная

№ п/п	Название части, темы	Всего аудиторных	В ТОМ ЧИС- ле		Количество часов СР	Форма контроля знаний	Иное
			Лекции	Семинарские занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Раздел 1. Методологические основы планирования на предприятии 1.1 Предмет, метод и содержание курса «Планирование в организации (предприятии)»	2	2	-	-	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование	
2.	1.2 Система планирования в организации (предприятии)	2	2		6	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование	
3.	1.3 Нормативная база планирования	8	2	6	10	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование	
4.	1.4 Организация планирования в организации (предприятии)	2	2		6	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование	

5.	Раздел 2. Стратегическое планирование 2.1 Методология стратегического планирования на предприятии	4	2	2	6	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование
6.	2.2 Процесс стратегического планирования	2	2		8	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование
7.	2.3 Планирование потенциала предприятия	4	2	2	6	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование
8.	Раздел 3. Тактическое планирование 3.1. Методология тактического планирования	4	2	2	8	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование
	3.2 Планирование продаж	4	2	2	6	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование
	3.3 Планирование производственной программы	10	2	8	8	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование
	3.4 Планирование потребности в материально-технических ресурсах	8	2	6	10	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование
	3.5 Планирование труда и заработной платы	4	2	2	6	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование
	3.6 Планирование себестоимости продукции, работ, услуг	8	4	4	8	Опрос, контрольная работа

						компьютерное тестирование	
	3.7 Финансовое планирование	2	2		6	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование	
	3.8 Оперативно-производственное планирование	2	2		4	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование	
10	Раздел 4. Бизнес-планирование 4.1 Бизнес-планирование на предприятии	2	2		4	Опрос, контрольная работа компьютерное тестирование	
Итого		68	34	34	104	Экзамен	

4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.1. Литература

Основная

1. Планирование деятельности на предприятии : учебник для бакалавров / С. Н. Кукушкин [и др.] ; отв. ред. С. Н. Кукушкин, В. Я. Поздняков, Е. С. Васильева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 350 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс).
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник. – 4-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 416 с.
3. Ильин А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. Мн.: Новое знание, 2011.
4. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум/ В.А. Горемыкин. – Люберцы: Юрайт, 2016.- 857с.
5. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии; Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2016,. -432с.
6. Адамов Н.А., Титов А.А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство. – СПб.: Питер, 2007. – 144 с.
7. Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 2012. – 440 с.
8. Платунова, М.С.(составитель)Планирование на предприятии АПК: Учебное пособие/ М.С. Платунова. - СПб.: Лань, 2016 – 176с.

Дополнительная

8. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985. – 32 с.
9. Отраслевые рекомендации по разработке прогнозов развития организаций АПК на 5 лет / Е.М. Юсько и др.; РУП «Белорусский научный институт внедрения новых форм хозяйствования в АПК», под ред. А.А. Андриевич. –Мн., 2005. – 80 с.
10. Егоров Ю.Н Планирование на предприятии / Ю.Н. Егоров, С.А. Варакута. - М.: ИНФРА - М, 2007. – 256 с.
11. Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. –М.: «Финансы и статистика», 2010. – 216 с.
12. Телешук, Г. Я. Бизнес-планирование : Пособие / Г. Я. Телешук. - Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. - 147 с.

4.2 Диагностика компетенций студента

Оценка учебных достижений студента на экзамене производится по десятибалльной шкале. Для оценки учебных достижений студентов используются критерии, утверждённые Министерством образования Республики Беларусь.

Оценка промежуточных учебных достижений студентов осуществляется с использованием модульно-рейтинговой системы по десятибалльной шкале оценок.

Для оценки достижений студентов используется следующий диагностический инструментарий:

- проведение текущих контрольных опросов по отдельным темам и компьютерного тестирования по лекционному курсу (ПК-1 – ПК-10);
- выступление студента по подготовленному реферату (АК-1, АК-2, АК-3, АК-4, СЛК-2);
- защита выполненных на семинарских занятиях индивидуальных заданий (АК-3, АК-4, АК-6, ПК-3);
- защита выполненных в рамках управляемой самостоятельной работы индивидуальных заданий (АК-1, АК-5, СЛК-1, ПК-5, ПК-8);
- сдача экзамена по дисциплине (АК-1, АК-5, ПК-1).

4.3 Методы (технология) обучения

Основными методами (технологиями) обучения, отвечающими целям изучения учебной дисциплины, являются:

- элементы проблемного обучения, реализуемые на лекционных занятиях;
- элементы учебно-исследовательской деятельности, реализация творческого подхода, реализуемые на практических занятиях и при самостоятельной работе;
- проектные технологии, реализуемые при выполнении расчетных заданий.

4.4 Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

При изучении учебной дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- контролируемая самостоятельная работа в виде выполнения заданий в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя, в соответствии с расписанием;
- самостоятельная работа, в том числе в виде выполнения индивидуальных заданий;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам.

4.5 Примерный перечень практических занятий

Темы практических занятий	Количество часов
Определение специализации и ее уровня в сельскохозяйственных организациях	2
Планирование трансформации земельных угодий	2
Планирование урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности сельскохозяйственных животных	2
Планирование потребности в продукции растениеводства для госзаказа и на внутривозрастные нужды	2
Планирование нормативов кормовой площади для производства единицы животноводческой продукции	2
Планирование объема производства продукции животноводства	2
Определение размеров посевных площадей сельскохозяйственных культур и их структуры в сельскохозяйственной организации. Планирование объема производства продукции растениеводства	4
Составление технологических карт в растениеводстве и расчет нормативов затрат на 1 га посева сельскохозяйственных культур	4
Планирование затрат труда и фонда оплаты труда в растениеводстве	2
Планирование потребности и стоимости семян, удобрений, средств защиты растений, нефтепродуктов	6
Планирование затрат на содержание и эксплуатацию основных средств, на работы и услуги, затрат по организации производства и управлению	2
Планирование себестоимости единицы продукции растениеводства и животноводства	2
Итого	34

4.6 Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

При изучении учебной дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- самостоятельная работа в виде выполнения практических заданий в аудитории во время проведения семинаров под контролем преподавателя в соответствии с расписанием;
- самостоятельная работа, в том числе в виде подготовки материала к семинарским занятиям согласно плану;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам;

4.2. Перечень учебных изданий и учебно-методических пособий, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985. – 32 с.
2. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии (организации) : [учебник для вузов по специальности "Экономика и организация производства"] / Э. А. Афилов. - Минск : Новое знание, Москва: ИНФРА-М, 2015. - 344 с.
3. Афилов, Э.А. Планирование на предприятии.: Учебник / Э.А. Афилов. – М.: Инфра-М, 2018,- 672с.
4. Бабич,Т.Н. Планирование на предприятии.: Учебник / Т.Н. Бабич, Ю.В. Вертакова. – М.: КроРус, 2018,- 799с.
5. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник. – 4-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 192с.
6. Вайс, Е.С. Планирование на предприятии (организации): Учебное пособие / Е.С. Вайс – М.: КроРус, 2018,- 480с.
7. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум/ В.А. Горемыкин. – Люберцы: Юрайт, 2016.- 857с.
8. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум/ В.А. Горемыкин. – Люберцы: Юрайт, 2016.- 857с.
9. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии; Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2016. -432с.
10. Ильин А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. Мн.: Новое знание, 2011.
11. Либерман, И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. М.: Риор, 2016. - 704с.

12. Литвинова, Т.Н. Планирование на предприятии (в орг.): Учебное пособие / Т.Н.Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. - М.: Инфра-М, 2018. - 64с.
13. Отраслевые рекомендации по разработке прогнозов развития организаций АПК на 5 лет / Е.М. Юсько и др.; РУП «Белорусский научный институт внедрения новых форм хозяйствования в АПК», под ред. А.А. Андриевич. – Мн., 2005. – 80 с.
14. Платунова, М.С.(составитель) Планирование на предприятии АПК: Учебное пособие/ М.С. Платунова. - СПб.: Лань, 2016 – 176с.
15. Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. –М.: «Финансы и статистика», 2010. – 216 с.
16. Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 2012. – 440 с.
17. Телешук, Г. Я. Бизнес-планирование: Пособие / Г. Я. Телешук. - Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. - 147 с.
18. Шаляпина, И.П. Планирование на предприятиях АПК: Учебное пособие/ И.П. Шаляпина, О.Ю. Анфицерова, Е.А. Мягкова. - СПб.: Лань, 2017 – 176с.
19. Янковская, В.В. Планирование на предприятии: Учебник/ В.В. Янковская. – М.: Инфра-М, 2018. – 944с.