

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,  
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ  
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Т. Л. Хроменкова

## **ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ)**

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства  
в качестве учебно-методического пособия  
для студентов учреждений, обеспечивающих получение  
высшего образования I ступени по специальности  
1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях  
агропромышленного комплекса*

Горки  
БГСХА  
2021

УДК 631.153:658.5(075.8)  
ББК 65.9я73  
Х94

*Рекомендовано методической комиссией  
экономического факультета  
29.09.2021 (протокол № 1)  
и Научно-методическим советом БГСХА  
27.09.2021 (протокол № 2)*

Автор:

кандидат экономических наук, доцент *Т. Л. Хроменкова*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *Н. Г. Королевич*;  
кандидат экономических наук, доцент *А. А. Лопатнюк*

**Хроменкова, Т. Л.**

Х94

Планирование в организации (предприятии) : учебно-методическое пособие / Т. Л. Хроменкова. – Горки : БГСХА, 2021. – 180 с.

ISBN 978-985-882-176-0.

Рассмотрены теоретические основы и практические вопросы формирования системы планирования в организации (предприятии). Приведена методология планирования продаж, производственной программы, потребности в производственных ресурсах, оплаты труда, производственных затрат и себестоимости продукции, финансового планирования и др.

Для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования I ступени по специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса.

УДК 631.153:658.5(075.8)  
ББК 65.9я73

**ISBN 978-985-882-176-0**

© «УО Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», 2021

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях открытости экономики, насыщенности рынка и, как следствие, роста конкуренции на рынке организации АПК функционируют в условиях постоянных рисков. С другой стороны, ограниченность финансовых ресурсов, недостаток оборотных средств требуют рационального их распределения и экономного расхода. В этих условиях одним из главных инструментов поиска механизмов экономической устойчивости и дальнейшего развития организаций АПК, в том числе и сельскохозяйственных, призвана стать система планирования.

Планирование экономической деятельности всех организаций (предприятий) является важной предпосылкой успешного предпринимательства, распределения и потребления ресурсов. Оно охватывает все основные сферы производственно-хозяйственной деятельности – закупки, производство, финансы, сбыт, научные и проектные разработки и др. Планирование опирается на выявление и прогнозирование спроса, анализ и оценку производственного потенциала и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. В этой связи планирование внутрихозяйственной деятельности служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической системы хозяйствования.

Недооценка роли планирования в деятельности организаций ведет к принятию ошибочных, необоснованных плановых решений и является предпосылкой усугубления или появления новых экономических проблем во всех уровнях. Это приводит к убыткам организаций (предприятий) и их банкротству.

Являясь функцией управления, планирование играет важнейшую роль в управлении производственно-экономической деятельностью предприятия. Более того, любые решения, предшествующие процессу производства, должны быть экономически обоснованы. Это дает право утверждать, что без планирования невозможно эффективное производство.

В условиях быстро меняющейся внешней среды, с ростом самостоятельности предприятий возникает необходимость реагировать на происходящие изменения. В этой связи от степени подготовки специалистов, их уровня владения методологией и методикой внутрихозяйственного планирования во многом зависит успех производственно-хозяйственной деятельности 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 этой связи изучение системы планирования, теоретических аспектов планирования и приобретение практических навыков внутрихозяйственного планирования занимают важное место в подготовке специалистов экономического профиля.

Основной целью данного пособия является оказание помощи в изучении принципов, методологии и методов планирования в организации (предприятии), формирование навыков и умений разрабатывать различные планы развития организации в условиях, характеризующихся высокой динамичностью внешней и внутренней среды функционирования предприятий.

Данное учебно-методическое пособие адресовано прежде всего студентам специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса. Оно может быть полезно преподавателям, магистрантам, аспирантам, практикам, желающим самостоятельно формировать систему планирования на предприятии.

# **1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ)**

## **Тема 1.1. Предмет, метод и содержание курса «Планирование в организации (предприятии)»**

1. Планирование в организации (предприятии) как наука и ее развитие.
2. Предмет, объект и методы науки «Планирование в организации (предприятии)».
3. Задачи и содержание дисциплины «Планирование в организации (предприятии)».

### **1. Планирование в организации (предприятии) как наука и ее развитие**

Определенный период времени в экономической литературе считалось, что план и рынок – взаимоисключающие понятия. Однако опыт деятельности отечественных и зарубежных предприятий заставил пересмотреть данную точку зрения. Приращение роли планирования как функции управления не позволяет гарантировать успех в деятельности организаций, своевременно выявить и уменьшить негативное влияние внешних и внутренних рисков.

Значение планирования возрастает и по мере роста у предприятий экономической самостоятельности. До недавнего времени параметры работы предприятия задавались вышестоящими органами управления разного уровня, для предприятий было главным выполнить план производства продукции, иметь определенный уровень затрат, поставить продукцию заранее определенным потребителям. В свою очередь ему в плановом порядке выделялись необходимые ресурсы, цены на продукцию устанавливались централизованно.

В настоящее время ситуация меняется. В этих обстоятельствах необходим пересмотр характера ведения производственно-хозяйственной деятельности предприятия, методологии и методики внутрихозяйственного планирования. В последнее время размер сельскохозяйственных организаций значительно вырос. Многие из них являются многоотраслевыми и осуществляют переработку сельскохозяйственной продукции. Это требует, с одной стороны, в условиях ограниченности ресурсов, разумно их распределить, с другой – обес-

печить экономическую безопасность предприятия и своевременную реакцию на изменения внешней среды. Таким образом, роль планирования в экономической деятельности предприятия возрастает.

История и опыт развития современной отечественной и зарубежной экономик убедительно показывает, что пренебрежительное отношение к планированию, незнание теории и практики планирования, игнорирование условий и особенностей страны ведут к принятию ошибочных, необоснованных плановых решений и являются предпосылкой усугубления или появления новых экономических проблем на всех уровнях функционирования предприятия. Это приводит к убыткам предприятий и их банкротству. Поэтому грамотная экономическая политика включает всемерное использование планирования как один из важнейших инструментов управления бизнесом.

В современных быстро меняющихся условиях, предприятие, действующее на рынке, должно постоянно осуществлять мониторинг ситуации и планировать свою деятельность. При этом планирование должно осуществляться как в целом по предприятию, так и по его структурным подразделениям. При создании объединений обязательным условием его успешного функционирования является взаимосвязь планов всех организаций объединения.

Теория и практика планирования работы организации (предприятия), его структурных подразделений является составной частью экономической науки. Длительное время вопросы планирования на предприятии рассматривались в курсе «Организация производства». Отдельные вопросы освещались в учебных дисциплинах «Прогнозирование и планирование экономики», «Экономика предприятия». Это позволяло формировать иерархию планирования экономики.

В настоящее время рост самостоятельности организаций требует создания системы планирования в организации (предприятии) вместо использования отдельных его элементов. С одной стороны системность позволяет лучше адаптировать деятельность организации (предприятия) к запросам потребителей и меняющимся условиям рынка. С другой стороны, системность проявляется в проникновении планирования во все сферы деятельности предприятия и его подразделений. Формирование системы планирования для каждого предприятия носит индивидуальный характер, во многом зависящий от вида деятельности, размеров производства, уровня квалификации кадров и др. Функционируя в одной и той же экономической среде при разном уровне развития производственного потенциала, организации имеют разные

результаты их деятельности. Следовательно, меняются их цели, задачи и функции. Соответственно, свои особенности будет иметь и внутрихозяйственное планирование.

Расширение и углубление знаний в этой сфере привело к формированию самостоятельной учебной дисциплины «Планирование в организации (предприятии)». Мировой опыт показывает, что планирование является специализированным видом управленческой деятельности и искусством.

Планирование как наука представляет собой совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем. Наука планирования является многоотраслевой. Степень разработки ее отдельных разделов различна. Методологические аспекты, например, текущего планирования разработаны достаточно глубоко. Однако появление новых экономических инструментов требует корректировки и плановой деятельности. Это говорит о том, что наука планирования находится в стадии перехода из одной системы планирования в качественно другую. По мере роста самостоятельности предприятий (организаций) ее роль и потребность в ней со стороны производства возрастает.

К факторам, обуславливающим возрастающую роль науки планирования и требующим обновления знаний в данной сфере, относятся:

- рост размеров организаций, масштабов производства, его диверсификация, формирование объединений, усложнение хозяйственных связей, требующих улучшения координации процессов производства, распределения, обмена и потребления;
- изменение методов хозяйствования, переход к рыночным отношениям требует кардинальной перестройки системы планирования на всех уровнях управления экономикой;
- рост числа управленческих кадров усиливает требования к уровню квалификации и организации его работы;
- развитие научно-технического прогресса, использование новых видов техники, технологий требуют постоянной корректировки плановых показателей.

Изучение теории и практики планирования в организации (предприятии) занимает важное место в подготовке специалистов экономистов. Изучение данного курса способствует развитию специфических интеллектуальных качеств экономистов. А. Маршал определил их следующим образом: «Экономист должен обладать тремя великими интеллектуальными качествами – восприятием, воображением, здраво-

мыслим, но больше всего ему нужно воображение, чтобы он оказался способным обнаружить те причины видимых явлений, которые отдалены или скрыты от глаз, и представить себе те последствия видимых причин, которые отдалены или не лежат на поверхности».

Учебная дисциплина «Планирование в организации (предприятии)», как важнейшая составляющая часть современной экономической науки, изучает конкретные аспекты планирования экономики хозяйствующих субъектов и тесно связана с такими экономическими дисциплинами, как «Экономическая теория», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Анализ хозяйственной деятельности», «Статистика», «Экономика предприятия», «Менеджмент», «Маркетинг». Более того, практические навыки, полученные при изучении курса, используются в учебных дисциплинах, идущих по учебному плану в более поздний период подготовки экономистов.

Отрасль сельское хозяйство имеет свои специфические особенности, которые должны учитываться при изучении данной учебной дисциплины.

Сельское хозяйство состоит из ряда отраслей, отличающихся биологическими особенностями, технологией производства, необходимым комплексом машин, организацией труда и рабочих процессов. Каждая отрасль требует специфического подхода в планировании. Отсюда необходимость использования знаний ряда технологических дисциплин «Растениеводство», «Земледелие», «Агрохимия», «Животноводство».

Есть факторы и условия сельскохозяйственного производства, которые не поддаются воздействию человека, а определяются влиянием стихийных природных сил. Нерегулируемые элементы сельскохозяйственного производства снижают результаты производства и должны быть учтены при планировании, снижая риск негативных последствий.

Земля в сельском хозяйстве является главным средством производства. Она не может быть заменена другими средствами производства, при рациональном ведении хозяйства не теряет естественного плодородия, повышает производительную силу. Наличие данного фактора производства требует использования дополнительных плановых подходов.

Сельскохозяйственное производство осуществляется на обширной территории при большом разнообразии почвенно-климатических условий. Возрастают экологические требования к ведению сельскохо-

зяйственного производства. Это требует дополнительных производственных затрат, которые также должны быть учтены в планировании.

В сельском хозяйстве рабочий период не совпадает во времени с периодом производства, что обуславливает сезонность производства. Действие данной особенности усугубляется еще и тем, что в одно и то же время выполняется большое количество работ. Это требует согласования работы всех звеньев, достигаемого посредством планирования.

Продукция сельского хозяйства скоропортящаяся, малотранспортабельная, поэтому необходимо оперативное планирование их заготовки, хранения, переработки, реализации.

Эти и некоторые другие особенности сельского хозяйства в большей или меньшей степени определяют систему планирования деятельности организации, влияют на ее состояние и результаты деятельности организаций.

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

Планирование служит началом всякой целенаправленной деятельности человека, от корпоративной в процессе производства и потребления материальных благ до индивидуальной, в ходе ведения домашнего и личного подсобного хозяйства, собственного бизнеса. Планирование как наука представляет собой совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем. Как любая другая наука она имеет свой предмет и объект исследования, имеет методологию, использует определенные методы исследования.

В широком смысле *предметом* курса «Планирование в организации (предприятии)» является система экономических отношений, обеспечивающих в процессе подготовки производства материальных благ установление и реализацию приоритетов, целей, пропорций и комплекса мероприятий, позволяющих достичь эффективное формирование и использование ресурсов предприятий с целью получения максимальных результатов. В более узком смысле *предметом* данного курса является методология, методика и технология выполнения плановой деятельности в различных организациях (предприятиях). *Методология* планирования охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований экономической ситуации и при-

знанных передовой практикой методов разработки планов. *Методика* планирования характеризует состав применяемых на предприятиях методов, способов, приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана организации. Система планирования в организации предполагает разработку определенных планов в соответствии с принятой *технологией* планирования. Она регламентирует определенный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность расчетов и обоснования показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб в совместной деятельности.

*Объектом* науки «Планирование в организации (предприятии)» является производственно-хозяйственная, экономическая деятельность субъектов рынка. Конкретные методические аспекты в данном курсе рассмотрены на примере сельскохозяйственных организаций.

Инструментом для решения задач, стоящих перед той или иной областью знаний, служит метод науки – способ исследования явлений, процессов и объектов, изучаемых данной научной дисциплиной.

Методы науки «Планирование в организации (предприятии)» призваны выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности в области планирования.

Учебная дисциплина «Планирование в организации (предприятии)» использует общенаучные методы: анализ и синтез, дедукция и индукция, взаимосвязь исторического и логического, системный подход и комплексный анализ.

В ходе изучения курса широко используются экономические методы, применяемые в других экономических дисциплинах.

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

Основная цель 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:

- 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 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 внутрихозяйственного 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.

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.

Изучение данного курса позволит разрабатывать систему планирования на предприятии, выполнять планово-экономические расчёты по всем направлениям деятельности предприятия, разрабатывать планы развития предприятия, применять в планировании современные информационные технологии, разрабатывать и обосновывать мероприятия по совершенствованию планово-экономического механизма деятельности предприятия.

Данный курс позволяет овладеть методами стратегического, тактического, оперативно-производственного планирования, спецификой планирования в субъектах хозяйствования разных форм собственности, методами обоснования плановых решений.

### **Контрольные вопросы**

1. С какими учебными дисциплинами взаимодействует учебная дисциплина «Планирование в организации (предприятии)»?
2. Какие особенности сельскохозяйственного производства учитываются в планировании?
3. Назовите предмет, объект и задачи данной учебной дисциплины.

### **Тема 1.2. Система планирования в организации (предприятии)**

1. Сущность, цели и выгоды планирования.
2. Концептуальная модель системы планирования на предприятии.
3. Виды и формы планов.
4. Принципы и методы планирования.
5. Процесс планирования в экономической организации. Система планов организации.

#### **1. Сущность, цели и выгоды планирования**

Установление количественных соотношений между элементами производства осуществляется в результате сознательной деятельности людей.

Планирование – это умение предвидеть цели, задачи и показатели деятельности организации на будущее, а также ресурсы, необходимые

для их достижения. Планирование позволяет ответить на ряд важнейших вопросов:

1. Какова главная цель функционирования предприятия в будущем?
2. Что предприятие представляет собой в настоящее время?
3. Каково главное направление его развития?
4. Сколько и каких ресурсов потребуется для достижения цели организации?

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

Известный бизнес-тренер, миллиардер, писатель Брайан Трейси, говоря о секретах успеха в бизнесе, сформулировал правило шести «Правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели». Это положение можно отнести к любому уровню управления народным хозяйством – к национальной экономике в целом, отрасли, организации, предприятию.

Ниже приведены ряд определений, взятых и различных литературных источников.

Планирование – это средство обоснования любого дела.

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

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 при помощи эффективного предвидения.

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

Приведенные определения позволяют сформулировать 2 подхода к пониманию планирования (рис. 1).

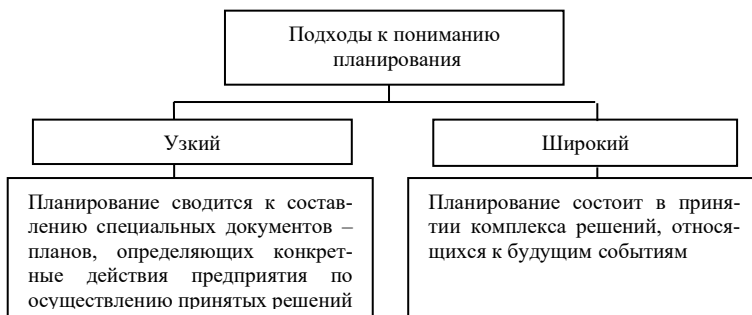


Рис. 1. Подходы к пониманию планирования

Таким образом, сущность планирования заключается в научном обосновании предстоящих экономических целей развития организации и выборе рациональных способов их реализации. При этом устанавливаются виды, объемы и сроки выпуска продукции, выполнения работ и оказания услуг, востребованных на рынке.

В условиях рынка функция планирования состоит не только в том, чтобы определить во времени и в пространстве те действия, которые позволяют предложить рынку конкурентоспособную продукцию.

В числе функций современного планирования выделяют:

- обеспечение деятельности организации всеми необходимыми ресурсами (производственными, материальными, трудовыми, финансовыми, информационными) определенного качества при минимуме затрат на их приобретение;
- обеспечение максимального и эффективного использования имеющихся у организации ресурсов;
- обеспечение рационализации производственных процессов путем согласования во времени и в пространстве различных составляющих производственной деятельности;
- обеспечение максимально эффективного сбыта продукции, используя для сокращения затрат на ее реализацию современные методыистики и возможности выхода на перспективные рынки.

Планирование деятельности предприятия сулит немало *выгод*:

- заставляет руководителей фундаментально изучать современное состояние и перспективы предприятия;
- позволяет осуществить более четкую координацию предпринимательских 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 определяет перспективы 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.

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.

Внешне данная модель напоминает кубик Рубика, свидетельствуя о наличии системы и тесной взаимосвязи всех ее составляющих.

При планировании учитываются все ресурсы предприятия, охватываются все основные процессы по производству продукции и обслуживающие основное производство, а также подразделения, в которых эти процессы осуществляются.

Составляющими элементами системы является научное сопровождение – методология, методы, методики, принципы планирования. Особое место в системе планирования отводится организации планирования и команде менеджеров, его осуществляющего.

Виды планирования (стратегическое, тактическое, оперативно-производственное, бюджетирование) требуют специфических подхо-

дов, использования особых методических составляющих и показателей для контроля (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальная модель системы планирования в организации (предприятии)

### 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 уровне – производственная, охватывающая 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 (5 и более лет) и призваны определить долговременную 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 далее осуществляется их ежегодная корректировка. Краткосрочные (текущие) планы разрабатываются на срок от одного года и в зависимости от сложности, объектов планирования – до одних суток.

*По сфере применения* планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное; объектами планиро-

вания в том или ином случае служат соответствующие производственная система или подразделение предприятия. При этом выделяют планирование по *объектам функционирования*: планирование производства; планирование сбыта; планирование финансов; планирование персонала.

*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, 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. Соответственно, и планирование делится на технико-экономическое (ТЭП), оперативно-производственное (ОПП) и бизнес-планирование.

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 учитывает изменения внешней и внутренней среды и позволяет своевременно вносить корректировку в деятельность организации, делая его более устойчивым в изменяющейся среде.

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. Организации разрабатывают бизнес-планы инвестиционных проектов. Однако для полной реализации данного вида планирования необходим постоянный контроль и корректировка бизнес-плана в соответствии с меняющимися условиями функционирования организации.

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. Каждый из них имеет положительные и отрицательные стороны.

*Реактивное планирование* базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции. Сторонники данного типа планирования свои идеалы и способ существования находят в прошлом, используя генетический подход. Девиз: найти в прошлом причину проблемы, подавить или сдержать ее, и проблема исчезнет. Планирование идет снизу вверх. В конечном итоге снижается общая эффективность производства.

*Инактивное планирование* ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Основано на том, что равнове-

сие достигается в организации естественным путем, автоматически. Основная цель – предотвращение изменений и сохранение своего стиля, опираясь на материалы преобладающих аналитических отделов.

*Преактивное планирование* направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий. Сторонники данного вида планирования ориентированы на будущее. Для них особенно важно угадать вероятные направления изменений и оседлать «первую волну» для достижения целей.

*Интерактивное планирование* заключается в проектировании желаемого будущего и изыскания путей его построения, поскольку «будущее подвластно контролю». Оно основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников.

#### 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 два ключевых принципа планирования: принцип участия, коммуникативности (холизма).

*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).

*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* в планировании 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 (подушки) безопасности»). В планировании следует учитывать предельные размеры 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.

*Принцип коммуникативности (холизма)* предполагает, что взаимодействие между элементами совокупности строится 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 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.

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, «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 приемлемого.

*Деловое планирование* (составление бизнес-плана) применяется как при открытии новых предприятий, так и в текущей деятельности уже существующих предприятий (организаций).

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 планирования в экономической организации. Система планов организации**

В наиболее общем смысле планирование, как деятельность организации, можно представить в виде трех этапов:

1. Процесс разработки планов, или непосредственный процесс планирования. Результатом процесса планирования является система планов.

2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются определенные виды продукции (работ, услуг) и реальные показатели деятельности организации.

3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение полученных реальных результатов с плановыми показателями. На данном этапе выявляется необходимость корректировки действий организации в нужном направлении. Значение данного этапа велико, так как с помощью контроля определяется правильность выбранного направления движения и распределения ресурсов, оценивается эффективность планового процесса в организации.

Тогда процесс планирования следует рассматривать как первый этап общей деятельности организации.

Процесс планирования в экономической организации может быть представлен в виде следующей схемы (рис. 3).



Рис. 3. Процесс планирования в экономической организации

Процесс планирования – это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, они могут быть обойдены, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют

предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов, следующих друг за другом (рис. 3).

*На первом этапе организация* проводит исследование внешней и внутренней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

*Второй этап характеризуется* установлением желаемых направлений и ориентиров в своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. В зависимости от конкретной ситуации этап установления целей может предшествовать анализу среды.

Стратегический анализ составляет *третий этап* планирования. Осуществляется сравнение желаемых показателей (целей) и возможности их реализации в соответствии с показателями исследования факторов внешней и внутренней среды, устанавливается степень влияния ограничивающих факторов. Определяет разрыв между желаниями и возможностью. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

*На четвертом этапе* производится выбор одной из альтернативных стратегий и производится ее детальная проработка.

*Пятый этап венчает* подготовка окончательного стратегического плана деятельности организации.

*Шестой этап включает* среднесрочное планирование. Его задача сформулировать среднесрочные планы и программы.

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования организация разрабатывает тактические и оперативные планы и проекты.

*Два последующих этапа – реализация планов и контроль результатов* являются переходными к очередному «витку» планирования. Они позволяют установить, чего достигла организация, реализуя свои планы, какие показатели не выполнены, размер их отклонения от запланированного уровня.

По мнению некоторых авторов, в целом процесс планирования представляется как замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к формулированию нового

плана) связью. В узком смысле данного процесса трудно с этим не согласиться. Однако рассмотрение его в динамике вместе с развитием самой организации позволяет сравнить процесс планирования с движением по спирали. Поскольку совершенствуются и сам процесс планирования. В процессе реализации плана прошел определенный период времени, изменились внешняя и внутренняя среда предприятия, что требует постановки новых целей и поиска мер по их реализации.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы функции планирования?
2. Назовите основные элементы концептуальной модели системы планирования в организации (предприятии).
3. Перечислите классификационные признаки видов планов.
4. В чем сущность балансового метода планирования?

### **Тема 1.3. Нормативная база планирования**

1. Сущность, значение и требования, предъявляемые к нормам и нормативам.
2. Классификация норм и нормативов.
3. Методы и порядок разработки норм и нормативов.

#### **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, электроэнергии 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 1 га зерновых, расход топлива на 1 га 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 взаимосвязаны с другими показателями хозяйственной деятельности соответствующих уровней планирования;
- систематически пересматриваться с учетом планируемого развития производства продукции (работ, услуг), то есть изменяться в соответствии с организационными, техническими и экономическими изменениями условий производства;
- быть технически и экономически обоснованными, способствовать снижению себестоимости продукции (работ, услуг).

Использование научного нормирования в экономической работе позволяет решить ряд 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 продукции 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;
- корректировать трудовые и технологические процессы, дать экономическую, техническую и физиологическую оценки полученным вариантам.

Нормы и нормативы 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.

**По сфере применения** нормы и нормативы материальных и трудовых ресурсов подразделяются на *межотраслевые, отраслевые, местные*.

*Межотраслевые* нормы и нормативы применяются для нормирования ресурсов, используемых при выполнении работ по одинаковой технологии в аналогичных условиях производства в организациях различных отраслей экономики.

*Отраслевые* нормы и нормативы разрабатываются по решению отраслевых органов управления и применяются при выполнении специфических для данной отрасли работ или при отсутствии на какие-либо виды работ межотраслевых нормативных материалов.

*Местные* нормы и нормативы разрабатываются на отдельные виды работ в тех случаях, когда в организации отсутствуют соответствующие межотраслевые или отраслевые нормативные материалы, а также при создании в организации более прогрессивных организационно-технологических условий по сравнению с учтенными при разработке действующих межотраслевых и отраслевых нормативных материалов для нормирования расхода материальных и трудовых ресурсов.

По **степени детализации объекта нормирования** различают *индивидуальные* и *групповые* нормы и нормативы.

*Индивидуальные* нормы расхода материальных и трудовых ресурсов применяются, когда в качестве объекта нормирования выступает конкретная единица продукции (работ и услуг).

*Групповые* нормы и нормативы показывают расход материальных и трудовых ресурсов на производство укрупненной единицы однотипной продукции (работ, услуг).

По **срокам действия** норм и нормативов различают: *текущие*, *перспективные*, *прогрессивные*.

*Текущие* нормы и нормативы расхода материальных и трудовых ресурсов (для квартального и годового планирования, контроля за фактическими расходами используемых ресурсов).

*Перспективные* годовые нормы и нормативы расхода материальных и трудовых ресурсов (для перспективного планирования и прогнозирования потребности в ресурсах в процессе достижения прогрессивных норм).

*Прогрессивные* нормы и нормативы расхода материальных и трудовых ресурсов – мера потребления ресурсов на единицу продукции (работы, услуги) определенного качества в результате внедрения в производство новейших технических, технологических и организационных ресурсосберегающих достижений и мероприятий.

Наряду с нормами и нормативами, установленными на стабильные по организационно-техническим условиям работы, применяются *временные* и *разовые* нормы и нормативы.

*Временные* нормы и нормативы, как правило, устанавливаются на период освоения новой продукции, техники, технологии, организации производства и труда при отсутствии норм и нормативных материалов

по нормированию расхода материальных и трудовых ресурсов. Срок действия временных норм определяется коллективным договором.

*Разовые* нормы и нормативы устанавливаются на отдельные работы, носящие единичный характер (внеплановые, аварийные)

Вместе с тем нормативы для планирования экономического и социального развития сельскохозяйственного предприятия могут быть классифицированы и по другим признакам: 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 (в прошлых периодах). Отсюда разновидности суммарного метода: опытный, отчетно-статистический, «по аналогии».

Опытный метод разработки норм и нормативов заключается в их определении по данным, полученным в результате испытаний (эксперимента). При этом используемая техника и оборудование должны быть в исправном технически, отлаженном состоянии, а технологический процесс должен осуществляться в режиме, предусмотренном технологическими регламентами и инструкциями.

Отчетно-статистический метод разработки норм и нормативов предусматривает их определение на основе анализа статистических данных о фактических удельных расходах материальных и трудовых ресурсов и факторов, влияющих на их изменение, за ряд предшествующих лет. При этом учитываются изменения в технологии и выполнение заданий по экономии материальных и трудовых ресурсов. Данный метод применяют, если нет возможности провести производственные или лабораторные испытания или получить информацию исходя из технических расчетов. Основной и наиболее весомый недостаток применения данного метода – неточность или необоснованность нормативов за счет использования информации о фактическом расходовании

материальных ресурсов. Величины текущих норм могут устанавливаться ниже фактических за счет планируемого выполнения мероприятий (программы) по ресурсосбережению. В некоторых случаях могут быть завышены из-за нарушения технологии, организационных упущений и по другим причинам, влияющим на перерасход материалов.

Метод «по аналогии» предусматривает использование норм и нормативов, установленных в других организациях на аналогичные процессы.

*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*.

При аналитически-исследовательском методе нормы и нормативы, устанавливаются по результатам непосредственного изучения затрат при разделении трудового процесса на составляющие его элементы. Например, затраты времени определяются на основе измерений, осуществляемых путем наблюдений непосредственно на рабочих местах.

Аналитически-расчетный метод предусматривает определение норм и нормативов расхода материальных и трудовых ресурсов расчетным путем на основе заранее установленных, технически обоснованных норм.

Данный метод нормирования основан на выполнении расчетов по данным конструкторской, технологической и/или технической документации (конструкция деталей, применяемая технология, оборудование и др.). Применение этого метода предполагает высокую степень обоснованности норм расходования материальных ресурсов. При расчете нормативов расход материальных ресурсов устанавливают соответствующие отходы и потери. Расход материальных ресурсов определяют на основании технической документации, а отходы и потери – по статистическим данным (в зависимости от особенностей производства).

Используя данный метод нормирования на практике, процесс производства делят на операции (детали и др.), на каждую из которых устанавливается норма расходования в соответствии с технической документацией. Затем на основании комплексного изучения составляющих процесса производства методом суммирования всех элементов определяют общие нормы расхода материальных ресурсов. Основная

сложность в применении данного метода – большой объем информации, необходимой для изучения, обработки и анализа. Сегодня этот метод считается самым прогрессивным и наиболее приближенным к реалиям расходования ресурсов и широко используется в сельскохозяйственных организациях.

К методам нормирования материальных ресурсов относится так же *опытно-эмпирический (производственный) метод*. Он основан на замерах расходования материальных ресурсов при помощи опытных испытаний в производственных и лабораторных условиях. Нормы определяют путем множественных замеров с применением усредненных показателей. Этот метод используют при отсутствии других источников информации о расходовании материальных ресурсов. В таком случае единственным способом установления нормативов остаются производственные замеры с целью сбора статистических данных.

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.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите круг задач научного нормирования.
2. Приведите примеры норм и нормативов.
3. Какие методы используются при разработке норм и нормативов?

### **Тема 1.4. Организация планирования в сельскохозяйственной организации (предприятии)**

1. Особенности планирования на предприятиях в рыночных условиях.
2. Роль отраслевых специалистов и экономической службы в организации внутрипроизводственного планирования.
3. Организация работы в предплановый и плановый период.

#### **1. Особенности планирования на предприятиях в рыночных условиях**

В соответствии со сложившейся системой доведения заказов сельскохозяйственным организациям государственным плановым органом дово-

дится государственный заказ (задание) по составу и объему продажи продукции государству, а также ряд показателей экономического развития предприятия с последующим контролем их выполнения вышестоящими органами. Перечень показателей изменяется в соответствии с задачами, стоящими перед аграрным сектором экономики страны. Портфель заказов на производство и реализацию продукции для каждого предприятия формируется на базе проводимого государственным плановым органом анализа сбалансированности всей номенклатуры продукции с учетом спроса и предложения, возможности экспорта продукции. В этом случае «маркетинговые исследования» для предприятия фактически не производятся, их выполняют центральные плановые органы.

Роль предприятий в области формирования портфеля заказов сводится в основном к разработке предложений по развитию производства на планируемый период.

При переходе к рынку следует ожидать расширения прав предприятий в организации предпринимательской деятельности. Это усилит ответственность предприятий в разработке планов и рациональном построении организационной и управленческой структур, более полном использовании производственных возможностей, увеличении производства востребованной, конкурентоспособной продукции, снижении затрат и повышении эффективности предпринимательской деятельности.

Вместе с тем развитие агропромышленного комплекса требует государственного регулирования. Важная роль отводится государственному заказу 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 государственном обеспечении (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, восстанавливать равновесие между спросом и предложением;
- государству необходимо формировать резервные фонды, экспортные ресурсы.

Государство, как заказчик, призвано 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.

Предоставление сельскохозяйственным товаропроизводителям свободы в предпринимательской деятельности придет к существенным изменениям в подходе к планированию в организации, основанном на различиях централизованного и рыночного планирования (табл. 1).

Таблица 1. Отличия централизованного и рыночного планирования

Наименование отличия	Централизованное планирование	Рыночные условия
Исходный принцип планирования	От прошлого к будущему	От будущего к настоящему
Направленность планов	В основе плана – производственные возможности предприятия. Исходя из них планируются объем и структура продукции и услуг	В основе плана – спрос на продукцию, услуги. Исходя из него планируются объем и структура продукции и услуг с учетом ресурсов предприятия и стратегии его развития
Цели планирования	Реализация предприятием параметров, заданных вышестоящей организации	Удовлетворение запросов потребителей в различного рода продукции, услугах и извлечение максимума прибыли
Структура планов	Одним из основных является план поступления и использования ресурсов	Производственная программа строится на основе плана маркетинга и план реализации продукции (услуг)
Роль финансовых вопросов в планировании	Распределение имеющихся ресурсов независимо от источников их поступления	Главная задача предприятия – обеспечить самофинансирование своей деятельности

Новые подходы к планированию потребуют изучения и поиска наиболее важных, стабильных и выгодных каналов сбыта продукции. Прежде чем организовать производство, предприятие должно получить гарантии в реализации продукции на выгодных условиях как для продавца, так и для покупателя.

Разработку плана предприятия следует начинать с самостоятельного обоснования состава (ассортимента), объема товарной продукции, каналов реализации, а также предварительного заключения договоров-контрактов, получения льгот на поставку продукции в республиканский и региональный продовольственные фонды, компаниям по интеграции и другим организациям. Планирование ассортимента продукции (услуг) и качества продукции на каждом предприятии – важнейшее условие повышения эффективности его производства. Это основа разработки производственных программ развития отраслей на предприятии.

Требуется новый подход и к формированию материально-технического снабжения, а следовательно, и к организации и эффективности предпринимательской деятельности в организации.

## **2. Роль отраслевых специалистов и экономической службы в организации внутрипроизводственного планирования**

Планирование в сельскохозяйственном производстве – первая стадия производственного процесса. Она позволяет установить соотношения между различными факторами при организации производства, определить темпы его роста. От умения четко поставить цели, подобрать состав исполнителей, распределить их обязанности, выбрать методы и содержание выполняемой работы, установления последовательности ее выполнения во многом зависит эффективность планово-экономической работы.

В плановой работе должны участвовать 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 специалисты. 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. Специалисты этой группы анализируют состояние растениеводческой отрасли за отчетный период, выявляют возможности по совершенствованию организации производства в этой отрасли. На основе полученной информации и полученного от экономистов планового задания на производство продукции на предстоящий период специалисты этой группы разрабатывают производственную программу по растениеводству.

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

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.

В организации планирования ведущая роль принадлежит *экономической службе*, которую возглавляет главный экономист предприятия. В ее состав входят работники экономической и бухгалтерской служб. Эта группа работает в тесном контакте с другими группами: вместе с ними проводит балансовую увязку всех разделов плана.

В сельскохозяйственных организациях экономическая группа выполняет такие функции:

- осуществляет общий экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия за отчетный период;
- определяет объемы имеющихся производственных ресурсов и возможности их пополнения;
- уточняет и дополняет нормы и нормативы для планирования, участвует в разработке технологических карт;
- обосновывает потребность в продукции растениеводства и животноводства на планируемый период и определяет плановое задание по производству продукции для основных, дополнительных и вспомогательных отраслей, промышленных производств предприятия;
- координирует деятельность всех групп, определяет экономическую целесообразность намечаемых ими плановых мероприятий, осуществляет увязку составных частей плана;
- вместе с руководством других групп определяет плановые задания для внутрихозяйственных подразделений и разрабатывает систему мероприятий по их внедрению;
- рассчитывает все стоимостные показатели плана: затраты на оплату труда, стоимость материальных ресурсов и услуг на основное производство, амортизационные отчисления и затраты на ремонт основных средств, организацию и управление, другие плановые затраты для определения себестоимости продукции; планирует производственную себестоимость основных видов продукции, работ и услуг, а также затраты на реализацию продукции; обосновывает цены реализации на товарную продукцию и другие стоимостные показатели;
- планирует торгово-снабженческую деятельность предприятия, просчитывает результаты реализации продукции;
- определяет основные плановые экономические показатели, в

частности выход валовой и товарной продукции на единицу земельной площади, производительность труда, уровень рентабельности.

Деятельность планового работника должна быть направлена на поиск новых сфер выгодного вложения ресурсов, их новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов при обоснованном риске. Это требует высокого профессионализма и организационных способностей работников экономической группы, и прежде всего главного экономиста.

### **3. Организация работы в предплановый и плановый период**

В практике планирования в организации с некоторой степенью условности 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 плана организации.

На первом этапе, непосредственно перед планированием, проводится всесторонний анализ деятельности организации. Качественный анализ производственной, экономической и финансовой деятельности предприятия позволяет объективно осуществить планирование и способствует эффективному управлению. Анализ позволяет вскрыть и учесть неиспользуемые внутренние резервы и возможности, дает основание для разработки конкретных путей дальнейшего роста производства и улучшения экономических показателей.

В предплановый период на основе отчетных данных определяют состояние предприятия на начало планируемого периода следующих ресурсов: земли, трудовых ресурсов, техники, построек, сооружений, поголовья животных, запасов кормов, семян, удобрений, объема незавершенного производства и т. д. Это позволяет установить с какими производственными и финансовыми ресурсами предприятие вступает в плановый период.

Предпринимательский проект (план) предприятия начинается с определения объема продаж продукции или услуг, формирования *портфеля заказов*. Практически вся система планирования в организации (предприятии) базируется на этих показателях. На основе плана продаж разрабатывают производственную программу предприятия, осуществляют заказ всех материально-технических ресурсов и решают другие вопросы. Чтобы определить объем продаж, руководители и специалисты должны ясно представлять себе потребности покупателя, возможности предприятия. 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 заказов, обеспечивающих работу предприятия на очередной плановый период.

Текущие закупки должны быть подкреплены договорами, заключенными сельскохозяйственными товаропроизводителями с покупателями продукции. Продукция, на которую не заключен договор, может быть произведена лишь при твердой уверенности в возможности ее сбыта. В связи с этим 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 предплановый период уточняют и дополняют систему нормативных показателей.

На втором и третьем этапах планирования осуществляют разработку планов предприятия в целом и его структурных подразделений.

Существуют три принципиальные схемы организации планирования на предприятии:

- 1) планирование «снизу вверх» (децентрализованное) осуществляется в направлении от подразделений предприятия к его высшему руководству. В этом случае плановый отдел, как правило, невелик, информация накапливается главным образом оперативными подразделениями. Цели, стратегии и производственные планы отделений инициируют сами оперативные подразделения. В обязанности планового

отдела входит только установление форм плановых документов и координация плановой деятельности оперативных подразделений. Такая схема планирования позволяет наиболее полно использовать ресурсы предприятия. Однако при этой схеме сложно согласовать планы отдельных подразделений в рамках единого (сводного) плана;

2) планирование «сверху вниз» (централизованное) осуществляется в направлении от руководства предприятия и централизованной плановой службы к подразделениям предприятия. При этой схеме базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом. В этом случае плановый отдел мощнее и его роль не ограничивается техническими функциями. В свою очередь, оперативные подразделения, обладая меньшими правами в формировании стратегии, составляют на основе сформулированных задач тактические планы. Эта схема обеспечивает решение наиболее важных задач предприятия, а также согласованную работу всех подразделений в рамках единой стратегии. В отличие от предыдущей, данная схема не всегда в полном объеме задействует ресурсы отдельных подразделений предприятия;

3) планирование по принципу «встречных потоков» (интерактивное планирование или планирование во взаимодействии): идеи формулируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом и оперативными подразделениями. В этом случае отделу планирования отводится более значимая роль: он координирует рыночные цели с ресурсами структурных подразделений, накапливает информацию о внешнем окружении и ставит вопросы перед высшим руководством, которое устанавливает цели и направления деятельности. Если планирование ведется в двух временных разрезах, то долгосрочные стратегические планы разрабатываются главным образом на уровне предприятия, а среднесрочные – на уровне оперативных подразделений. Последняя схема является более рациональной, так как сочетает сильные стороны и нивелирует недостатки двух предыдущих схем.

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

Основа разработки планов развития внутрихозяйственных подразделений – их производственный потенциал и объем товарной продукции на предстоящий период. 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.

Руководство производственных подразделений (бригады, 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 внутривозвращенных отношений и планирование деятельности подразделений в различных вариантах могут использоваться на сельскохозяйственных предприятиях многих типов.

На четвертом завершающем этапе внутривозвращенного планирования осуществляется освоение плана – доведение его до каждого подразделения и контроль за его выполнением.

Плановая работа, не подкреплённая анализом и контролем, по существу, является незаконченной и неэффективной. Одна из наиболее действенных форм повышения отдачи от 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.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы особенности рыночного планирования?
2. Кто работает в составе групп по планированию растениеводства и животноводства?
3. Назовите схемы организации планирования на предприятии.

## 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### Тема 2.1. Методология стратегического планирования на предприятии

1. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования.
2. Система методологии и логика стратегического планирования.
3. Базовые модели стратегического планирования. Основные компоненты стратегического планирования.

#### 1. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования

Стратегическое планирование, как логический аналитический процесс определения будущего положения предприятия в зависимости от внешних условий деятельности, впервые применили фирмы, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий.

Термин «стратегия» (от греч. *στρατηγία*), пришел из военной терминологии и означает «искусство полководца находить правильные пути к достижению победы». Стратегия учит, что «для победы нужно обладать превосходством сил на участке прорыва». Термин встречается в древнегреческих полисах конца VI века до н. э.

В китайской терминологии «стратегия» – хитрый замысел, план действий.

Имеются и некоторые другие трактовки данного термина: способ действий; общий, не детализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени; способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега; модель поведения.

В рыночной экономике стратегия ассоциируется с экономическим развитием субъектов рынка во взаимосвязи с внешней и внутренней средой их деятельности.

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 (конкурентные преимущества позволяют предприятиям занять лучшее место на рынке. Рынок выигрывают те, кто раньше других научится «жить по стратегии»);
- позволяет рационально распределять ресурсы (концентрация ресурсов позволяет сосредоточить их в основных направлениях работы, иногда даже отказавшись от перспективных проектов, не вписывающихся в общую стратегию);
- увязывает процессы принятия решений в высшем и среднем звеньях управления (при грамотном стратегическом планировании все процессы планирования ведутся от главной цели);
- улучшает адаптацию предприятия к изменениям во внешней среде (предприятие готово к любому варианту развития событий, т.к. все это учтено в плане. Требуется только их некоторая корректировка, что сокращает время адаптации к изменениям внешней среды.);
- улучшает ориентацию предприятия во внешней среде (поскольку проводится глубокий анализ внешней среды);
- позволяет сосредоточить усилия сотрудников на достижении единой цели (из-за совпадения интересов всего персонала организации);
- способствует формированию в организации единой команды менеджеров (принятая стратегия и процесс ее подготовки формирует единую команду);
- повышает уровень корпоративной культуры на предприятии (при стратегическом планировании сотрудникам разъясняют цели и методы их достижения, что формирует более позитивное отношение к руководству и самому предприятию.).

Стратегическое планирование считается последователем долгосрочного планирования. Стратегическое планирование считается более сложным процессом, влияющим на предприятие в настоящем и будущем.

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием – в трактовке будущего.

Система долгосрочного планирования предполагает, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложив-

шихся тенденций роста. Вместе с тем, экстраполятивное планирование не позволяет использовать интерактивную, с ориентацией на взаимодействие, организацию планового процесса. При нем предприятие рассматривается как закрытая система и планирование идет на одном уровне. Экстраполятивное планирование неэффективно для многоотраслевых и много производственных сфер хозяйственной деятельности. Экстраполятивное планирование не работает в условиях динамично меняющейся внешней среды и конкуренции.

В системе стратегического планирования

- отсутствует предположение, что для характеристики будущего подходит метод экстраполяции, т. е. будущее не обязательно должно быть лучше прошлого.

- экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии;

- для стратегического планирования точкой отсчета является современное состояние и сценарий будущего.

Таким образом, стратегическое планирование отличается от долгосрочного много вариантностью в обосновании, разнообразием в технологии разработки альтернативных направлений развития.

Результатом стратегического планирования является выбор основных приоритетов развития организации (предприятия), рассчитанных на длительную перспективу. Поэтому нет необходимости в планировании всех показателей работы предприятия. Объектами разработки стратегических планов могут быть совершенствование специализации и развитие новых видов деятельности, стратегия маркетинга, совершенствование производственной структуры, кадровое развитие, повышение финансовой устойчивости и др.

## **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.

Так как стратегическое планирование является центральным элементом системы управления обществом, предприятием, для него также общезначимыми являются четыре общих принципа управления, к которым относят:

- 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.

Кроме охарактеризованных выше общих принципов управления, стратегическое планирование опирается на три специфических (локальных) принципа. В состав этой группы принципов стратегического планирования входят:

- 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.

Разработка всех видов управленческих решений в форме прогнозов, стратегических программ и планов невозможна без использования системы показателей. Только с их помощью могут быть реализованы логика, принципы и методологические подходы стратегического планирования. 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 (балансовый, экономико-математические, системного анализа и синтеза и др.).

### **3. Базовые модели стратегического планирования. Основные компоненты стратегического планирования**

Сложность разработки стратегии организации определяется, прежде всего, отсутствием универсальной системы стратегического плани-

рования. Каждый лидер должен учитывать уровень развития организации, особенности функционирования внешней среды и степень ее влияния на деятельность организации. При этом точки соприкосновения его взгляда со средой различны в сравнении с другими лидерами. Более того, руководитель должен приспособить выбранную стратегию под свой стиль управления и свое видение будущего.

Вместе с тем существует ряд базовых моделей формирования стратегии организации, использование которых менеджерами-практиками значительно облегчит понимание сути стратегии, ее роли в управлении и позволит выстроить логику ее реализации. По мнению Г. Минцберга, в основе ряда разработанных моделей лежит одна теоретическая конструкция. Модификации базовой модели различаются в деталях, а не в фундаментальных принципах построения.

Одной из наиболее известных является, основанная на процедуре SWOT-анализа, модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) (рис. 4).

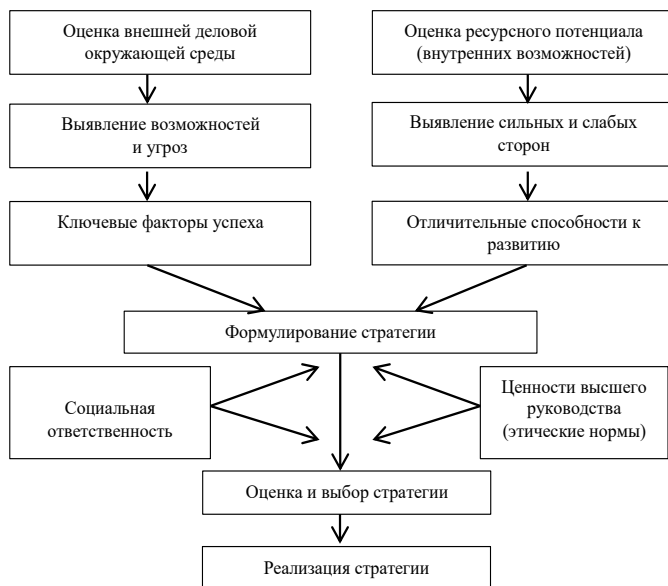


Рис. 4. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)

Формирование стратегического плана в соответствии с этой моделью начинается с анализа (осознанного опыта), а именно с оценки внешней окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия. Формулирование стратегии происходит на пересечении ключевых факторов успеха, отражающих результаты анализа внешних возможностей и угроз, отличительных способностей к развитию, выявленных в результате оценки внутренних сильных и слабых сторон организации. Преломление названных факторов через социальную ответственность и нравственный уровень деловых отношений руководителей позволяет дать оценку стратегическим альтернативам и осуществить выбор стратегии. Субъективный фактор наряду с особенностями каждой организации придает стратегии уникальный характер.

Над проблемой формирования модели стратегии предприятия работал американский экономист русского происхождения И. Ансофф. Укрупненная модель формирования стратегии предприятия представлена на рис. 5.

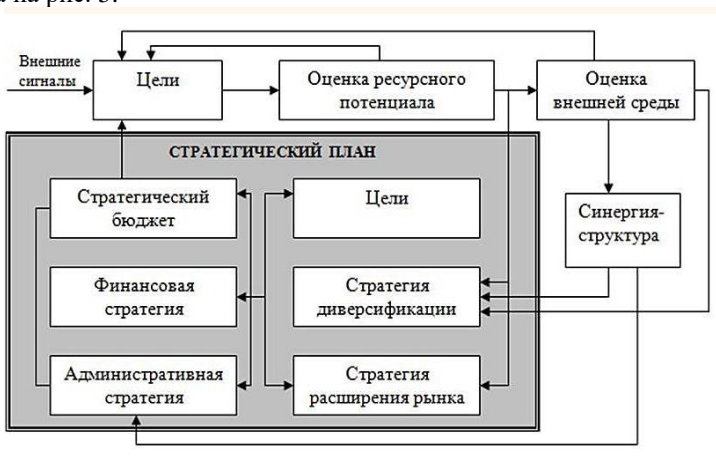


Рис. 5. Укрупненная модель формирования стратегии предприятия И. Ансоффа

Первичным при разработке стратегии автор данной модели считает постановку целей, основанных на внешних сигналах. В дальнейшем осуществляется анализ внутренней и внешней среды, позволяющий установить возможности диверсификации производства и расширения рынков сбыта, оказывающих существенное влияние на дальнейшее развитие организации. При этом следует отметить наличие коррек-

рующих действий по отношению к целям после оценки ресурсного потенциала и внешней среды.

С другой стороны, оценка ресурсного потенциала лежит в основе разработка стратегии расширения рынка. При этом развитие бизнеса в первую очередь должно идти на освоенном рынке с уже готовым товаром. Далее следует искать варианты распространение товара на новых рынках, варианты продажи нового продукта на существующем рынке.

Далее следует рассматривать вопрос диверсификации бизнеса, обеспечивая снижение риска. Стратегия диверсификации будет определяться в зависимости от обеспеченности его ресурсами, характеристик внешней среды и повлечет за собой изменения в организационной структуре предприятия.

По мнению И. Ансоффа, разработка стратегии предприятия увязывает его деятельность (финансовую и административную) с рынками по каждому продукту.

Данная модель, в отличие от предшествующей, предусматривает взаимодействие процедуры формирования стратегии и непрерывность процесса ее реализации посредством наличия обратной связи.



Рис. 6. Модель Г. Стейнера

Симбиозом моделей Гарвардской группы и И. Ансоффа по мнению ряда авторов является модель Г. Стейнера. На самом деле некоторые элементы предыдущих моделей имеют место. Однако данная модель более широко охватывает процесс планирования в организации, выделяя три этапа: от формирования предпосылок, собственно процесса планирования до реализации и пересмотра планов. В данной модели отражена последовательность и взаимосвязь стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования. Вместе с тем в модели отсутствует динамизм стратегий в отличие от модели И. Ансоффа, имеющей обратную связь.

Не так давно свой подход предложила группа ученых Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов под руководством А. Н. Петрова. Они представили логическую схему стратегического планирования в виде контура, основываясь на общепризнанных принципах: полнота, информативность и простота модели (рис. 7).

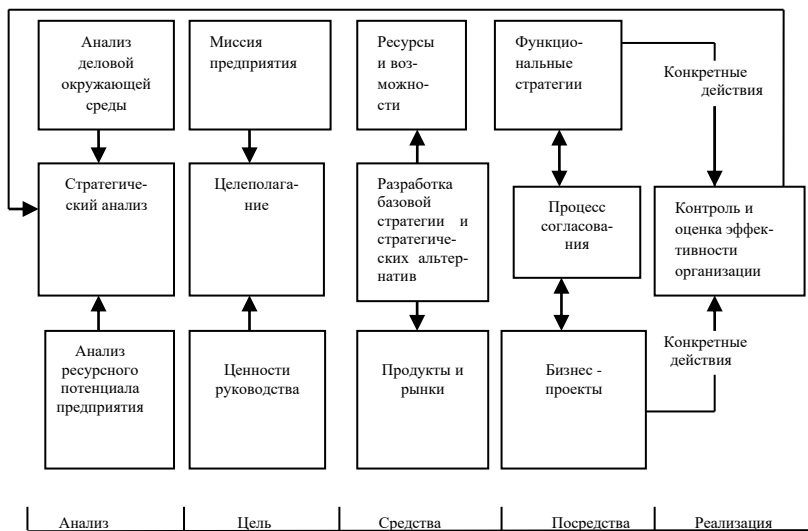


Рис. 7. Контур стратегического планирования

В соответствии с представленным контуром формирование стратегического плана начинается с анализа. Выработка цели (второй этап)

основывается на миссии предприятия, ценности руководства, влияющие на разработку системы показателей, формализующих цели.

Принципиальное отличие контура стратегического планирования от моделей формирования плана, предложенных более тридцати лет назад, авторы видят в использовании принципа иерархичности построения стратегий. Процесс планирования начинается с разработки базовой (корпоративной) стратегии, как основного направления действий по реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов с учетом ситуации на рынке по каждому продукту.

Принцип иерархичности построения стратегического плана проявляется в одновременной разработке корпоративной (базовой) стратегии и стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия. При этом в качестве классификационного признака берется деление структурных единиц предприятия на линейные и функциональные. Линейные подразделения отвечают на предприятии за производство конкретной продукции, поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «продукт/рынок». Функциональные подразделения отвечают на предприятии за эффективность использования определенного вида ресурса (сферу деятельности) и поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «ресурсы/возможности».

Особое место в модели занимает контроль и оценка эффективности реализации определенной стратегии. На основе его данных принимается решение о сохранении базовой стратегии или разработке новой.

Изучение базовых моделей стратегического планирования свидетельствует о динамике и углублении знаний в этой области. Их использование в практической деятельности позволяет выстроить систему формирования стратегии и планирования на предприятии в целом. Дает понимание взаимосвязи и зависимости деятельности предприятия с учетом особенностей его внутренней среды и изменений внешних условий функционирования.

Основными компонентами стратегического планирования являются три вида ориентиров: идеалы, цели и задачи.

*Идеалы* – ориентиры, к которым предприятие стремится 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.

Задача состоит в том, чтобы определить наиболее значимые из них и обеспечить эффективное взаимодействие организации с ближним и дальним окружением.

*Внутренняя среда* организации объединяет все формы организации и виды деятельности, весь спектр функциональных структур внутри-производственных 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.

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

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. Используя стратегические альтернативы, организация страхует себя от возможных неблагоприятных последствий. Сравнивая разные варианты между собой, легче выявить их сильные и слабые стороны. Кроме того, выбор стратегии развития организации – как правило, коллективное решение. Отсутствие выбора не позволяет шире взглянуть на дальнейшее развитие. Поэтому надо готовить и предлагать несколько альтернативных вариантов. Возможно, что по результатам рассмотрения подготовленных вариантов стратегий будет выбран вариант, аккумулирующий лучшее из предложенных альтернатив.

### **Контрольные вопросы**

1. Определите выгоды стратегического планирования.
2. Назовите факторы, формирующие концепцию стратегического планирования.
3. Каковы отличительные особенности базовых моделей стратегического планирования?

### **Тема 2.2. Процесс стратегического планирования**

1. Этапы стратегического планирования.
2. Типы стратегий.
3. Реализация стратегического плана. Семь правил успеха.

#### **1. Этапы стратегического планирования**

Система стратегического планирования дает возможность определить направление и темпы развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, установить, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее сильные стороны, какие шаги следует предпринять для успешного развития организации.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться и 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.

Первых два этапа могут меняться местами в зависимости от уровня развития организации, квалификации менеджеров высшего звена.

**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 стратегического планирования является *анализ окружающей среды предприятия*. Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды (общей среды), 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 объединить в 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 требует пристального внимания организации. Объектами анализа рыночной среды будут многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.

Технологические факторы. Своевременно увидеть и использовать возможности, которые наука открывает для производства новой продукции.

Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности крупных корпораций, 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.

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.

*Среда непосредственных контактов (рабочая среда)* анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок труда. Для покупателей анализируется их географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту, традиции. Влияние 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* позволяет установить возможности организации для выигрыша в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по функциям предприятия:

- 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.

Стратегический анализ, включающий «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании), является основным элементом стратегического планирования. 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 их помощью 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 пара-

метров. 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. В общем виде портфельный анализ может быть представлен следующей схемой (рис. 8).

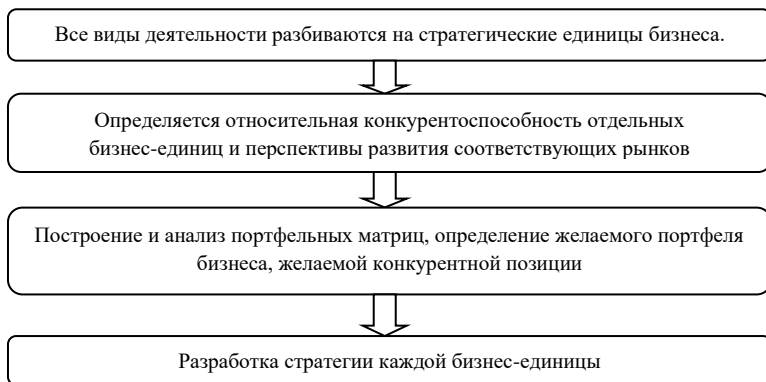


Рис. 8. Схема портфельного анализа

**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 (SWOT-анализ, матрица БКГ, Матрица Маккинзи 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. 9):

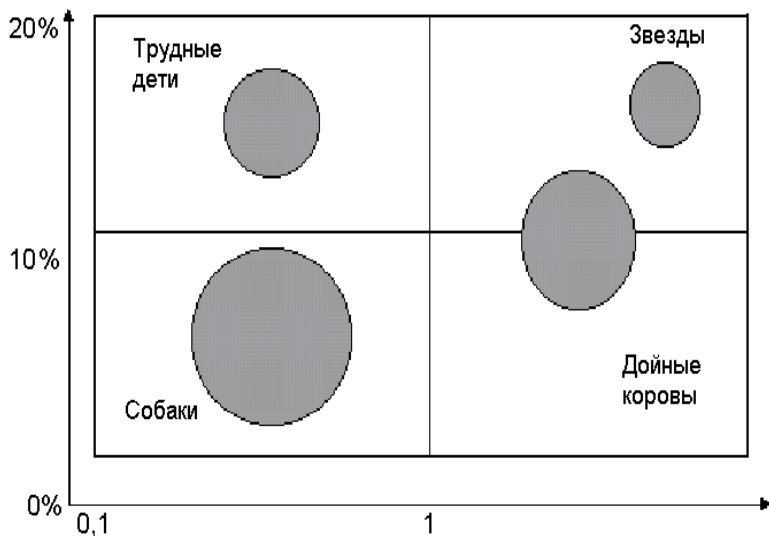


Рис. 9. Представление матрицы БКГ (модели BCG) для анализа стратегических позиций и планирования

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.

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.

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*). Основная задача маркетинговой стратегии – выгодное позиционирование компании по отношению к конкурентам на основе ее явных преимуществ и лучшего качества обслуживания. Хорошую маркетинговую стратегию отличают: а) четко определенный рынок; б) соответствие преимуществ компании потребностям рынка; в) превосходящие показатели компании в основных сферах деятельности, за которые идет конкурентная борьба. Вместе эти три «К» («Компания», «Клиенты», «Конкуренты») составляют треугольник стратегии маркетинга.

2. *Три ценностных критерия*. Маркетологи Майкл Трейси и Фред Вирсема предлагают ориентировать стратегическое планирование на один из трех ценностных критериев:

- отлаженность операционной деятельности (Operational Excellence);
- доверительные отношения с клиентами (Customer Intimacy);
- превосходство продукта (Product Leadership).

3. *Анализ отрасли по модели пяти сил Портера*. Эта модель анализа рыночных сил, которые могут угрожать предприятию, так и открывать для него возможности роста, была предложена профессором Майклом Портером четверть века назад. Благодаря своей простоте и логичности она широко используется по сей день (рис. 10).

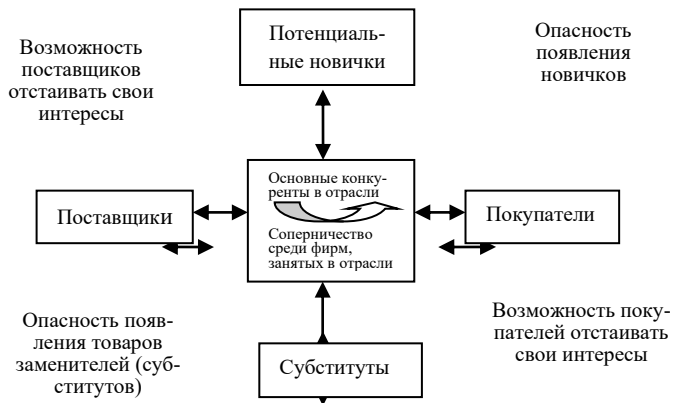


Рис. 10. «Пять сил» Портера

Данная модель характеризует пять основных структурных свойств, определяющих динамику конкурентной борьбы отрасли и, соответственно, ее рентабельность, а именно: покупателей, поставщиков, потенциальных новых участников рынка, потенциальное замещение товарами другой отрасли и соперничество между конкурентами. Практическое применение модели предполагает прохождение двух этапов анализа:

- оценка давления каждой из пяти сил на позиции предприятия (по балльной шкале);
- выбор стратегии реакции («ответный удар», сохранение нейтралитета, политика уступок и другие).

4. *Сеть ценностей (Value Net.)* Авторы данной концепции расширяют модель пяти сил за счет рассмотрения роли дополнительных участников рынка. Дополнительные участники – компании-поставщики, у которых конечные потребители приобретают комбинированные (дополнительные к основному продукту) товары или услуги.

5. *Матрица оценки возможностей (Opportunity Evaluation Matrix).* Матрица оценки возможностей используется для определения рынков, которые организация может обслуживать для получения дополнительной прибыли. Под возможностями, таким образом, подразумеваются новые типы или классы покупателей, неудовлетворенные потребности клиентов или новые способы удовлетворения их потребностей.

Качественный этап оценки возможностей состоит в оценке соотношения между привлекательностью новой возможности и способностью компании освоить данную рыночную нишу. Привлекательность оценивается по пяти параметрам:

- интенсивность конкурентной борьбы;
- уровень запросов потребителей;
- количественная оценка спроса (и возможностей его удовлетворения);
- характеристика конъюнктуры с точки зрения социальных, политических, экономических и технологических условий;
- способности и ресурсы организации.

6. *Матрица рисков*. Риск – это угроза, возникающая за счет неблагоприятных тенденций или развития событий, которые при отсутствии защитных маркетинговых мероприятий могут привести к снижению продаж или прибыли. В рамках данной модели риски классифицируются в зависимости от их серьезности и вероятности так, что получается матрица 2×2.

Риски, несущие большую опасность и имеющие высокую вероятность, являются основными угрозами благополучию компании. Их важно не просто предусмотреть – необходимо заранее подготовить план действий при непредвиденных обстоятельствах.

Незначительные и маловероятные риски являются второстепенными, и их можно игнорировать. Риски, расположенные в верхнем правом и нижнем левом углах, не требуют отдельного плана действий при непредвиденных обстоятельствах, однако, их необходимо контролировать, чтобы они не переросли в критические.

7. *Стратегические группы*. Данная модель определяет конкурентов компании через призму того, какие конкурентные стратегии они используют в своей работе. Данный подход хорош для определения и анализа конкурентов, так как члены одной стратегической группы не только схожи, но и в одинаковой степени подвержены любым имеющимся изменениям конъюнктуры. В результате, они, скорее всего, одинаково отреагируют на конкурентные риски и действия.

8. *Матрица SPACE (The SPACE Matrix)*. Матрица SPACE – ценный метод анализа конкурентного положения компании. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый из этих показателей может ха-

рактизоваться набором критериев. Например, в группу «конкурентные преимущества» войдут такие критерии, как доля рынка, качество продукта, его жизненный цикл и другие. Каждый из них авторы методики предлагают оценивать по шестибальной шкале, а на основе этого выводить среднестатистическую оценку показателя.

После этого все полученные средние значения вносятся в специальную схему распределения рыночных сил (рис. 11). Таким образом, стратегическое положение компании, в общем, классифицируется как: агрессивное (рынок растет, экономика стабильна), конкурентное, консервативное (рынок стагнирует или сокращается, но экономические условия стабильны) или оборонительное. Матрица SPACE может быть использована самостоятельно или как основа для другого анализа (например, SWOT-анализа, отраслевого анализа или оценки стратегических альтернатив).

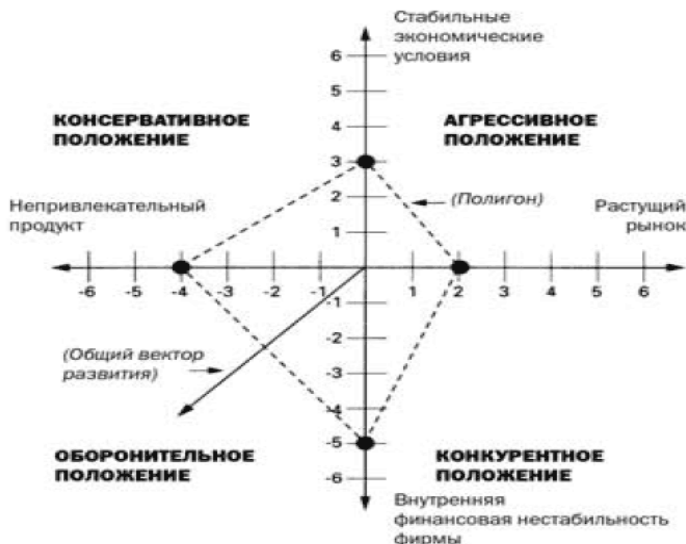


Рис. 11. Полигон матрицы SPACE

9. *Матрица конкурентного преимущества (усовершенствованная матрица BCG.* Новая матрица BCG – средство оценки количества возможностей выделиться и получить конкурентное преимущество. Эта матрица является ответом на критику в адрес первоначальной бостон-

ской матрицы, которая концентрировалась на оценке внутренних факторов и не могла отобразить изменения внешней бизнес-среды.

В рамках новой матрицы учитываются такие критерии, как масштабы потенциального конкурентного преимущества (большое или маленькое) и количество путей достижения потенциального конкурентного преимущества (большое или маленькое). Ячейки матрицы дифференцируют отрасли на «объемные», «тупиковые», «слабоконцентрированные» и «специализированные».

10. *Концепция стратегического планирования Abell.* Ядром любой деловой стратегии является определение рынка. Рынок можно характеризовать по-разному: в зависимости от характеристик товара, типа сбыта брендового товара, определенного расположения или плана продаж. От определения рынка во многом зависит его размер. Традиционно, границы рынка определяются пределами распространения товарного рынка. В последние годы, воспринимать определение рынка просто как подбор товара для определенных рынков считается некорректным. Напротив, товар можно считать материализацией определенной технологии для конкретного применения какой-либо группой клиентов. Таким образом, границы рынка определяются выбором по этим трем категориям. Они также зависят от пяти факторов воздействия бизнес-среды: технологических изменений, развития товара с ориентацией на рынок, изменения цены и ограниченности поставок, социальных, законодательных тенденций и политики правительства, а также от конкуренции на внешних рынках. Процесс приспособления и распространения лежит в основе освоения новых групп клиентов. Процесс систематизации приводит к появлению многофункциональных товаров. И, наконец, изменение технологического фактора определяется процессом внедрения технологий.

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

С выбором стратегии развития каждая организация определяется самостоятельно. Нет универсальных рецептов формирования стратегии. Ниже приведены основные типы стратегий.

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 предприятия при осуществлении стратегии и определить способы распределения 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 контроля и/или наказания за монополизацию.

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

Разновидность стратегии роста: вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция.

Данная стратегия может реализовываться 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.

*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. Предусматривает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишних работников, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. Если стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

*Стратегия отделения* – если организация 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 работающий объект.

*Стратегия ликвидации* – в случае банкротства происходит ликвидация организации, распродажа ее активов.

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 развивается только один вид бизнеса, конкурентная стратегия является частью стратегического планирования организации. Если развиваются несколько деловых единиц, каждая из них должна разрабатывать собственную целевую стратегию.

*Преимущество в издержках* проявляется в ценовой политике, позволяет повысить эффективность производства. Реализуется за счет использования новых видов сырья, энергосбережения, изменений в технологии производства.

*Дифференциация* означает создание организацией продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Эта стратегия получила распространение в республике.

*Фокусирование* – это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на молодежной аудитории покупателей или же на пожилых 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. Она имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию.

*Производственная стратегия* сосредоточена на решениях о необходимых мощностях и объемах производства, размещении производственного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются контроль за издержками и повышение эффективности производственных операций.

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

*Финансовая стратегия* регулирует прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, объем и структуру источников финансирования, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Многие организации разрабатывают *стратегию управления персоналом*, с помощью которой решаются проблемы обеспечения кадрами, повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания количества занятых на предприятиях, и типов рабочих мест, способствующих 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 объективно оценивать любые неудачи и определять, происходят ли они от стратегии, планирования, реализации или способностей сотрудников. И эти же правила помогают 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 организаций стратегия является крайне абстрактной концепцией, которую часто путают с видением или стремлением, и ее не получается легко переводить на язык конкретных действий. Но без четкого осознания, куда и зачем движется организация, нижние ее уровни не могут разрабатывать реализуемые планы. Причина – не получается установить связь между стратегией и результатами, потому что сама стратегия недостаточно конкретна.

Четкость, ясность, отсутствие возможности двойного истолкования – правила описания будущих действий с целью направления процессов планирования и реализации на верный путь.

*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 отстает 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).

Прогнозы и допущения, лежащие в основе их долгосрочных планов, должны отражать реальную экономику их рынков, результаты предприятия по сравнению с конкурентами.

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 корпоратив-

ным центром и бизнес подразделениями по поводу рыночных тенденций и предположений должен вестись в рамках четкой структуры.

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

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. Неправильно выбранные приоритеты могут привести предприятие к банкротству.

*Правило 6.* Постоянно отслеживайте результаты. Для успешного функционирования необходимо постоянно наблюдать за тем, как используются ресурсы, сравнивать результаты с планом, используя постоянную обратную связь. Это позволяет своевременно 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. Поэтому отбор и развитие менеджеров являются важнейшей составляющей успеха. И хотя развитие способностей сотрудников организации не самая легкая задача, которая часто занимает много лет, эти способности могут затем поддерживать планирование и реализацию десятилетиями.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите наиболее распространенными способы наблюдения за состоянием внешней среды.
2. Какие виды функциональных стратегий вам известны?
3. В чем сущность и задачи портфельного анализа?

### **3. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

#### **Тема 3.1. Методология тактического планирования**

1. Содержание и функции тактического планирования.
2. Содержание и структура тактического плана.
3. Порядок разработки тактического плана.

##### **1. Содержание и функции тактического планирования**

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативно-производственным. Стратегическое планирование рассчитано на длительный период. 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 поскольку базируются на более объективной, конкретной 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, адресные, они всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений предприятия. Поэтому легче проконтролировать их выполнение. Если стратегическое планирование является обязанностью только высшего управленческого персонала, то тактическое планирование входит в функции и 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 внедрению мероприятий по энергосбережению, то в тактическом плане должны быть приняты решения по содержанию, срокам проведения и ресурсному обеспечению мероприятий; уровню и структуре издержек; материально-техническому обеспечению производства; источникам финансирования.

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. Существует несколько методов, направленных на повышение гибкости планирования, которые не только позволяют отклоняться от плановых показателей, но даже поощряют такие отклонения, когда это выгодно предприятию.

Первый метод – *это* дополнение тактического плана системой различных бюджетов (балансов).

Второй метод – *разработка нескольких вариантов плана*, рассчитанных на различные условия его реализации. Например, разрабатывая рабочий вариант плана, предприятие может исходить из предпосылки, что цены на продукцию, включенную в госзаказ не изменятся. Остальные варианты плана, такие же детальные, как и первый, разрабатываются с учетом возможного их роста на отдельные виды продукции на 5 или 10 %.

Третий метод заключается в *гибком подходе к оценке результатов*. Имеется в виду, что результативность деятельности подразделений предприятия оценивается высшим руководством не столько по исход-

ным планам, сколько по показателям, скорректированным с учетом фактических событий, произошедших во внешней и внутренней среде предприятия.

Четвертый метод основывается на *сочетании эффективного планирования с созданием заинтересованности* у исполнителей плана сознательно идти на отклонение от плана, когда это выгодно предприятию.

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 планирования в организации.

5. Ответственность за разработку и выполнение планов. Ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве. Каждый работник, причастный к составлению или выполнению плана, должен знать свою меру ответственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или ненадлежащее исполнение показателей тактического плана.

6. Приоритет текущих решений над планом. Предприятие функционирует в меняющейся внешней среде. Это требует соответствующих корректировок плана. Поэтому текущие решения, принимаемые на стадии выполнения плана, должны быть приоритетными над ранее принятыми, уточнять и детализировать их.

7. Точность, ясность, лаконичность формулировки плана. План не должен 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 настоящее время текущий план сельскохозяйственных организаций представлен бизнес-планом развития организации. Он представляет собой комплексный план развития организации и служит наряду с отчетными финансовыми документами главным документом произ-

водственной деятельности. Важнейшей чертой бизнес-плана развития является точность количественных показателей и содержательное, качественное обоснование каждого раздела плана. Основная цель составления бизнес-плана развития организации заключается в том, чтобы наиболее полно отразить картину социально-экономического положения организации и возможностей ее развития.

Типовая форма бизнес-плана развития организации включает следующие разделы:

1. Характеристика организации и стратегия развития.
2. Описание продукции, анализ рынков сбыта, стратегия маркетинга.
3. Производственный план:
  - 3.1. Сельское хозяйство:
    - 3.1.1. Растениеводство;
    - 3.1.2. Животноводство;
  - 3.2. Промышленность;
  - 3.3. Обслуживание;
  - 3.4. Строительство.
4. Организационный план.
5. Инвестиционный и инновационный план.
6. Топливо-энергетические ресурсы и энергосбережение.
7. Мероприятия по модернизации.
8. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.

В характеристике организации и стратегия развития даются описание видов деятельности и характеристика организации. При описании организации отражаются следующие вопросы: история создания (кратко), основные достижения и неудачи в деятельности организации за предшествующий год, слабые и сильные места в производственно-хозяйственной деятельности, ее особенности (сезонный характер заготовки сырья, сбыта продукции), характеристика имеющихся основных производственных фондов и технологий, загрузка производственных мощностей, выпускаемая продукция.

В сжатой форме представляются основные достижения и проблемы в деятельности организации за последние 3–5 лет, приводится анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации за предшествующий и текущий годы. Также отражаются показатели финансово-хозяйственной деятельности организации в прогнозируемом периоде.

При описании стратегии развития организации раскрываются главные цели и задачи перспективного развития (выпуск новой продукции,

повышение качества выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, экономия ресурсов, замена основных средств, внедрение новых и высоких технологий, импорто-замещение и иные цели).

В разделе «Описание продукции, анализ рынков сбыта, стратегия маркетинга» кратко излагаются общие характеристики выпускаемой и намеченной к освоению в плановом периоде продукции (сфера применения, потребительские свойства, основные технические требования и параметры, наличие патентов, лицензий, сертификатов). Приводится план мероприятий по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, ее усовершенствованию, разработке новых видов (модификаций) продукции. Особое внимание уделяется мерам по внедрению систем управления качеством, соответствующих международным стандартам. Отдельно указываются основные показатели внешнеэкономической деятельности. Приводятся данные о наличии запасов готовой продукции на складе и планируемых мероприятиях по приведению их уровня в соответствие с установленным нормативом.

Производственный план включает разработку производственной программы по растениеводству, животноводству, вспомогательным и промышленным производствам. В этом разделе плана обосновывается объем производства и реализации продукции по видам, расчет затрат на производства продукции и ее себестоимость продукции растениеводства и животноводства, незавершенного производства, расчет потребности в ресурсах по видам, баланс продукции растениеводства и животноводства, аналогичные расчеты по промышленным, вспомогательным производствам, строительству.

Организационный план предусматривает обоснование потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда.

Инвестиционный и инновационный план содержит информацию о видах инвестиционных затрат и источниках их финансирования. Приводится информация об инвестиционных проектах, необходимости их разработки, целях и сроках их реализации. Отдельно выделена информация об инновационном развитии организации с указанием ожидаемого объема производства инновационной продукции по видам. В данном разделе приводится план инновационных проектов текущего года с указанием источников их финансирования.

В разделе «Топливо-энергетические ресурсы и энергосбережение» приводится расчет затрат на топливо-энергетические ресурсы, информация о плановом объеме и структуре потребления отдельных видов

топливно-энергетических ресурсов. Особое внимание уделено показателям энергосбережения по снижению расхода топливно-энергетических ресурсов в планируемом году, а также мероприятиям по определению экономии от внедрения мероприятий по энергосбережению.

В данном разделе планируется оснащённость сельскохозяйственного производства энергетическими мощностями. Выполняется расчет оснащённости основными видами сельскохозяйственной техники для растениеводства. При этом требуемая нагрузка определяется исходя из структуры имеющегося машинно-тракторного парка, обеспечения выполнения полевых работ в оптимальные агротехнические сроки при загрузке и выработке машин в соответствии с их техническими характеристиками. Приводится расчет оснащённости основными машинами и оборудованием для животноводства. Планируются затраты на техническое обслуживание сельскохозяйственной техники и оборудования в планируемом году.

Седьмой раздел плана содержит плановую информацию о мероприятиях по модернизации и объемах финансирования.

Раздел «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности» содержит плановую информацию о затратах на реализацию и производство продукции (работ, услуг), расчет валовой добавленной стоимости и показателей производительности труда, расчет амортизации основных средств и нематериальных активов, расчет прибыли и показателей рентабельности, расчет налогов и сборов, потока денежных средств, сводный расчет погашения долговых обязательств и проектно-балансовую ведомость организации.

### **3. Порядок разработки тактического плана**

Тактическое планирование на предприятии является непосредственным продолжением стратегического планирования и составляет с ним единое целое. Поэтому разработка тактического плана осуществляется в рамках общей системы организации внутрифирменного планирования. Однако тактическое планирование имеет ряд особенностей, которые состоят в следующем:

- более высокая значимость нормативной базы внутрихозяйственного 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;

- является основой для разработки планов внутривозвратных подразделений.

В процессе составления тактического плана проводятся следующие работы:

- анализ выполнения плана за предшествующий год. При этом особое внимание уделяется 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 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.

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 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. Это позволяет достигнуть сбалансированности всех разделов плана.

К работе над планом на этом этапе широко привлекается весь аппарат управления предприятием. Отдельные плановые решения целесообразно обсудить на производственных совещаниях, научно-технических советах по направлениям деятельности предприятия, в трудовых коллективах цехов, участков. Проект плана в целом должен быть обсужден на совете (правлении) предприятия. Окончательный вариант плана утверждается руководителем предприятия. Работу на втором этапе целесообразно проводить за один–два месяца до начала планируемого года.

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, размерами, организационной структурой предприятия и зависит от состава отраслей, от глубины и широты номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, наименований используемого сырья, материалов, полуфабрикатов, численности работающих, географического расположения потребителей и поставщиков. Различной также будет трудоемкость разработки отдельных разделов тактического плана.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие требования предъявляются к тактическим планам?
2. Каково содержание основных разделов бизнес-плана развития организации?
3. Назовите этапы разработки бизнес-плана развития организации.

### **Тема 3.2. Планирование продаж**

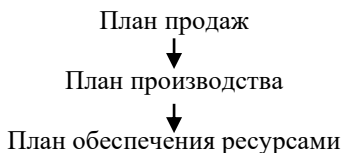
1. Сущность, цели и задачи планирования продаж.
2. Основные этапы планирования продаж.
3. Методы обоснования объема продаж.
4. Алгоритм планирования сбыта продукции.

## 1. Сущность, цели и задачи планирования продаж

Плановый объем реализации и ассортимент продукции в сельскохозяйственных организациях во многом зависит от специфики их функционирования. Если организация не осуществляет переработку сельскохозяйственной продукции, то объем продаж будет включать реализацию продукции государству и продажу по другим каналам.

Сельскохозяйственные организации, осуществляющие переработку сельскохозяйственной продукции, должны планировать производство продукции высокого качества и необходимого ассортимента в соответствии с запросами покупателя.

План продаж тесно связан с планом производства, который, в свою очередь, будет основой для разработки плана обеспечения материальными ресурсами.



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. Важность рыночного подхода к планированию продаж выражена в известном маркетинговом принципе: «Производить то, что продается, а не продавать то, что производится».

Таким образом, 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 своего рода управленческая система, позволяющая прогнозировать финансово-хозяйственную деятельность компании и являющаяся отдельным элементом системы продаж.

В общем виде *главная цель* планирования продаж заключается в обеспечении рентабельности и конкурентоспособности деятельности организации в определенных временных границах на основе сбалансированности и цельности производственной и торговой политики, удовлетворения запросов потребителей на товары и услуги требуемых качества и ассортимента. Вместе с тем организации, участвующие в

интегрированных формированиях, могут иметь несколько иную главную цель.

Для выполнения поставленной цели необходимо обеспечить решение следующих *задач*:

- глубоко 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. Обычно она составляется на несколько лет и предусматривает для успешной реализации поставленных задач вовлечение различных служб как со стороны продавца-производителя, так и со стороны покупателя-потребителя. Планирование продаж осуществляется по определенному алгоритму.

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 оценка финансовых возможностей организации. Она включает абсолютные и относительные показатели, отражающие конечные результаты хозяйственной деятельности, характеризует оборачиваемость оборотных средств, финансовую устойчивость и платежеспособность.

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:

$$E_p = \Pi + TЗ_{изг} + И - Э \pm TЗ_{потр} - Э_k + И_k, \quad (1)$$

где  $\Pi$  – 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».

Важным является обоснование объемы продаж конкретного вида товара, каким определенным группам потребителей будет он реализован, какой период и сроки поставки.

В этой связи особое место занимает изучение конъюнктуры рынка.

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

Они включают:

- сбор, систематизация и обработка экономической информации о состоянии товарного рынка и его отдельных элементов;
- разработка и обоснование прогноза развития конъюнктуры товарного рынка.

*Сбор, систематизация и обработка экономической информации* о состоянии товарного рынка и его отдельных элементов является подготовительным этапом, во многом определяющим успешность проведения конъюнктурных исследований. Чем больше объем получаемой информации, более разнообразны ее формы и источники поступления, тем более качественным будет исследование.

Особое значение приобретает детальное изучение и постоянный контроль за изменением спроса и предложения, своевременное определение причин возникающих на рынке диспропорций и их учет при прогнозировании рыночной конъюнктуры.

*Прогноз рыночной конъюнктуры* представляет собой научно обоснованное, объективное предвидение развития важнейших характеристик товарного рынка в будущем с целью выработки рекомендаций и определения вероятных альтернатив поведения организации на рынке. Задача прогноза конъюнктуры рынка – на основе изучения явлений и процессов, возникающих на рынке, определить наиболее вероятную картину развития конъюнктуры в перспективе.

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 конкретной продукции лежит известная модель жизненного цикла товара с соответствующими стадиями: рождение и внедрения, рост, зрелость, насыщение и упадок. Оценка конкурентоспособности продукции позволяет сравнить ее с продукцией конкурентов по ряду показателей с помощью известных методов, применяемых экономистами и маркетологами. Важным эта-

пом 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. Среди них наиболее популярны следующие *методы*:

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

*Метод экспертных оценок.* Он предполагает изучение мнений специалистов торгово-сбытовых и розничных торговых организаций об объемах продаж продукции в предстоящем периоде. На основе мнений экспертов разрабатываются прогноза сбыта (оптимистический, наиболее вероятный и пессимистический).

*Опросы покупателей и продавцов, тестирование рынка.* Это метод позволяет выяснить ситуацию на рынке, изучив интересы продавцов и покупателей. Опросы проводятся для определения объемов продаж отдельных товаров на планируемый период и являются весьма трудоемкими. Они проводятся подготовленными по специальной программе специалистами – маркетологами. Основной недостаток опроса – сложность с учетом непредвиденных изменений товарной конъюнктуры рынка, связанных с переключением спроса покупателей на новые или модернизированные товары.

*Опытно-статистический метод* основывается на изучении фактического массива данных о состоянии рынка за предыдущие 3–5 лет и заключается в определении планового объема продаж на основе этих данных. 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. Данный метод позволяет из разработанных вариантов выбрать оптимальный.

*Метод «CVP», или метод планирования с использованием системы «издержки – объем – прибыль»* позволяет рассчитать точку безубыточности, точку минимальной рентабельности, запас финансовой

прочности, т.е. определить экономические границы деятельности организации на планируемый период.

Точка безубыточности показывает объем продаж, при котором сумма выручки от реализации покрывает расходы на производство и реализацию продукции, прибыль при этом не образуется.

Графически точка безубыточности ( $T_6$ ) представлена на рис. 12.

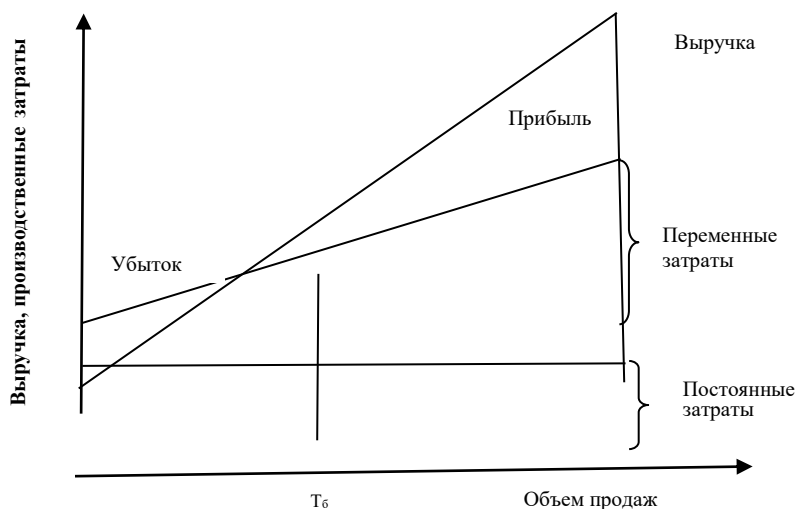


Рис. 12. Точка безубыточности

#### 4. Алгоритм планирования сбыта продукции

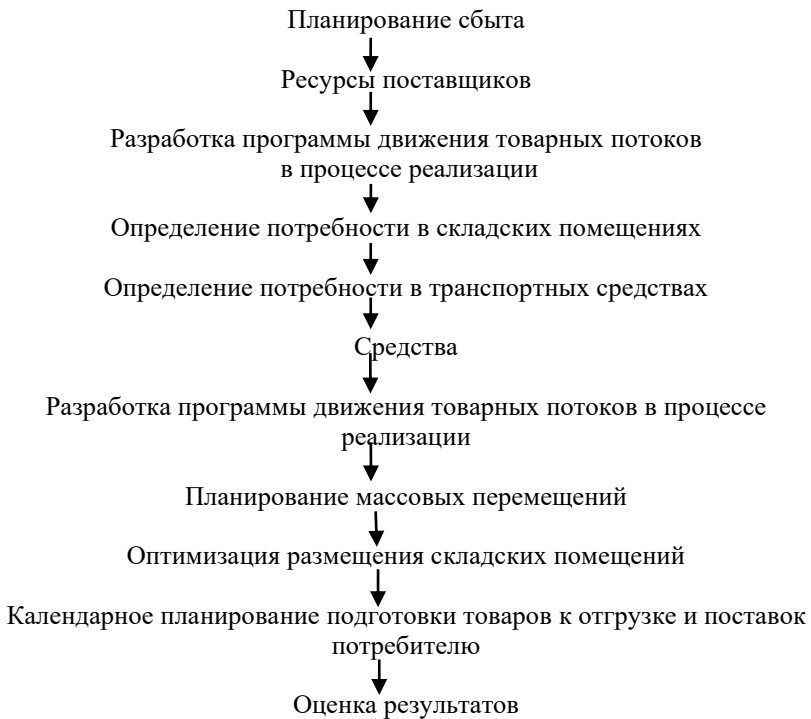
Составив план продаж, который используется для разработки производственной программы, необходимо запланировать сбыт продукции.

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.

План сбыта предусматривает составление программы движения потоков продукции с учетом уровней сбыта, каналов или схем движения товаров 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 уровней сбыта, 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. Алгоритм планирования сбыта продукции представлен ниже:



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 участников сбыта или посредников между производителями потребителями продукции. Заключительным этапом планирования сбыта является оценка результатов.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите задачи планирование продаж.
2. Назовите составляющие алгоритма продаж.
3. В чем сущность метода планирования продаж с использованием системы «издержки – объем – прибыль»?

### **Тема 3.3. Планирование производственной программы по животноводству**

1. Значение, цели и задачи производственной программы по животноводству.
2. Содержание и порядок разработки производственной программы по животноводству.
3. Планирование потребности и стоимости кормов. Баланс кормов.

Каждое хозяйство имеет определенную специфику (специализацию, севообороты и др.), поэтому очередность планирования разделов производственной программы может быть различна. Так, хозяйствам растениеводческого направления с освоенными севооборотами и развитым животноводством. В хозяйствах животноводческого направления планирование осуществляется в несколько другой последовательности. Растениеводство в них подчинено развитию основной отрасли – животноводства, поэтому все расчеты начинаются с производственной программы животноводства.

Так, хозяйствам растениеводческого направления с освоенными севооборотами и развитым животноводством рекомендуется начинать расчет с производственной программы растениеводства. При этом в схеме взаимосвязи производственных программ (рис. 13) последовательность выполнения расчетов при планировании, следующая 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 6, 7. В хозяйствах животноводческого направления планирование осуществляется в несколько другой последовательности – 1, 8, 10, 9, 11, 12, 13, 14, 4, 5, 2, 3, 16, 6, 7.

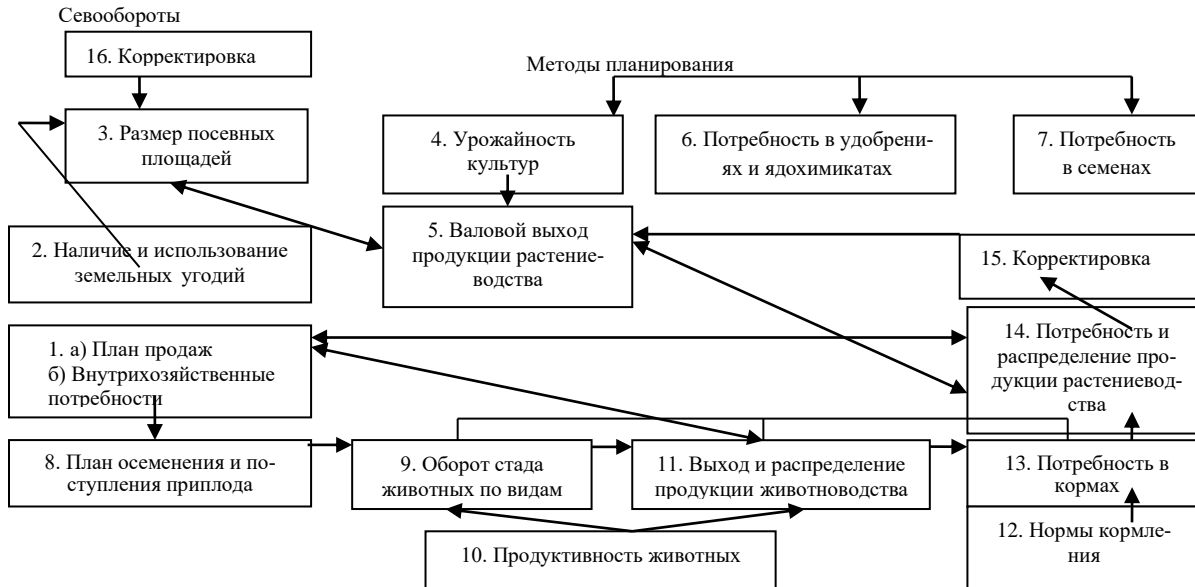


Рис. 13. Схеме взаимосвязи производственных программ растениеводства и животноводства

## 1. Значение, цели и задачи производственной программы по животноводству

В текущем планировании *целью* разработки производственной программы животноводства является обоснование объемов производства продукции отраслей по видам животных для реализации по договорам и для внутрихозяйственных потребностей в соответствии со стратегией развития животноводства и сельскохозяйственной организации в целом.

Разработка производственной программы животноводства является основой для расчета потребности скота в кормах. В связи с этим планирование производственной программы животноводства в значительной степени определяет плановые показатели растениеводства и прежде всего размер и структуру посевных площадей.

План по животноводству является также основой для расчета численности работников и фонда их оплаты труда в животноводстве, себестоимости продукции животноводства, расчетов в финансовом плане предприятия.

При планировании животноводства требуется выполнить следующие *задачи*:

1. Необходимо обеспечить производство в отдельных отраслях и обеспечить по возможности равномерный выход продукции, чтобы полностью выполнить договорные обязательства перед потребителями.

2. Численность поголовья животных, их продуктивность должны обеспечиваться селекционными, производственно-техническими и строительными мероприятиями.

3. Следует углубить специализацию и повысить концентрацию производства в соответствии с планом развития предприятия.

4. Планируемая численность поголовья скота и объем реализуемой продукции должны обеспечить равномерное использование в течение года средств производства и трудовых ресурсов.

5. Объем реализуемой продукции должен обеспечить равномерное поступление денежных средств и эффективное ведение производства.

6. Потребность в кормах должна быть согласована по составу и количеству кормов с имеющимися видами и численностью поголовья.

7. Планирование потребности в кормах должна учитывать наличие кормов на начало планируемого года, а также обеспечить животноводство кормами от урожая планируемого года до урожая будущего года.

## **2. Содержание и порядок разработки производственной программы по животноводству**

Производственная программа по животноводству является структурным элементом бизнес-плана сельскохозяйственной организации. В результате ее разработки определяется плановый объем производства продукции животноводства по видам, среднегодовое и выходное поголовье по группам и видам животных, рассчитывается потребность в кормах, затраты на производство продукции животноводства. В типовом бланке бизнес-плана на планируемый год в производственную программу включен расчет производственных затрат и калькулируется себестоимость единицы каждого вида продукции животноводства. В данном пособии учтена последовательность выполнения аналогичных расчетов, применяемая в бухгалтерском учете. Без соблюдения этих требований плановые и фактические показатели методически будут рассчитываться по-разному. Это приведет к их несоизмеримости. Поэтому планирование производственных затрат и себестоимости продукции животноводства рассмотрены ниже.

При планировании производственной программы учитываются изменения в развитии отрасли в планируемом году в соответствии с планом развития организации на ближайшие 5 лет и стратегией предприятия.

Планирование производственной программы по животноводству осуществляется в определенной последовательности.

Проводится экономический анализ эффективности отраслей животноводства за отчетный период.

Определяется состав животноводческих отраслей, виды животных, устанавливается структура стада и производственное направление развития каждой отрасли.

На основе достигнутого уровня ведения отраслей животноводства в хозяйстве; направлений дальнейшего использования инноваций и совершенствования развития животноводства в сельскохозяйственном предприятии; рекомендаций научно-исследовательских учреждений определяются плановые показатели продуктивности животных, план осеменения и получения приплода, а также нормативы ежегодной выбраковки маточного стада, живой вес 1 головы реализованного на убой молодняка животных и другие показатели.

Разрабатываются обороты стада животных для каждой отрасли, определяется выходное и среднегодовое поголовье животных, объемы производства валовой продукции и ее распределение.

Определяется годовая потребность в кормах.

Разрабатывается система зооветеринарных и организационно-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение запланированных показателей по производству валовой и товарной продукции.

Плановые расчеты выполняются по каждой отрасли животноводства. При этом, планирование производственной программы по животноводству выполняется исходя из общей потребности организации в продукции животноводства, которая определяется в соответствии с объемами выбытия по следующим каналам:

- реализация по договорам, включая государственные закупки;
- переработка внутри предприятия;
- производственные нужды данной организации;
- общественное питание;
- продажи и выдачи своим работникам в счет оплаты труда.

Планирование производственной программы по животноводству включает разработку следующих разделов:

- план осеменения, отелов и поступление приплода,
- планирование продуктивности животных,
- месячный и годовой оборот стада,
- план валового производства продукции (календарный план прироста, план производства молока и др.) и распределение продукции животноводства,
- план потребности в кормах и подстилке;
- баланс кормов.

*План осеменения и поступления приплода.* Важнейшим плановым расчетом по развитию отрасли является план осеменения и поступления приплода. Он составляется по каждой ферме и комплексу и позволяет правильно установить численность делового приплода, численность поголовья по основному стаду на конец года, рассчитать движение стада по месяцам года по приплоду, ремонтному молодняку.

План осеменения и поступления приплода – это основа для составления месячного и годового оборота стада, определения валового производства продукции отрасли, потребности в трудовых ресурсах и др.

Для составления плана осеменения и отелов крупного рогатого скота необходимы следующие данные:

- количество коров, нетелей и телок на начало года.
- количество фактически осемененных коров и телок с апреля по декабрь предпланового года.

- количество коров и нетелей, отелившихся в ноябре и декабре прошлого года, а также отелившихся в более ранние сроки, но не осемененных к началу планируемого года.

- зоотехнические записи о возрастном составе и продуктивности коров, что служит основанием для решения вопроса о выбраковке старых и низко продуктивных животных.

- возрастной и качественный состав телок на начало планируемого года.

- средняя продолжительность сервис-периода.

При составлении данного плана в отрасли молочного скотоводства расчеты выполняются в следующей последовательности. На основе данных зоотехнического учета выписываются данные о количестве случек коров и телок по месяцам – с апреля по декабрь предпланового года. На основе этих данных составляется план отела коров и первотелок с января по сентябрь планируемого года.

По данным зоотехнического учета определяется также количество коров, отелившихся в конце прошлого года (ноябрь-декабрь), но не слученных на 1 января планируемого года.

Составляется план осеменения маточного поголовья по месяцам и получения приплода на весь планируемый год. При этом особое значение имеет обоснование сроков проведения осеменения и, в соответствии с этим, поступления продукции по периодам года. Это обусловлено возможностью использования в молочном скотоводстве равномерных и сезонных отелов.

Планируется количество ремонтных телок для осеменения в планируемом году в целях замены бракуемого основного стада.

Определяется выход делового приплода в планируемом году.

Намечается плановая выбраковка коров и первотелок из-за низкой продуктивности, яловости и по другим причинам, с последующей постановкой на откорм и реализацией на мясо.

Количество бракуемых коров определяется на основе установленного процента выбраковки исходя из экономически целесообразного срока их хозяйственного использования.

На основе этих планов зоотехническая служба составляет оперативный план – график осеменения животных по месяцам года и осуществляет контроль за его выполнением по каждой ферме и в целом по сельскохозяйственному предприятию. Сводные показатели в целом по хозяйству заносятся в годовой план предприятия.

*Планирование продуктивности животных.* Качественный уровень развития животноводства характеризуется продуктивностью живот-

ных. От уровня продуктивности зависит объем производства валовой и товарной продукции, себестоимость животноводческой продукции, размер прибыли (убытка), уровень рентабельности и другие показатели, характеризующие эффективность производства продукции животноводства.

Уровень продуктивности измеряют такими показателями, как удои на одну корову за календарный год или период лактации, среднесуточный или годовой прирост одной головы молодняка животных и птицы по возрастам, получение приплода в течение года на одну или 100 маток, яйценоскость птицы за календарный год, настриг шерсти на одну голову в год и др.

Существуют различные методы планирования продуктивности животных. Чаще исходят из фактически достигнутого уровня продуктивности, отражающего состояние отрасли на предприятии. Далее отбирается совокупность факторов, оказывающих наибольшее влияние на продуктивность животных и которые можно улучшить в условиях хозяйства. К ним относятся намечаемые мероприятия по улучшению кормовой базы, уровня, типа и качества кормления животных; качественному совершенствованию маточного стада (улучшение породного, возрастного состава стада), изменению условий содержания и ухода за животными, повышению квалификации работников ферм, совершенствованию организации их труда и материального стимулирования, проведению зооветеринарных мероприятий.

На основе проведенного анализа определяется прибавка продуктивности за счет указанных факторов. В целях получения плановой продуктивности эти прибавки суммируются со средним достигнутым уровнем продуктивности.

Второй метод планирования продуктивности – по лимитирующему (основному) фактору. Из всего многообразия факторов, влияющих на продуктивность животных, основную роль играет фактор кормления. Для планирования продуктивности животных по данному методу используется следующая нормативная информация:

- достигнутый уровень кормления в хозяйстве на одну голову в год;
- средний вес одного животного;
- норматив поддерживающего корма на 1 ц живого веса в день;
- нормы расхода кормов на 1 ц продукции.

Исходя из этих показателей, определяется возможная продуктивность животных.

Третий метод планирования продуктивности основан на использовании экономико-математических методов.

В структурном виде функциональная зависимость продуктивности от ряда факторов может быть выражена формулой:

$$Y = f(x_n), \quad (2)$$

где  $x_n$  – переменные факторы, определяющие уровень продуктивности (уровень кормления, породы, возрастной состав стада, уровень оплаты труда доярок и скотников и др.).

Для использования данного метода необходимо выразить количественную взаимосвязь между продуктивностью и основными факторами.

Плановый надой следует распределить по месяцам планируемого года. В практической деятельности используют в основном два способа расчета валового надоя молока по месяцам года.

Первый способ – по удельному весу надоенного молока за каждый месяц в общем его надое за прошлые годы. Этот способ расчета помесячного надоя прост, однако им можно пользоваться только в том случае, если в хозяйстве распределение отелов по месяцам планируемого года аналогично прошлому году, уровень и равномерность кормления по месяцам также остаются неизменными, что практически бывает редко.

Более точно надой молока в каждом месяце можно определить вторым способом – с учетом удоя коров на различных месяцах лактации. Для такого расчета необходимы следующие данные: количество дойных коров на различных месяцах лактации и количество сухостойных коров на начало планируемого года, план отела коров и данные о средних надоях коров на каждом месяце лактации при определенном уровне продуктивности.

*План помесячного оборота крупного рогатого скота.* Для разработки показателей движения поголовья крупного рогатого скота по каждой половозрастной группе расчета среднегодового поголовья составляется план помесячного оборота стада крупного рогатого скота. По каждой группе животных приводятся плановые ежемесячные данные о поступлении из других групп, о переводе в другие группы, о продаже и др.; рассчитывается наличие поголовья на начало каждого месяца, среднее поголовье за месяц и за год.

В текущем планировании животноводства весьма важным является правильное определение среднего поголовья за период (месяц, квартал, год). Среднее поголовье можно определить несколькими способами: по среднемесячному поголовью, по кормо-дням, по кормо-

месяцам, по среднеквартальному поголовью, по годовому обороту стада. Расчет среднего поголовья по первому способу выполняется по формуле:

$$П_{\text{ср}} = \frac{\sum (П_{\text{нм}} + П_{\text{км}}) \div 2}{12}, \quad (3)$$

где  $П_{\text{ср}}$  – среднее поголовье за год, гол.

$П_{\text{нм}}$  – поголовье на начало месяца, гол.

$П_{\text{км}}$  – поголовье на конец месяца, гол.

Этот способ позволяет учитывать изменение численности стада в течение каждого месяца года. Его рекомендуется использовать в скотоводстве и овцеводстве.

Исчисление среднегодового поголовья по кормо-дням является наиболее точным по сравнению с другими способами. Для выполнения расчета используется формула:

$$П_{\text{ср}} = \frac{П_{\text{нм}} \cdot Д_{\text{м}}}{365}, \quad (4)$$

где  $Д_{\text{м}}$  – число дней в месяце.

Исчисление среднего поголовья по кормо-месяцам осуществляется по формуле:

$$П_{\text{ср}} = \frac{\sum (П_{\text{нг}} + П_{\text{кг}}) \div 2 + П_{\text{нф}} + П_{\text{нм}} + \dots + П_{\text{нд}}}{12}, \quad (5)$$

где  $П_{\text{нг}}$  – поголовье на начало года, гол.

$П_{\text{кг}}$  – поголовье на конец года, гол.

$П_{\text{нф}}, П_{\text{нм}}, \dots, П_{\text{нд}}$  – поголовье на начало февраля, марта и другие месяцы планируемого года, гол.

*Расчет движения поголовья молодняка КРС и прироста живой массы по месяцам.* Выполнение данного расчета позволяет определить прирост и объем производства продукции выращивания за планируемый год в целом по стаду.

Расчет состоит из двух частей. В первой отражается движение поголовья молодняка планируемого года рождения и прирост по данной группе по месяцам и за год. Во второй – движение и прирост по группе молодняк рождения прошлых лет и взрослый скот на откорме.

Расчет движения поголовья молодняка рождения планируемого года и прироста живой массы по месяцам выполняется в определенной последовательности. В планировании движение животных принято отражать на 15 число месяца. Поэтому в данной группе поголовья на начало января нет. В приходной части сведения о плановом поступле-

нии приплода по месяцам переносятся из плана осеменения и поступления приплода. Покупка молодняка проставляется с учетом стратегии развития стада. В расходной части отражается возможная реализация молодняка по месяцам, плановый падеж поголовья в рамках естественной убыли и другое выбытие.

Рассчитывается численность поголовья по данной группе на начало и на конец каждого месяца. Определяется среднее поголовье за каждый месяц и за год. Планируется среднесуточный прирост и определяется валовой прирост.

Расчет движения поголовья по группе молодняк рождения прошлых лет и взрослый скот на откорме и прироста живой массы выполняются в следующем порядке.

Поголовье на начало января по группе рассчитывается вычитанием из имеющейся численности крупного рогатого скота на начало года поголовья коров. Сведения о переводе бракуемых коров и первотелок на откорм переносятся из плана браковки животных или из плана производства молока. Сведения о количестве растелившихся нетелей и вводимых в основное стадо берутся из плана осеменения или плана производства молока.

Для определения численности реализуемого на мясо по месяцам поголовья составляется вспомогательная таблица.

Определяется поголовье на начало и конец каждого месяца. Рассчитывается среднее поголовье за каждый месяц, за год. Для более точного определения прироста по данной группе из среднего поголовья по месяцам исключается среднее поголовье нетелей второй половины стельности. Для определения его значения должна составляться дополнительная таблица.

Планируется среднесуточный прирост и рассчитывается валовой прирост по данной группе.

Определяется плановый прирост по двум группам.

На основании выполненных расчетов планируется объем производства продукции выращивания по следующей формуле:

$$ПВ = ВП_p + В_{пр} - В_n, \quad (6)$$

где ПВ – продукция выращивания, ц

ВП<sub>p</sub> – валовой прирост по стаду, ц

В<sub>пр</sub> – живая масса приплода при рождении, ц

В<sub>n</sub> – вес павших животных, ц

*План производства молока* разрабатывается на основе плана осеменения и поступления приплода. В нем отражается имеющееся на начало года поголовье коров. В приходной части приводятся данные о плановом количестве отелившихся по месяцам года нетелей и план их перевода в группу коров. В расходной части отражается план выбраковки коров по месяцам и другое их выбытие. Далее рассчитывается численность поголовья коров на конец и начало каждого месяца, среднее поголовье за месяц и планируемый год.

Плановый валовой надой молока определяется путем умножения среднегодового поголовья коров на годовой плановый удой на корову. Определение надоя молока по месяцам выполняется по одному из рассмотренных ранее вариантов.

*Планирование производства и распределение продукции животноводства.* В соответствии с ранее запланированной программой по реализации сельскохозяйственной продукции основная часть производимого молока будет использоваться для продажи непосредственно перерабатывающим предприятиям и по другим каналам реализации. Частично молоко используется также на внутривладельческие нужды: на общественное питание, для продажи работникам хозяйства, на производственные нужды.

Расход молока на общественное питание предусматривается исходя из планируемого числа питающихся, норм и дней питания или на основе фактического расхода на эти цели за прошлый год.

Количество молока для продажи работникам хозяйства определяется, например, по его фактическому расходу за прошлый год.

Расход молока на производственные нужды, то есть на выпойку телят, определяется путем умножения норм выпойки на одну голову на численность приплода. При этом в расчет принимаются все полученные телята, кроме выращенных под коровами-кормилицами.

*Расчет движения животных.* Форма бизнес-плана «Движение животных» содержит сводную информацию по обороту стада за плановый год. Она представляет собой таблицу, разделенную на две части: в первой отражают поголовье на начало года и приход, во второй – расход и поголовье на конец года. Движение животных учитывается по поголовью и весу в разрезе половозрастных групп.

Из данных бухгалтерского учета переносится информация о численности и массе животных по группам на начало года.

В приходной части указывается живой приплод, поступление из других групп, покупка скота у других предприятий, у населения.

В расходной части отражается перевод в другие группы, реализация на мясо, племенная продажа и другое выбытие.

Определяется численность и вес животных на конец года. Поголовье животных по группам и в целом по стаду на конец года рассчитывается по формуле:

$$П_{\text{кг}} = П_{\text{нг}} + П_{\text{п}} - П_{\text{в}}, \quad (7)$$

где  $П_{\text{п}}$  – поголовье животных, поступивших в течение года, гол.

$П_{\text{в}}$  – поголовье животных, выбывших в течение года, гол.

Прирост по каждой группе проставляется с учетом расчетов движения поголовья молодняка крупного рогатого скота и взрослого скота на откорме и прироста живой массы по месяцам.

Вес перевода животных из одной группы в другую и при реализации могут устанавливаться с учетом сложившегося уровня и возможных изменений из-за улучшения кормления, породного состава животных и других факторов.

Вес животных на конец года по каждой группе и в целом по стаду рассчитывается по формуле:

$$В_{\text{кг}} = В_{\text{нг}} + В_{\text{п}} - В_{\text{в}} + П_{\text{р}}, \quad (8)$$

где  $В_{\text{кг}}$  – вес животных на конец года, т;

$В_{\text{нг}}$  – вес животных на начало года, т;

$П_{\text{р}}$  – прирост за год по каждой группе (по стаду), т;

$В_{\text{в}}$  – вес выбывших в течение года животных, т.

### **3. Планирование потребности и стоимости кормов.**

#### **Баланс кормов**

В развитии животноводства определяющее значение имеет полноценное кормление. В рациональном и сбалансированном кормлении животных заложены значительные резервы в более полном использовании генетических возможностей животных, а следовательно, и внутренних резервов увеличения производства продукции животноводства и повышения эффективности отрасли.

В практике внутрихозяйственного планирования сельскохозяйственных предприятий потребность в кормах должна определяться на два периода с годичной продолжительностью каждого из них.

Первая часть кормового плана охватывает период с 1 января планируемого года до 1 января будущего года, т. е. потребность в кормах определяется на календарный планируемый год.

Второй период – от урожая планируемого года до урожая будущего года или так называемый сельскохозяйственный год.

Потребность в кормах на календарный год для каждой животноводческой отрасли и в целом для животноводства можно рассчитывать разными способами в зависимости от уровня сформированной нормативной базы на предприятии.

В настоящее время в сельскохозяйственных организациях рационы рассчитываются по каждому виду и группе скота в зависимости от физиологического состояния, уровня продуктивности и других показателей. Они разрабатываются с учетом потребности животных в обменной энергии, сухом веществе, балансируются по питательным веществам. В этом случае для дальнейшего планирования следует использовать рассчитанный специалистами зоотехнической службы натуральный расход кормов на 1 голову животных по видам в разрезе групп.

Можно определить потребность в кормах исходя из запланированного объема производства каждого вида животноводческой продукции и норм расхода кормов в кормовых единицах в расчете на 1 ц производимой продукции.

Нормы расхода кормов по отдельным видам и группам скота устанавливаются в тесной связи с уровнем продуктивности животных, условиями содержания животных, технологией производства продукции и другими особенностями отраслей животноводства и хозяйства в целом.

Рассчитанная потребность в кормах в кормовых единицах для производства каждого вида животноводческой продукции, распределяется по видам кормов в соответствии со структурой рациона, разработанной в сельскохозяйственном предприятии. При этом структура кормовых рационов для скота должна удовлетворять физиологическим потребностям животных в питательных веществах и быть экономически эффективной.

Одновременно с потребностью в кормах в кормовых единицах определяется потребность в других питательных веществах.

В последующем определяется количество каждого вида корма в центнерах путем деления потребности в кормовых единицах на коэффициенты кормового достоинства. Аналогично могут быть выполнены расчеты исходя из численности поголовья и норм расхода кормов в кормовых единицах.

Потребность в кормах можно установить исходя из планового среднегодового поголовья животных каждой производственной группы и годовых норм расхода кормов по видам в натуральном исчислении на 1 голову. Годовые нормы расхода кормов на 1 голову устанавливаются на основе уровня продуктивности животных, суточных норм

и рационов кормления скота в разные периоды года. Рационы должны быть сбалансированы по питательным веществам. Умножением среднегодового поголовья различных видов скота и птицы на годовые нормы кормления определяется потребность в кормах: концентратах, сене, сенаже, силосе, корнеплодах, соломе, зеленом корме, прочих кормах (молоко, обрат и др.).

После определения потребности в кормах по каждому виду продукции или по каждой группе животных определяется годовая потребность в каждом виде корма в целом по предприятию.

Общая потребность в кормах по видам на календарный год, в свою очередь, распределяется на два периода:

- первый период – с 1 января планируемого года до урожая планируемого года;
- второй период – от урожая планируемого года до конца планируемого года.

Это распределение необходимо для составления баланса кормов.

Расчет потребности в кормах на календарный год служит основой для определения затрат на корма по группам животных при исчислении себестоимости продукции животноводства.

Потребность в кормах от урожая планируемого года до урожая будущего года определяется для крупного рогатого скота и овец исходя из выходного поголовья на конец планируемого года. В свиноводстве и птицеводстве поголовье, оставляемое на зимовку, обычно меньше среднегодового. В связи с этим для расчета потребности в кормах рекомендуется использовать среднегодовое поголовье свиней и птицы планируемого года. Если потребность в кормах на календарный год определяется исходя из объема производства животноводческой продукции, то и на сельскохозяйственный год используется тот же показатель.

Потребность в кормах от урожая планируемого до урожая будущего года включает страховой запас кормов и используется при расчете посевной площади.

При составлении баланса кормов учитывается их остаток на конец года со страховым запасом.

Если в кормовом балансе обнаруживается излишек кормов, создаются предпосылки для увеличения производства продукции животноводства, что требует определенных изменений в расчетах поголовья скота, его продуктивности. Если же балансовые расчеты показывают нехватку кормов собственного производства, то необходимо изыскать дополнительные резервы их получения путем внесения соответствующих изменений в показатели структуры посевных площадей и урожайности культур, или предусмотреть покупку кормов.

## Контрольные вопросы

1. Какие разделы включает производственная программа животноводства?
2. На какие периоды рассчитывается потребность в кормах в текущем планировании?
3. Назовите способы расчета среднегодового поголовья животных.

### Тема 3.4. Планирование производственной программы по растениеводству

1. Значение, цели и задачи производственной программы по растениеводству.
2. Содержание и порядок разработки производственной программы по растениеводству.
3. Планирование потребности в семенах, удобрениях, средствах защиты растений.

#### 1. Значение, цели и задачи производственной программы по растениеводству

В текущем планировании целью разработки производственной программы растениеводства является обоснование размеров отрасли (в том числе и отраслей второго порядка) в соответствии со стратегией развития сельскохозяйственной организации в целом.

Набор отраслей растениеводства определяется специализацией предприятия. Объемы производства продукции растениеводства должны обеспечить удовлетворение животноводства в кормах в нужном ассортименте. При этом учитываются корма, имеющиеся на начало планируемого года, страховые фонды и потребность до урожая в году, следующим за планируемым.

Разработка производственной программы растениеводства является основой для расчета потребности в материально-технических, трудовых ресурсах, расчета производственных затрат и себестоимости продукции, финансовых результатов деятельности предприятия.

При планировании растениеводства требуется выполнить следующие задачи:

- необходимо обеспечить производство в отрасли и подотраслях объем продукции, позволяющий полностью выполнить договорные обязательства перед потребителями и удовлетворить внутривладельческие потребности в продукции растениеводства;

- объем реализуемой продукции должен обеспечить равномерное поступление денежных средств для расширенного воспроизводства и эффективное ведение производства;
- обеспечить рациональное использование земельных ресурсов, средств производства и трудовых ресурсов;
- способствовать углублению специализации и росту интенсификации производства в соответствии с планом развития предприятия;
- обеспечить оптимальный выход продукции растениеводства с единицы земельной площади;
- рассчитывать нормативы производственных затрат на единицу площади (работ), способствующие рациональному управлению издержками.

## **2. Содержание и порядок разработки производственной программы по растениеводству**

Планирование производственной программы по растениеводству включает разработку следующих разделов:

- планирование использования земельных угодий, способствующих повышению их плодородия с учетом планируемой трансформации угодий;
- планирование урожайности сельскохозяйственных культур и угодий;
- обоснование потребности в продукции растениеводства и ее использование;
- планирование посевных площадей и валовых сборов продукции;
- планирование работ незавершенного производства;
- планирование потребности в семенах;
- планирование потребности в удобрениях и средствах защиты растений;
- баланс продукции растениеводства;
- разработка технологических карт и расчет нормативов производственных затрат на единицу площади и работ.

*Планирование использования земельных угодий.* Планирование производственной программы развития растениеводства начинают с разработки мероприятий по улучшению и более эффективному использованию сельскохозяйственных угодий, вовлечению в производство новых земель, повышению доли интенсивно используемых угодий и плодородия почвы, защите почв от эрозии и т. д.

Планирование использования земельных угодий начинают с анализа их технологического состояния. Цель анализа – выявить недостатки

и обосновать мероприятия по улучшению качества земли, повышению интенсивности и эффективности ее использования.

Последовательность разработки баланса земельных угодий и плана их производственного использования:

- уточнение фактического состава земельных угодий на начало планируемого периода по данным земельного учета;
- разработка мероприятия по улучшению земельных угодий;
- обоснование трансформации земельных угодий и планирование их использования по отдельным видам (для посева, под пары, пастбища, сенокосшение и т. д.);
- расчет площади отдельных земельных угодий в планируемом периоде на основе фактического их наличия на начало периода и намечаемого перевода (трансформации) из одной категории в другую. Следует иметь в виду, что временное использование угодий не по прямому назначению не служит основанием для перевода их в другую категорию. Например, временное использование сенокосов под выпас или пастбищ под сенокосшение не может стать основанием для перевода сенокосов в пастбища и пастбищ в сенокосы.

Земли краткосрочного использования и арендованные учитываются отдельно, по ним трансформация не планируется.

Площадь сельскохозяйственных угодий на перспективу определяют с учетом их трансформации в течение планируемого периода, передачи в аренду другим организациям и членам трудового коллектива, ожидаемого выделения земель для организации крестьянских (фермерских) хозяйств.

При трансформации земель, закрепленных за сельскохозяйственным предприятием, определяют возможность увеличения площади сельскохозяйственных угодий посредством перевода экстенсивных земельных угодий в интенсивные (распашка залежей и увеличение на этой основе площади пашни; раскорчевка кустарников, осушение заболоченных участков и соответствующее увеличение естественных пастбищ, сенокосов или пашни и т. д.).

*Планирование урожайности сельскохозяйственных культур и угодий.* Проектирование урожайности – наиболее сложная и ответственная часть производственной программы по растениеводству. От экономически обоснованного уровня урожайности зависят реальность выполнения планов и показатели эффективности отраслей растениеводства и животноводства, так как корма имеют большой удельный вес (до 50–60 %) в структуре себестоимости продукции животноводства.

Планирование урожайности в сельскохозяйственном предприятии базируется на учете поставленных задач, достигнутого уровня уро-

жайности, темпов ее прироста, данных научных учреждений, сортоучастков и передового опыта, системы агротехнических и организационно-экономических мероприятий, способствующих ее повышению. Все эти мероприятия или факторы роста должны в процессе планирования получить количественную оценку для конкретных условий производства в соответствии с имеющимися нормативами или рекомендациями научных учреждений, опытом передовых сельскохозяйственных предприятий.

Существует несколько методов обоснования планового уровня урожайности.

1. В качестве основы планирования урожайности сельскохозяйственных культур используют достигнутый уровень в среднем за последние три-пять лет, который отражает исторические усредненные условия производства (количество осадков, качество почвы, уровень агротехники, сроки проведения работ, средние дозы вносимых удобрений, уровень семеноводства, защиты растений и т. д.). Затем прогнозируют и обосновывают проектируемые мероприятия, обеспечивающие прибавку урожая: внедрение инновационных технологий или отдельных их элементов – увеличение доз и совершенствование способов внесения удобрений, изменение сортового и качественного состава семян, совершенствование агротехники и выполнение работ в оптимальные агротехнические сроки и т. д.; также учитывается урожайность на сортоиспытательных участках, в передовых сельскохозяйственных организациях.

Алгоритм учета основных факторов повышения урожайности включает количественную оценку, пофакторной прибавки урожая и достигнутого среднегодового уровня и может быть формализован следующим образом:

$$Y_{\text{п}} = Y_6 \pm A_1 \pm A_2 \pm \dots \pm A_n, \quad (9)$$

где  $Y_6$  – базисный уровень урожайности, средний за 3 года, ц/га;

$A_1, A_2, A_n$  – прибавка (или снижение) урожайности за счет урожаяобразующих факторов.

При этом выход побочной продукции с 1 га по отдельным культурам устанавливают исходя из достигнутого в прошлые годы в определенном соотношении к урожайности основной продукции.

2. При планировании урожайности на перспективу целесообразно использовать данные оценки плодородия почв, планируемые дозы внесения минеральных и органических удобрений и их окупаемость урожаем. При этом планируемая урожайность ( $Y_{\text{пл}}$ ) сельскохозяйственных культур рассчитывается по формуле:

$$Y_{\text{пл}} = [(B \cdot Ц) + (D_{\text{орг}} \cdot O_{\text{орг}}) + (D_{\text{мин}} \cdot O_{\text{мин}})], \quad (10)$$

где B – балл пашни;

Ц – цена 1 балла пашни (окупаемость 1 балла пашни), кг;

$D_{\text{орг}}$  – доза внесения органических удобрений, т/га;

$O_{\text{орг}}$  – окупаемость 1 тонны органических удобрений, кг;

$D_{\text{мин}}$  – доза внесения минеральных удобрений, кг д. в./га;

$O_{\text{мин}}$  – окупаемость 1 кг д. в./га минеральных удобрений, кг.

3. Среди хорошо регулируемых факторов, влияющих на уровень урожайности, содержание в почве питательных веществ в усвояемой форме, поэтому широкое распространение получило обоснование урожайности сельскохозяйственных культур на основе оценки выноса питательных веществ. Урожайность определяют делением суммы каждого вида питательных веществ, которые могут быть использованы культурой из почвы (с учетом естественного плодородия, последствий удобрений под предшествующую культуру и вносимых удобрений под данную культуру), на вынос питательных веществ с 1 т урожая (с учетом побочной продукции).

Возможен и другой порядок обоснования урожайности, при котором сначала предлагают конкретный уровень урожайности, а затем определяют необходимые ресурсы для его получения.

4. Для предприятий, достигших высокого уровня урожайности, возможно использование следующего метода планирования урожайности

$$Y_{\text{п}} = (Y_{\text{с}} + Y_{\text{мак}}) : 2, \quad (11)$$

где  $Y_{\text{с}}$  – средняя урожайность за 3 года, ц/га;

$Y_{\text{мак}}$  – наивысшая урожайность за тот период, ц/га.

5. Из всего многообразия условий внешней среды (влагообеспеченность и рациональное распределение влаги по периодам роста и развития растений, тепловой, световой, воздушный режимы и т. д.), пользуясь законом минимума, можно выбрать лимитирующий фактор, который в полевых условиях массового производства нельзя компенсировать, и по нему определить максимальный уровень урожайности, к обеспечению которого и надо стремиться с помощью системы мероприятий, регулируемых профессиональной деятельностью специалиста. Этим способом планируют реальную верхнюю границу урожая в средних условиях внешней среды, к достижению которой необходимо стремиться путем совершенствования агротехники, системы удобрений и т. д.

6. Планирование урожайности на основе применения экономико-математических методов.

Функциональная зависимость урожайности от ряда факторов может быть выражена регрессионной функцией, где факторами, определяющими уровень урожайности, являются балл земли, агротехника, дозы внесения удобрений, сорта, предшественники, обеспеченность трудовыми ресурсами, уровень механизации и агроклиматические факторы.

Для планирования урожайности могут быть использованы и другие методы. При этом следует отметить, что чем выше уровень агротехники, культуры земледелия, организации производства, тем выше и устойчивее урожайность, меньше влияние неблагоприятных воздействий, выше точность планирования урожайности.

Всестороннему обоснованию урожайности необходимо уделить особое внимание, так как от ее уровня будут зависеть результаты работы растениеводства и организации в целом.

*Обоснование потребности в продукции растениеводства и ее использовании.* Потребность в продукции растениеводства включает объем реализации продукции по договорам, потребность в семенах, потребность в кормах, для личных подсобных хозяйств, натуральную оплату работникам предприятия, потребность для нужд общественного питания и др.

На данном уровне планирования потребность в семенах определяется ориентировочно: умножением нормы высева на фактическую площадь посева предпланового года либо на площадь культур в соответствии с планом чередования по севооборотам на планируемый год.

*Планирование посевных площадей и валовых сборов продукции.* В современных условиях объемы производства продукции определяются не только наличием материальных, финансовых и иных ресурсов, но и потребностями рынка, спросом. Минимальный объем производства конкретных видов продукции растениеводства определяется необходимостью выполнения договорных обязательств организации с учетом конъюнктуры рынка и удовлетворения внутривозрастных потребностей (семена, корма, страховые фонды, продажа работникам организации, общественное питание и т. д.).

Планирование рациональной структура посевных площадей должна обеспечивать:

*с агрономической точки зрения* – размещение культур по лучшим предшественникам, внедрение севооборотов, передовой агротехники и повышение плодородия почвы для получения высоких, стабильных урожаев продукции высокого качества;

*с организационной* – соответствие специализации организации, выполнение договорных обязательств, правильные пропорции отраслей

растениеводства и животноводства, создание условий для эффективного использования производственных ресурсов;

с *экономической* – получение максимума прибыли с единицы земельной площади, обеспечение рентабельного ведения производства.

При обосновании размеров и структуры посевных площадей необходимо отдавать предпочтение наиболее экономически выгодным культурам. Для этого целесообразно выполнять сравнительную оценку экономической эффективности культур по группам с учетом их хозяйственного использования. Для экономической оценки сравнительных преимуществ товарных культур используют следующие показатели: выход продукции с 1 га посева в стоимостном выражении, производительность труда и трудоемкость возделывания 1 га, валовой доход и прибыль с га, уровень рентабельности; для кормовых культур – выход энергетических, кормовых единиц, переваримого протеина с 1 га, затраты труда на производство и себестоимость энергетической и кормовой единицы и др.

В планировании применяют несколько методов обоснования размеров посевных площадей.

1. Посевные площади отдельных сельскохозяйственных культур определяют делением потребности организации в продукции данной культуры, удовлетворяющейся за счет собственных средств на плановую урожайность.

При этом из общей потребности в данном виде продукции сначала вычитают корма, полученные с естественных кормовых угодий. Остальные корма необходимо произвести на пашне, выращивая наиболее эффективные культуры.

Расчитанные посевные площади сельскохозяйственных сопоставляют с площадью пашни по разработанной ранее экспликации земельных угодий. При этом возможны три варианта.

*Первый вариант.* Если расчетная общая площадь посева и чистого пара равна имеющейся площади пашни, то она может быть принята за основу в дальнейшем планировании.

*Второй вариант.* Если расчетная общая площадь посева и чистого пара меньше имеющейся площади пашни, целесообразно расширение посевов наиболее эффективных культур для увеличения производства конкурентоспособной продукции сверх рассчитанных ранее минимальных потребностей. Увеличиваться может производство продукции как растениеводства, так и животноводства. Следовательно, могут расширяться площади и кормовых культур.

*Третий вариант.* Если расчетная площадь посева и чистого пара больше имеющейся площади пашни, необходимо проводить ее корректировку (увязку) по трем направлениям:

- пересмотр трансформации земельных угодий и перевод в пашню других видов угодий, проведение повторных и пожнивных посевов, аренда пашни и т. д.;

- рост урожайности (дополнительное внесение удобрений и другие реально осуществимые мероприятия, обеспечивающие более интенсивное использование земли);

- сокращение потребности в запланированной продукции растениеводства за счет лучшего использования побочной и сопряженной продукции, естественных кормовых угодий, приобретения различных видов продукции извне (жом, патока, барда и т. д.), а также снижения объемов реализации продукции растениеводства и животноводства.

После составления баланса посевных с учетом размещения культур в полях севооборотов и их экономической оценки окончательно корректируют посевные площади. Затем определяют валовые сборы продукции растениеводства путем умножения площадей посева культур на плановую урожайность.

2. Если севообороты введены и освоены, размер и структуру посевных площадей определяют на основе фактического размещения культур в полях севооборотов в соответствии с принятым их чередованием. При этом возможна корректировка и замена одних культур другими с учетом экономической эффективности и изменяющихся потребностей рынка. Далее обосновывают уровень урожайности, рассчитывают валовые сборы, составляют баланс продукции растениеводства. При выявлении недостатка отдельных видов продукции проводят корректировку посевных площадей, уточняют размещение культур в полях севооборотов и на внесевоборотных участках.

3. Для планирования посевных площадей и валовых сборов сельскохозяйственной продукции широко применяют экономико-математические методы, основанные на разработке экономико-математических моделей и решении задач по соответствующим программам на компьютерах. Эти методы имеют следующие преимущества:

- позволяют провести варианты расчеты и обосновать наиболее приемлемый вариант развития сельскохозяйственной организации с учетом конкретных условий;

- обеспечивают увязку, сбалансированность развития растениеводства и животноводства;

- дают возможность провести оценку товарных и фуражных культур

по конечным показателям эффективности производства, то есть по прибыли от реализации продукции, определить ее конкурентоспособность;

- повышают оперативность планирования, уменьшают его трудоемкость, снижают риск производственной деятельности сельскохозяйственной организации.

Используют и другие методы обоснования размеров посевных площадей.

Корректировка посевных площадей производится при планировании площадей под зеленые корма после разработки зеленого конвейера. Посевные площади этих культур определяются не только по количеству необходимой зеленой массы, но и по срокам ее получения.

Валовые сборы продукции растениеводства по культурам определяют умножением планового уровня урожайности на площадь посева. При этом устанавливается объем производства продукции в первоначально оприходованной массе и после доработки, а также количество побочной (сопряженной) продукции.

*Планирование работ незавершенного производства.* Производственная программа растениеводства включает также незавершенное производство, то есть работы, выполняемые под урожай будущих лет. Площади озимых культур на зерно и зеленый корм посева планируемого года, многолетних трав посева планируемого года и прошлых лет, чистого пара, зяби определяют на основании размещения культур в полях севооборотов на планируемый и последующие годы. Объем других работ незавершенного производства, таких, как лущение (без зяблевой пахоты), снегозадержание, вывозка и внесение удобрений вывозка органики в 4 квартале, залужение, создание культурных сенокосов и пастбищ, известкование и гипсование почвы (за счет собственных средств) и т. д., рассчитывают на каждом предприятии в соответствии с конкретными условиями производства.

### **3. Планирование потребности в семенах, удобрениях, средствах защиты растений**

*Планирование потребности в семенах.* Потребность в семенах определяют умножением нормы высева на площадь посева сельскохозяйственных культур.

Расчет потребности в семенах проводят для посевов яровых культур урожая планируемого года, по незавершенному производству (посев озимых, многолетних трав и т. д.), по культурам с учетом их целевого использования. Кроме того, планируют потребность в семенах на

будущий год с учетом создания страховых и переходящих фондов. Учитывают также потребность в семенах для улучшения естественных кормовых угодий (перезалужение пастбищ и сенокосов).

При расчете потребности в семенах используют нормы высева на 1 га посева с учетом применяемой технологии, сорта, качества, сроков и способов высева, предшественников, увлажненности почвы и других условий.

По смешанным посевам ( вико-овсяные, горохо-овсяные и др.) потребность в семенах рассчитывают по каждой культуре в отдельности путем умножения посевных площадей однолетних трав на половинную норму высева по каждой культуре.

По многолетним травам при двухлетнем сроке использования потребность в семенах рассчитывают путем умножения половины посевной площади на норму высева семян на 1 га.

Основные источники покрытия общей потребности в семенах:

- наличие семян на начало года для весеннего посева яровых культур;

- из урожая планируемого года для посева озимых культур;
- покупка, обмен недостающего количества семян.

При этом семена, поступающие из разных источников, должны полностью покрывать общую потребность, то есть семенной фонд создается в объеме полной потребности.

По культурам, для выращивания которых используют семена собственного производства, рассчитывают потребность в них для весеннего сева в следующем году. При этом посевные площади определяют на основе ротационных таблиц и размещения культур в полях севооборотов. Умножением этих площадей на норму высева определяют потребность в семенах и учитывают ее при составлении баланса продукции растениеводства.

На случай пересева погибших озимых культур и многолетних трав, перерасхода семян при посеве яровых культур в сельскохозяйственных организациях создают страховые фонды по яровым зерновым в размере 10–15 %, по многолетним травам – 25–30 % годовой потребности в семенах.

Посев озимых зерновых на сельскохозяйственном предприятии проводят семенами, полученными из урожая планируемого года, поэтому страховой фонд для них не создается. Однако некоторые организации создают переходящие семенные фонды по озимым зерновым культурам, особенно в семеноводческих организациях и в семеноводческих бригадах, для сохранения сорта в случае полной гибели посевов озимых.

С учетом страхового и переходящего фондов определяют общую потребность в семенах по каждой культуре и источники покрытия этой потребности.

Расчет потребности в семенах на планируемый год необходим для калькуляции себестоимости продукции и расчета затрат под урожай будущего года, а на следующий год – для планирования семенного, страхового и переходящего фондов семян из урожая текущего года и для последующего составления баланса продукции растениеводства.

*Планирование потребности в удобрениях и средствах защиты растений.* Планирование внесения удобрений осуществляют с учетом обеспеченности почв элементами питания, потребности в них сельскохозяйственных культур для достижения проектируемой урожайности, выноса питательных веществ с урожаем, места культур в севообороте, прямого действия и последствия удобрений, наличия удобрений и финансовых возможностей их приобретения.

Алгоритм планирования потребности в удобрениях следующий. Определяют наличие удобрений по каждому виду – органических, минеральных (азотных, фосфорных, калийных) и т. д., микроэлементов на начало года. Намечают возможное поступление удобрений в течение года. Обосновывают нормы внесения удобрений (по видам) под культуры с учетом их последствия (предшествующего внесения) и места в севообороте (предшественника). При этом потребность в органических удобрениях не должна превышать реальные возможности их накопления (приготовления). На основе норм внесения и площадей рассчитывают общий расход (потребность) по видам удобрений, срокам их внесения по культурам и предприятию в целом. Рассчитывают остаток удобрений на конец года. На основе объемов удобрений, их вида, цены, затрат на доставку и хранение определяют затраты на них по видам, культурам всего по предприятию с учетом незавершенного производства.

Для повышения плодородия почвы и роста урожайности на каждом предприятии должны быть использованы все возможности увеличения накопления и внесения органических удобрений. Накопление органических удобрений идет в основном за счет получения навоза и навозной жижи от животноводства, а также может производиться путем заготовки торфа, приготовления компостов.

Объемы накопления навоза в животноводстве можно определить несколькими способами.

Один из наиболее простых и распространенных способов – планирование на основе норм выхода навоза на 1 голову скота, установленных на базе анализа фактических данных организации или приведен-

ных в справочной литературе с учетом конкретных условий производства. Нормы выхода навоза на 1 голову устанавливают по видам скота с учетом продолжительности стойлового периода в днях. Путем перемножения норм выхода навоза на 1 голову на среднегодовое поголовье получают выход навоза от данной группы животных, а затем в целом по животноводству.

Другой способ определения объема возможного накопления навоза основан на учете количества сухого вещества в корме и подстилке. Установлено, что из общего количества сухого вещества корма примерно половина усваивается организмом животных, столько же переходит в навоз. В свежем навозе содержится 1/4 сухого вещества и 3/4 воды, поэтому общее количество навоза в четыре раза больше половины сухого вещества корма и всей подстилки. Выход свежего навоза ( $M_n$ ) рассчитывается по формуле:

$$M_n = (M_c : 2 + M_{сп}) \cdot 4, \quad (12)$$

где  $M_c$  – масса сухого вещества корма, ед.;

$M_{сп}$  – масса сухого вещества подстилки, ед.

Третий простой и доступный метод расчета накопления навоза – использование коэффициентов его выхода на единицу расходуемых кормов и подстилки. Суммируя произведения расхода кормов и подстилки на соответствующие коэффициенты, находят общее количество навоза.

Потребность в минеральных удобрениях по культурам на предприятии в целом определяется в соответствии с технологическими картами на основании лабораторных анализов почвы и планируемой урожайности с учетом финансовых возможностей организации по их приобретению. При расчетах количество минеральных удобрений по видам определяется в физической массе и действующем веществе.

Для разработки технологических карт по культурам количество минеральных удобрений показывают в физической массе, что необходимо для определения их стоимости, объема и затрат на погрузочно-разгрузочные, транспортные, другие виды работ. Физический вес переводят в действующее (питательное) вещество путем умножения количества удобрений на процентное содержание действующего вещества и деления на 100.

При обосновании потребности в минеральных удобрениях расчеты на начальной стадии ведут в действующем веществе, а затем производят перевод в физическую массу путем деления полученной величины на процент содержания действующего вещества в данном виде удобрений и умножения на 100.

Потребность в удобрениях под культуры и по предприятию в целом можно определить различными методами.

1. Наиболее точный, но и наиболее сложный метод планирования потребности и использования удобрений, особенно при внедрении прогрессивных технологий – балансовый. Порядок планирования потребности и использования удобрений:

а) определяют вынос питательных веществ из почвы с планируемым урожаем основной и побочной продукции на основе использования нормативных материалов научных учреждений по выносу азота, фосфора и калия конкретными культурами;

б) проводят балансировку выноса питательных веществ и источников их поступления в почву – фиксация азота бобовыми культурами, поступление от пожнивных остатков, определяют, сколько необходимо дополнительно внести органических и минеральных удобрений с учетом коэффициентов использования питательных веществ растениями; для этого требуется обширная информация для конкретных условий производства, которую можно получить только в результате систематических агрохимических обследований.

2. Потребность в удобрениях можно рассчитать на прибавку урожая по сравнению с достигнутой и суммировать с фактическим внесением удобрений, которое обеспечивает получение средней урожайности.

3. Чаще всего применяемый на практике простой метод определения потребности в удобрениях базируется на рекомендациях научных учреждений по системе удобрений в севооборотах с учетом предшественника с корректировкой рекомендуемых норм внесения для конкретных условий производства и возможностей организации.

Исходя из норм внесения органических и минеральных удобрений по видам и посевных площадей, определяют потребность в удобрениях в планируемом году по культурам, севооборотам и в целом по предприятию с выделением потребности под урожай текущего и будущего года.

Остаток удобрений на конец года определяют как наличие их на начало года плюс поступление в течение года минус внесение удобрений в планируемом году (под урожай текущего года и незавершенное производство).

Потребность в средствах защиты растений (ядохимикатах, гербицидах, пестицидах и т. д.) для протравливания семян, борьбы с сорняками, вредителями и болезнями растений, на дезинфекцию помещений определяют умножением нормы расхода препаратов по видам обработки (опыливание, опрыскивание, дегазация и т. д.) на единицу работы (га, т, м<sup>3</sup>) на планируемый объем работ.

*Баланс продукции растениеводства.* Завершающий этап разработки натуральных показателей производственной программы растениеводства – составление баланса продукции отрасли, который отражает: наличие на начало планируемого года, поступление и расход основных видов продукции по всем каналам, остаток на конец планируемого года.

Продукция растениеводства на начало года должна обеспечивать:

- скот кормами и столовые продуктами питания, производимыми на сельскохозяйственном предприятии, до урожая планируемого года:
- семенами со страховым фондом для посева яровых культур без учета семян, не возделываемых на предприятии или приобретаемых для сортосмены и сортообновления.

В приходной части показывают все источники поступления продукции. Основной источник поступления – урожай планируемого года. При этом валовой сбор зерна, семян льна-долгунца, льна-кудряша показывают в массе после доработки, зерна без зерноотходов.

В приходной части учитывают и другие поступления растениеводческой продукции: в соответствии с заключенными договорами; закупаемой в личных подсобных хозяйствах; покупаемой или получаемой от обменных операций; прочие поступления, включая семенные и фуражные ссуды.

В расходной части отражают использование продукции по различным каналам в календарном году: продажу продукции по договорам, свободную продажу на местном рынке, другие виды продажи на сторону, а также внутривозрастное потребление (на корм скоту с начала года до урожая и от урожая до конца года, на семена, в обмен, в переработку внутри организации, выдачу в порядке оплаты труда, расход на общественное питание и прочий расход). Все виды расходов предварительно обосновывают соответствующими расчетами.

Остаток продукции растениеводства на конец года определяют как наличие продукции на начало года плюс приход минус расход. Остаток должен обеспечить потребность организации в продукции растениеводства до урожая следующего года в семенах для весеннего сева со страховым запасом, на корм скоту со страховым запасом, на общественное питание, реализацию, прочие расходы.

Баланс продукции растениеводства увязывает производственную программу растениеводства и животноводства (через потребность в кормах), а также перерабатывающих производств (через выполнение договорных обязательств), что во многом определяет выполнение общих задач, стоящих перед сельскохозяйственным предприятием.

## Контрольные вопросы

1. Какие разделы включает производственная программа растениеводства?
2. Назовите как планируется потребность в удобрениях и средствах защиты.
3. Как составляется баланс продукции растениеводства?

### Тема 3.5. Планирование вспомогательных производств

1. Цели, задачи и содержание планирования вспомогательных производств.
2. Планирование потребности в тракторах, комбайнах и сельскохозяйственной технике.
3. Планирование количества ремонтов тракторов, комбайнов, автомобилей.
4. Планирование объема работ и себестоимости единицы работ и услуг вспомогательных производств.

#### 1. Цели, задачи и содержание планирования вспомогательных производств

Нормальная работа основных производств сельскохозяйственных предприятий обеспечивается вспомогательными и обслуживающими производствами путем предоставления им определенного вида услуг и выполнения работ. Вспомогательные производства также выполняют соответствующие работы и оказывают услуги своему капитальному строительству и другим сферам деятельности предприятия, могут изготавливать продукцию в виде запасных частей, производственного и хозяйственного инвентаря. В отдельных случаях вспомогательные производства оказывают услуги и выполняют работы на сторону.

В группу вспомогательных производств входят:

- машинно-тракторный парк;
- автомобильный транспорт;
- ремонтные мастерские;
- энергетические производства;
- водоснабжение;
- гужевой транспорт;
- службы теплоснабжения и холодильных установок;
- службы ремонта зданий и сооружений.

Обслуживающие производства занимаются оказанием социально-бытовых услуг. К ним относятся:

- жилищно-коммунальные службы;
- бытового обслуживания;
- общественного питания и др.

При планировании вспомогательных производств решаются следующие задачи:

- обосновываются объемы работ, услуг вспомогательных производств и устанавливаются их размеры;
- определяется потребность в машинно-тракторном и автомобильном парке, позволяющая выполнять весь комплекс работ основного производства при минимальном расходе средств;
- устанавливается количество ремонтов и технических обслуживаний МТП, что позволяет сформировать производственное задание ремонтной мастерской;
- определяется потребность в топливе и смазочных материалах, что является основой для формирования нефтехозяйства определенных размеров и расчета потребности в финансовых ресурсах для приобретения ГСМ;
- рассчитывается сумма затрат по видам вспомогательных производств и калькулируется себестоимость единицы их работ и услуг. Это, в свою очередь, позволяет определить затраты по статье «Работы и услуги» при исчислении себестоимости сельскохозяйственной продукции.
- себестоимость единицы работ и услуг вспомогательных производств может быть принята за основу при установлении цен на услуги сторонним организациям.

## **2. Планирование потребности в тракторах, комбайнах и сельскохозяйственной технике**

Потребность в сельскохозяйственной технике определяют на основании анализа производственных и природных условий хозяйства. Он предполагает учет специализации хозяйства, перспектив развития отраслей растениеводства и животноводства, структуры и размера посевных площадей, видов и поголовья животных, а также факторов, влияющих на использование техники. К ним относят: размер, рельеф и конфигурацию участков, почвенно-климатические условия хозяйства, удельное сопротивление почв, метеоусловия, сроки выполнения от-

дельных работ, достигнутый или планируемый уровень производительности машин и т. п.

Потребность хозяйства в технике определяют на текущий период и на перспективу. На текущий период расчеты ведут на основе годовых планов, данных о наличии тракторов и машин на начало года, поставке и списании техники, норм выработки, применяемых в хозяйстве в текущем году. На перспективу потребность техники в целом по хозяйству рассчитывают на основе производственных планов, с использованием в качестве исходных данных укрупненных нормативов, разрабатываемых научно-исследовательскими институтами и машиноиспытательными станциями.

*Расчет потребности в тракторах с использованием показателей условного эталонного исчисления и рекомендуемой структуры тракторного парка хозяйства по маркам машин.* Расчет проводят на основании: годового объема механизированных работ в условных эталонных гектарах в целом по хозяйству, среднегодовой выработки в условных эталонных гектарах на один условный эталонный трактор и структуры тракторного парка хозяйства по маркам машин.

Объем механизированных работ рассчитывается на основании технологических карт производства продукции растениеводства и животноводства, других механизированных работ в условных эталонных гектарах в целом по хозяйству. Среднегодовая выработка в условных эталонных гектарах на один условный эталонный трактор в хозяйстве определяется на основании результатов анализа выработки тракторов за последние 2–3 года, с учетом намечаемых мероприятий по улучшению их использования. Структура тракторного парка по маркам машин в условном исчислении определяется специализацией хозяйства, с учетом рекомендаций научно-исследовательских институтов и зональных опытных станций.

*Расчет потребности в тракторах с использованием условно-натуральных показателей.* Расчет проводят на основании годового объема механизированных работ по отдельным видам работ в условных эталонных гектарах и среднегодовой выработке по отдельным маркам тракторов. Порядок расчета следующий.

На основании технологических карт, планов тракторных и других механизированных работ рассчитывается годовой объем механизированных работ в условных эталонных гектарах по отдельным видам работ. Для этого предварительно рассчитывается количество нормосмен, требуемых для выполнения одноименных работ, в физических

гектарах, с использованием норм выработки, а по отдельным операциям – по количеству выполненных нормосмен.

Полученные объемы по отдельным видам механизированных работ в условных эталонных гектарах распределяют по маркам тракторов с учетом их производительности и экономической целесообразности. В качестве показателя эффективности может быть принят минимум приведенных затрат на единицу работы.

На основании результатов анализа выработки тракторов за последние 2–3 года, и с учетом намечаемых мероприятий по улучшению их использования, устанавливают среднегодовую выработку эталонного трактора. Определяют годовую выработку по маркам тракторов, для чего годовую выработку на условный эталонный трактор умножают на коэффициент перевода данной марки в условные эталонные тракторы.

Требуемое количество тракторов определенной марки в эталонном исчислении определяют делением объема механизированных работ, рассчитанного для данной марки, на годовую выработку одного условного трактора этой марки. Требуемое количество тракторов данной марки в физическом исчислении определяют делением количества тракторов в эталонном исчислении на коэффициент перевода данной марки в условные эталонные тракторы. К достоинству способа следует отнести малую вероятность неточности объемов механизированных работ, так как они ведутся в расчете на физические тракторы.

*Расчет потребности в тракторах с использованием графического способа.* Потребность определяется с использованием графиков.

Потребность в тракторах данной марки, для выполнения определенного вида работ, с учетом влияния природных условий, структуры посевных, площадей, агротехнических сроков выполнения технологических операций, рассчитывается по формуле:

$$X_i = U_j \div (W \cdot T_{\text{ч}} \cdot D_{\text{р}} \cdot K_{\text{тг}} \cdot K_{\text{им}}), \quad (13)$$

где  $U_j$  – объем работы в натуральном исчислении по отдельным видам работ, га;

$W$  – выработка агрегата за 1 ч сменного времени в натуральном исчислении, га/ч;

$T_{\text{ч}}$  – количество часов работы в день;

$D_{\text{р}}$  – продолжительность выполнения технологической операции, соответствующей агротехническим срокам проведения работ, дни;

$K_{тг}$  – коэффициент технической готовности парка (при продолжительности напряженного периода до 30 дней равен 0,85–0,90);

$K_{им}$  – коэффициент метеорологических условий, принимают равным 0,9–0,95.

Аналогичным образом устанавливают потребность в тракторах на всех работах. Общая потребность в тракторах для каждого периода определяется путем суммирования потребности в тракторах на работах отдельных видов.

В течение года потребность в тракторах существенно колеблется в зависимости от сезона года, что приводит к завышению количества машин, тракторных агрегатов, перерасходу инвестиций в технику и увеличению эксплуатационных расходов.

Составление сводного баланса механизированных работ с учетом всех отраслей сельскохозяйственного производства производится на основании построенных графиков загрузки в виде прямоугольников, где на оси абсцисс откладывают время выполнения механизированных работ (в месяцах и днях), а по оси ординат – количество тракторов для выполнения заданного объема работ в установленные сроки (рис. 14).

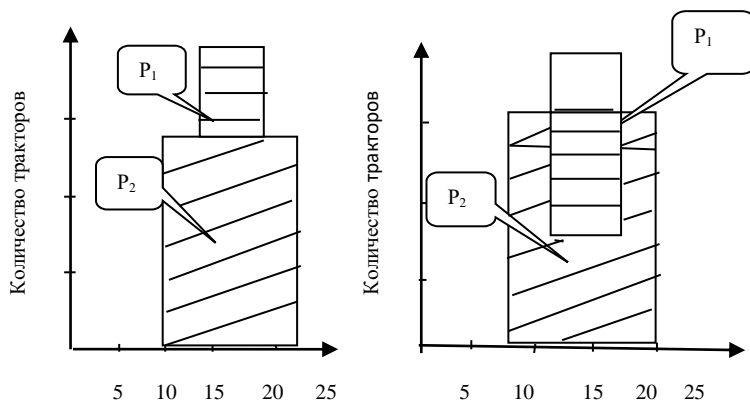


Рис. 14. График потребности в тракторах определенной марки

При совпадении времени выполнения отдельных технологических операций потребность в тракторах одной марки определяется суммированием, а прямоугольники на графиках накладывают один на другой. Чтобы устранить «пики» на графиках, обусловленные сезонным характе-

ром многих работ в отдельные периоды года, их выравнивают. Устранение «пиков» на графиках может достигаться следующими способами:

- увеличением сменности работы, если имеется достаточное количество механизаторов для многосменной работы;
- изменением интенсивности работы в пределах календарно: срока проведения работ;
- использованием других, более производительных машин, пригодных для выполнения данных операций;
- изменением начала или окончания работы в пределах установленных агротехнических сроков;
- только в крайнем случае планированием растягивания сроков.

Потребность в навесных и прицепных машинах и орудиях определяется по наиболее напряженному периоду выполнения работ. Так, потребность в боронах устанавливают по объему и срокам проведения раннего весеннего боронования.

### **3. Планирование количества ремонтов тракторов, комбайнов, автомобилей**

Система технического обслуживания и ремонта машинно-тракторного парка включает обкатку новых и вышедших из ремонта машин, технический уход за тракторами, комбайнами и сельскохозяйственными машинами, техническое обслуживание автомобилей и прицепов, технический осмотр, ремонт и хранение техники. Основными элементами этой системы являются технические уходы и ремонты машин.

Различают следующие виды *технических уходов* в зависимости от вида машин:

- а) для тракторов и самоходных шасси: ежесменный, периодические № 1, № 2, № 3, сезонный;
- б) для комбайнов: ежедневный, периодический и послесезонный;
- в) для автомобилей: ежедневное техническое обслуживание, периодическое № 1 и № 2, сезонное.

Периодичность проведения технических уходов (обслуживаний) и ремонтов определяется межремонтными сроками. Межремонтный срок (норма выработки) – это количество мото-часов работы, израсходованного топлива или выполненных работ в условных эталонных га (для тракторов), физических га (для комбайнов), км пробега (для автомобилей), после которых для машин необходимо проведение технического ухода (обслуживания), текущего или капитального ремонта.

Периодичность проведения технических уходов, текущих и капитальных ремонтов в мото-часах работы для тракторов и самоходных шасси всех марок одинакова.

Если периодичность проведения технических уходов и ремонтов в мото-часах работы для тракторов разных марок одинакова, то по количеству израсходованного горючего и объему выполненных работ в условных эталонных гектарах она различается в зависимости от мощности двигателя, конструктивных особенностей и других условий. Объем работ в условных эталонных гектарах до проведения соответствующего технического ухода или ремонта может быть определен по формуле:

$$T = C \cdot П, \quad (14)$$

где  $T$  – объем тракторных работ в условных эталонных га;

$C$  – количество мото-часов работы в период между техническими уходами или ремонтами,

$П$  – часовая выработка трактора соответствующей марки в условных эталонных га.

*Периодичность технического обслуживания тракторов*, поставленных на производство после 1 января 1982 года, проводят ТО-1 через 125 моточасов работы двигателя, ТО-2 через 500 и ТО-3 через 1000 моточасов (т. е. соблюдается соотношение 1:4:8).

Количество ремонтов, ТО, а также сезонных и послесезонных технических обслуживаний может быть определено 4 способами.

*1-й способ – табличный.* Для составления плана ремонта этим способом необходимо иметь следующие исходные данные: вид последнего ремонта и ТО, фактическую выработку от последнего ремонта или ТО до начала планируемого года, годовое и месячное плановое задание по объему работ по маркам машин, межремонтные сроки работы машин, техническое состояние машин.

Данный способ определения количества ремонтов и технических уходов требует проведения расчета по каждой машине в отдельности. Его преимущество состоит в том, что он позволяет установить календарные сроки проведения ремонтов и технических уходов. Это имеет особенно большое значение при составлении хозрасчетного задания ремонтной мастерской, когда важно определить объем ремонтных работ и затраты на ремонты в каждом календарном месяце. При составлении же годового плана ремонтов и технических уходов можно пользоваться другими, менее трудоемкими способами.

2-й способ. Количество ремонтов и технических уходов (обслуживаний) можно рассчитать по формулам. При этом количество вычисленных ремонтов и технических уходов (обслуживаний) округляют до целого числа в меньшую сторону:

а) количество капитальных ремонтов:

$$N_k = (B_n + B_k) : M_k, \quad (15)$$

где  $N_k$  – количество капитальных ремонтов;

$B_n$  – годовое плановое задание по объему работ (в усл. эт. га, физич. га, км пробега);

$B_k$  – выработка от последнего капитального ремонта до начала планируемого года (усл. эт. га, физич. га, км пробега);

$M_k$  – межремонтный срок до капитального ремонта (усл. эт., га, физич. га, км пробега);

б) количество текущих ремонтов:

$$N_T = (B_n + B_T) : M_T - N_k, \quad (16)$$

где  $N_T$  – количество текущих ремонтов;

$B_T$  – выработка от последнего текущего ремонта до начала планируемого года;

$M_T$  – межремонтный срок до текущего ремонта;

в) количество технических уходов № 3:

$$N_{T03} = (B_n + B_3) : M_{T03} - (N_k + N_T), \quad (17)$$

где  $N_{T03}$  – количество технических уходов № 3,

$B_3$  – выработка от последнего технического ухода № 3,

$M_3$  – межремонтный срок до технического ухода № 3;

г) количество технических уходов (обслуживаний) № 2:

$$N_{T02} = (B_n + B_2) : M_{T02} - (N_k + N_T + N_{T03}), \quad (18)$$

где  $N_{T02}$  – количество технических уходов (обслуживаний) № 2;

$B_2$  – выработка от последнего технического ухода (обслуживания) № 2;

$M_{T02}$  – межремонтный срок до технического ухода (обслуживания) № 2;

д) количество технических уходов (обслуживаний) № 1:

$$N_{T01} = (B_n + B_1) : M_{T01} - (N_k + N_T + N_{T03} + N_{T02}), \quad (19)$$

где  $N_{T01}$  – количество технических уходов (обслуживаний) № 1;

$V_1$  – выработка от последнего технического ухода (обслуживания) № 1;

$M_{\text{ТО1}}$  – межремонтный срок до технического ухода (обслуживания) № 1;

е) годовое количество сезонных технических уходов (обслуживаний) за тракторами и автомобилями ( $N_{\text{сез}}$ ) равно удвоенному числу, а годовое количество послесезонных технических уходов за комбайнами и другими сельскохозяйственными машинами ( $N_{\text{п.с}}$ ) равно численному составу действующих машин.

*3-й способ.* Количество ремонтов тракторов, комбайнов, автомобилей и сельскохозяйственных машин по маркам может быть определено укрупнено с использованием коэффициентов охвата ремонтом:

$$M_T = a_K \cdot K; \quad (20)$$

$$M_K = a_T \cdot K, \quad (21)$$

где  $a_K$  и  $a_T$  – коэффициенты охвата соответственно капитальным и текущим ремонтами,

$K$  – количество машин данной марки в хозяйстве. Коэффициенты охвата ремонтом могут быть приняты следующие:

Капитальный ремонт		Текущий ремонт
Тракторы .....	0,33	0,67
Комбайны зерновые .....	0,33	0,67
Автомобили . .....	0,33	0,33

Годовое количество периодических технических уходов (обслуживаний) по тракторам, комбайнам и автомобилям каждой марки также может быть определено укрупнено:

$$M_3 = N_3 \cdot K; \quad (22)$$

$$M_2 = N_2 \cdot K; \quad (23)$$

$$M_1 = N_1 \cdot K, \quad (24)$$

где  $K$  – количество машин каждой марки или типа, имеющееся в хозяйстве,

$N_3$ ,  $N_2$  и  $N_1$  – годовое число технических обслуживаний соответственно обозначениям. Примерные значения  $N_3$ ,  $N_2$  и  $N_1$ ; для тракторов –  $N_3 = 1$ ,  $N_2 = 4$  и  $N_1 = 17$ ; для комбайнов –  $N_1 = 3$ ; для автомобилей –  $N_1 = 18$ ;  $N_2 = 6$ .

*4-й способ.* Приблизительно годовое число ремонтов и технических (обслуживании) тракторов, комбайнов и автомобилей можно определить путем деления планового годового объема работ в целом по всем машинам данной марки (типа) на межремонтный срок.

Недостаток этого способа планирования количества ремонтов состоит в том, что не учитывается выработка после последнего ремонта (капитального и текущего) к началу планируемого года. В этом случае, особенно при небольшом количестве тракторов какой-либо марки в хозяйстве, может получиться, что тракторы этой марки ежегодно не будут выработывать объема работ, необходимого для проведения капитального и текущего ремонта. Поэтому данный способ используется редко.

#### **4. Планирование объема работ и себестоимости единицы работ и услуг вспомогательных производств**

В себестоимость работ и услуг вспомогательных производств не включаются затраты по организации производства и управлению (общехозяйственные).

*Планирование производственной программы автопарка.* На сельскохозяйственных предприятиях план транспортных работ составляется на основе годовых производственных программ растениеводства, животноводства и подсобных производств. Планируют грузоперевозки по периодам и видам транспортных средств.

На сельскохозяйственных предприятиях различают следующие виды транспортных работ: внутриусадебные, внутрихозяйственные, межхозяйственные (нехозяйственные). Для их выполнения используют главным образом три вида транспорта: автомобильный, тракторный, гужевой.

Эффективность их неодинакова в зависимости от вида грузов, расстояния перевозок, состояния дорог и других условий. Поэтому общий объем грузоперевозок предварительно распределяется по видам транспортных средств, обеспечивая рациональное сочетание различных видов транспорта.

При транспортировке грузов на большие расстояния целесообразно использовать автомобили, на внутрихозяйственных перевозках – тракторы. Гужевой транспорт используется на внутрифермерских перевозках, на обслуживании агрегатов и других работах.

Планирование производственной программы автопарка включает обоснование объема выполненных транспортных работ, планирование затрат по эксплуатации и обслуживанию автомобилей, исчисление

себестоимости единицы услуг. Калькуляционной единицей являются 10 тонно-километров.

Планирование объема транспортных работ в автопарке сельскохозяйственных организаций возможно двумя способами.

При первом способе объем автотранспортных работ определяется исходя из количества перевозимых грузов с учетом кратности их транспортировки в растениеводстве, животноводстве, в капитальном строительстве, во вспомогательных производствах, для сторонних организаций. Плановый объем автотранспортных работ в растениеводстве рассчитывается на основании данных технологических карт по культурам и работам механизированного производства. В животноводстве, капитальном строительстве, вспомогательных производствах объем автотранспортных работ определяется с учетом количества перевозимых грузов и среднего расстояния перевозки. Объем автоуслуг для сторонних организаций планируется с учетом договоров.

При втором способе объем автотранспортных работ может устанавливаться исходя из возможностей, имеющихся в наличии и планируемого поступления новых автомобилей и характера их использования. При этом объем автотранспортных работ определяется по формуле:

$$O = \Gamma \cdot \Pi \cdot Д \cdot Ч \cdot K_{\Pi} \cdot K_{\Gamma}, \quad (25)$$

где  $O$  – объем автотранспортных работ, ткм;

$\Gamma$  – номинальная грузоподъемность одной автомашины, т;

$\Pi$  – среднесуточный пробег одной автомашины, км;

$Д$  – количество дней работы автомашины в году на перевозке грузов;

$Ч$  – среднегодовое количество машин данной марки;

$K_{\Pi}$  – коэффициент использования пробега;

$K_{\Gamma}$  – коэффициент использования грузоподъемности.

Расчет себестоимости единицы автотранспортных работ (10 ткм) предполагает деление общей суммы затрат по автопарку на объем грузоперевозок тонно-километрах.

Затраты по обслуживанию автопарка включают следующие составляющие:

- 1) оплата труда водителей;
- 2) отчисления на социальные нужды;
- 3) стоимость топлива;
- 4) затраты на ремонт и техническое обслуживания подвижного состава;
- 5) амортизационные отчисления;
- 6) затраты по ремонту автомобильных шин;

- 7) прочие затраты;
- 8) страховые платежи;
- 9) цеховые расходы.

Оплата труда водителей включает тарифный фонд, выплаты компенсирующего и стимулирующего характера, доплаты и надбавки, а также резерв начислений к оплате трудовых отпусков.

Отчисления в фонд социальной защиты производятся в процентах от общей суммы фонда оплаты труда водителей.

Затраты на автомобильное топливо определяются исходя из расхода топлива в зависимости от пробега, выполненной транспортной работы, стоимости топлива (цены автомобильного топлива без учета налога на добавленную стоимость, оплачиваемого при его приобретении). Расчет ведется по каждому виду топлива отдельно.

Планирование затрат на техническое обслуживание и ремонт автомобильных транспортных средств осуществляется с учетом их пробега с начала эксплуатации на основе норм затрат на эти цели.

Расчет амортизации основных средств осуществляется по подвижному составу, включая автомобили, прицепы и полуприцепы.

Начисление амортизации по подвижному составу может осуществляться линейным, нелинейным, производительным способом в зависимости от амортизационной политики на предприятии.

Затраты на ремонт и восстановление автомобильных шин определяются исходя из цены комплекта автомобильных шин, принятой в соответствии с учетной политикой организации (без учета НДС); количества шин, установленных на автомобиле; нормы износа в процентах на 1000 км пробега к стоимости шины; эксплуатационной нормы пробега 1 шины до списания и коэффициента, учитывающего условия эксплуатации подвижного состава.

Прочие затраты на содержание автотранспорта (мелкий инвентарь, материалы, мероприятия по технике безопасности) рассчитываются исходя из конкретных условий.

Страховые платежи и затраты по техническому осмотру автомобилей – по существующим нормативным документам.

Цеховые расходы включают заработную плату заведующего гаражом, инженера-механика, диспетчера, бухгалтера, заведующего складом, амортизация; амортизация и ремонт гаража и оборудования, затраты на охрану труда и технику безопасности, использование инвентаря.

*Планирование электроснабжения.* Расчет потребности хозяйства в электроэнергии и источников ее обеспечения. При расчете потребности хозяйства в электроэнергии учитывают ее расход на производ-

ственные нужды с учетом мощности имеющихся в хозяйстве двигателей, на освещение усадьбы и других объектов.

Потребность в электроэнергии в растениеводстве определяется на основании технологических карт. Потребность в электроэнергии в животноводстве определяется по нормам ее расхода на 1 среднегодовую голову скота. Нормы устанавливают с учетом степени электромеханизации различных производственных процессов по отдельным группам животных.

Потребность в электроэнергии для производственных нужд во вспомогательных и обслуживающих производствах и в других подразделениях хозяйства определяется путем умножения мощности электромоторов (в кВт) на продолжительность их работы в течение года (ч).

Аналогично определяется расход электроэнергии по водоснабжению, гаражу, кормоцеху, зерноскладам и другим хранилищам, пилораме, строительному цеху и конторе. Расход электроэнергии на освещение усадьбы принимается по опыту прошлых лет.

Чтобы правильно распределить затраты на электроэнергию по калькулируемым объектам, необходимо определить общую сумму затрат по собственной электростанции (при ее наличии), оплату за электроэнергию, получаемую со стороны, а также расходы по обслуживанию электрических сетей. При калькуляции себестоимости киловатт-часа электроэнергии не учитывают затраты по электростанциям (электрогенераторам), смонтированным с доильными, стригальными, сварочными и другими агрегатами. Эти затраты включаются непосредственно в себестоимость продукции соответствующих отраслей и производств.

В затраты по электроснабжению включаются: оплата труда с начислениями, стоимость ГСМ, амортизация и текущий ремонт, плата за покупную электроэнергию, прочие основные затраты по электроснабжению.

При расчете оплаты труда с начислениями, учитывают оплату плату с оплатой отпусков мотористов, машинистов и других производственных рабочих своей электростанции, персонала, обслуживающего наружные и внутренние электропроводные сети, а также руководящих и инженерно-технических работников, обслуживающих электрохозяйство.

Потребность в горючем для своей электростанции определяют с учетом продолжительности работы двигателя в планируемом периоде и норм расхода топлива на 1 л. с. мощности двигателя в час согласно заводским инструкциям. Потребность в смазочных материалах определяют по нормам их расхода в процентах от основного горючего.

Амортизационные отчисления по зданиям электростанции и трансформаторных подстанций, самой электростанции, силовому электро-

техническому оборудованию и распределительным устройствам определяют с учетом нормативного срока службы и принятой на предприятии амортизационной политики.

Затраты на текущий ремонт и технические уходы по зданиям и оборудованию электрохозяйства определяют с учетом плановых затрат на эти цели.

Плата за покупную электроэнергию определяется исходя из ее количества и тарифов на электрическую энергию, отпускаемую сельскохозяйственным организациям.

Прочие основные затраты по электроснабжению (услуги вспомогательных производств, мероприятия по охране труда и технике безопасности, износ спецодежды и обуви и др.) определяют по опыту прошлых лет или смете затрат на эти цели.

Распределение затрат на электроэнергию производят пропорционально количеству энергии, расходуемой по тому или иному объекту.

*Планирование водоснабжения.* Себестоимость 1 м<sup>3</sup> воды определяют по всему водоснабжению (как от собственных водокачек, водопроводных линий и других установок и сооружений для подачи воды, так и от государственных и других водоснабжающих систем) путем деления суммы затрат по водоснабжению на общий объем водоснабжения в кубических метрах на планируемый год.

План водоснабжения составляют исходя из потребности хозяйства в воде для животноводства, на работу и ремонт машин и механизмов, на другие производственные нужды, а также на коммунально-бытовые нужды и хозяйственно-питьевое потребление по установленным нормам.

Затраты по водоснабжению учитывают по следующим статьям.

Оплата труда и начисления на оплату труда учитываются по всем работникам, занятым в водоснабжении в соответствии с положением об оплате труда, принятом в организации.

Стоимость горюче-смазочных материалов устанавливается с учетом норм расхода на технологические цели и учетной политики на предприятии.

Амортизационные отчисления и затраты на текущий ремонт планируются по водонапорным башням, артезианским скважинам, водопроводной сети и другим основным средствам по водоснабжению.

В прочих затратах показывают оплату счетов водоснабжающей организации, расходы по охране труда и технике безопасности, услуги других вспомогательных производств (электроснабжение, автотранспорт и др.).

## Контрольные вопросы

1. Какие задачи решает планирование вспомогательных производств?
2. Как определить потребности в тракторах и комбайнах?
3. Какие затраты учитываются при расчете себестоимости услуг автотранспорта?

### Тема 3.6. Планирование труда и его оплаты

1. Цели, задачи и содержание плана по труду и его оплате.
2. Планирование численности работников.
3. Планирование фонда оплаты труда.

#### 1. Цели, задачи и содержание плана по труду и его оплате

Важнейшим моментом в использовании трудовых ресурсов на предприятии является обоснование численности работников и фонда оплаты труда в соответствии с условиями сельскохозяйственного производства, спецификой функционирования предприятия, составом и структурой основных и вспомогательных производств. При этом учитываются действующие законодательные акты, нормы и нормативы по вопросам труда и его оплаты в соответствующем периоде планирования.

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.

Главными задачами по разработке плана по труду и его оплате являются:

- рациональное использование трудовых ресурсов предприятия;
- обеспечение постоянного роста производительности труда и ее опережающего роста по сравнению с оплатой труда;
- обеспечение рационального соотношения численности персонала, занятого непосредственно в производстве, с численностью персонала, занятого в обслуживании и управлении;
- установление правильных соотношений оплаты труда различных категорий, работающих в соответствии с количеством и качеством их труда;
- создание современного мотивационного механизма трудовой активности персонала предприятия;

- стимулирование труда каждого члена коллектива, а также и коллектива в целом для улучшения показателей работы предприятия;
- обеспечение кадрами необходимой квалификации, своевременная подготовка и переподготовка кадров;
- повышение интенсивности и эффективности труда и на этой основе увеличение среднего уровня оплаты всех категорий работников;
- рациональное использование средств, направленных на оплату труда, достижение их оптимальных значений в планируемом периоде.

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.

Особое место уделяется аналитической работе – изучению состояния дел по рассматриваемому вопросу в предстоящий период.

В ходе аналитической работы в целом за год и по временным или технологическим периодам производства определяют:

- среднюю численность работников и величину их оплаты с выделением работников других предприятий, организаций, учреждений, привлекаемых для выполнения определенных видов работ;
- среднюю численность и оплату труда работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, с учетом всех фактически осуществленных видов трудовой деятельности и выплат;
- среднюю численность и величину заработной платы постоянных работников хозяйства, его отраслей и производств с разделением по профессиям, видам и размерам выплат по принятой системе оплаты труда и иным видам материального стимулирования результатов труда и производства;
- среднюю численность и оплату труда работников подсобных производств и промыслов, жилищного хозяйства, культурно-бытовых учреждений, подразделений торговли и общественного питания, детских учреждений, учебных заведений и курсов при предприятии, про-

чих видов деятельности, включая работников строительства, осуществляемого за счет средств хозяйства;

- численность и величину оплаты труда сезонных и временных работников с выделением конкретных причин и условий их привлечения с учетом специфики производства и принятой на предприятии системы оплаты их труда как в абсолютном выражении, так и в сравнении с оплатой постоянных работников;

- степень, характер и причины отклонений от плановых показателей фактической численности работников и величины их заработной платы по каждой категории, профессии и специальности как по структурным внутрихозяйственным подразделениям и отраслям (производствам), так и по предприятию в целом;

- размеры фактических общих и прямых затрат труда в чел.-дн. или чел.-ч и оплаты труда в рублях по предприятию и отраслям производства в абсолютном выражении и в расчете на единицу измерения производственной мощности (1 га посева, одну голову скота и т. д.), единицу измерения каждого вида производимой продукции (выполненной работы), а также в относительном выражении в сравнении с планируемыми величинами и фактическими данными за предшествующие временные периоды, за год и определенные специфические временные или технологические периоды производства, учитываемые при разработке плановых показателей на предстоящий период.

## **2. Планирование численности работников**

План по труду и персоналу разрабатывается на основе плана производства и реализации продукции, численности поголовья животных поскольку численность персонала напрямую связана с этими показателям. 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, ее 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.

В сельскохозяйственных организациях планирование численности работников осуществляют по двум крупным категориям:

- рабочие (постоянные, сезонные, временные) – на предприятии, в его отраслях, иных внутрихозяйственных структурных подразделениях;
- инженерно-технические работники, служащие и младший обслуживающий персонал с выделением руководителей и специалистов предприятия и его внутрихозяйственных структурных подразделений (отраслей, производств, трудовых коллективов).

Применяются следующие методы расчета плановой численности работников.

*1. Путем корректировки базовой численности*

$$Ч_{пл} = Ч_б \cdot K_p, \quad (26)$$

где  $Ч_б$  – базовая численность работников,

$K_p$  – коэффициент роста объема производства;

*1. Планирование на основе трудоемкости выполнения производственной программы*

$$Ч_{пл} = T_{п. п} : (\Phi \cdot K), \quad (27)$$

где  $T_{п. п}$  – полная трудоемкость производственной программы;

$\Phi$  – фонд рабочего времени одного работника;

$K$  – коэффициент выполнения норм выработки.

*2. Планирование на основе производительности или выработки*

$$Ч_{пл} = O_{пл} : B_{пл}, \quad (28)$$

где  $O_{пл}$  – объем производства в плановом периоде (в натуральном или стоимостном выражении);

$B_{пл}$  – выработка одного работника в год.

*В растениеводстве* плановую численность работников определяют путем деления суммарных затрат труда по возделыванию культур и уходу за лугопастбищными угодьями на фонд рабочего времени одного работника.

Суммарные затраты труда по обычно исчисляют на основе:

- укрупненных нормативов затрат труда в расчете на 1 га возделываемой культуры или 1ц производимой продукции, обоснованных зональными научными учреждениями или определенных в хозяйстве путем разработки типовых технологических карт по каждой сельскохозяйственной культуре (на 100 или 1000 га посева);

- расчетных показателей затрат труда на выполнение планируемого объема работ, определяемых по технологическим картам, разрабатываемым на весь плановый период, с выделением специфических временных или технологических сроков их проведения;

- технологических карт, разрабатываемых по каждой культуре для каждого структурного подразделения с помесичной детализацией показателей и учетом специфических особенностей подразделения, возделываемой культуры и плана производства каждого вида продукции;

- сводного плана работ по растениеводству того или иного структурного подразделения хозяйства (звена, отряда, бригады, цеха, отрасли) и (или) хозяйства в целом в соответствии с доводимыми до них планами производства продукции и выполнения работ незавершенного производства (под урожай будущего года, по закладке многолетних насаждений, уходу за молодыми многолетними насаждениями и т. д.).

Расчет затрат труда и плановой численности работников в животноводстве может быть выполнен следующими способами.

1. Численность основных работников определяют путем деления среднегодовой численности животных и птицы на установленную в хозяйстве норму обслуживания (норму закрепления). Численность подменных работников определяется в процентах к численности основных. Умножив численности работников на нормативное число рабочих дней (рабочих часов) в году по соответствующим категориям, профессиям и специальностям, определяем затраты труда в отрасли. Данный способ получил более широкое распространение.

2. Расчет затрат труда в чел.-ч (чел.-дн.) производят умножением среднегодового поголовья скота на норматив затрат труда работников каждой категории, профессии и специальности по обслуживанию одной головы в день и на число календарных дней в году. Среднегодовое нормативное число работников определяют делением запланированных затрат труда в чел.-дн. (чел.-ч) на нормативное число рабочих

дней (ч) в году в расчете на одного работника соответствующей категории, профессии и специальности.

Численность руководителей и специалистов по категориям определяется в соответствии со штатным расписанием.

### 3. Планирование фонда оплаты труда

При расчете плановой величины фонда оплаты труда применяется два основных подхода – *укрупненный и поэлементный*.

*Укрупненный* предполагает использование:

- метод прямого счета,
- нормативный метод,
- индексный метод.

Расчет фонда оплаты труда *методом прямого счета* производится путем умножения плановой численности по категориям персонала на их среднегодовую заработную плату в планируемом периоде.

При *нормативном методе* расчета фонд оплаты труда на планируемый период ( $ФОТ_{пл}$ ) определяется либо на основе норматива оплаты труда на единицу продукции в планируемом периоде, либо по нормативу прироста оплаты труда на каждый процент прироста объема продукции:

*Индексный метод* основан на определении величины фонда оплаты труда за базисный год и ее умножении на соотношение индексов изменений оплаты труда и производительности труда в планируемом периоде.

*Поэлементный* предполагает выделение:

- основной оплаты труда (тарифный фонд);
- дополнительной оплаты труда (надтарифная часть).

Данный метод получил название – *расчетно-конструктивный*.

Расчеты проводят в определенной последовательности с использованием следующих методических положений.

К *основной заработной плате* относится тарифный фонд оплаты труда, начисленная работникам на основе тарифных ставок, должностных окладов, устанавливаемых в зависимости от результатов труда, его количества и качества, иных условий оплаты труда в соответствии с применяемыми в организации формами и системами оплаты труда.

К *дополнительной оплате труда* относятся стимулирующие и компенсирующие выплаты, рассчитанные в соответствии с Положением об оплате труда предприятия.

Выплаты стимулирующего характера планируются исходя из утвержденных в установленном порядке положений по оплате труда и премированию персонала, включая выплаты за выслугу лет (стаж работы, за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и т. д.).

Выплаты компенсирующего характера связаны с режимом работы и условиями труда: надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам, за работу в ночное время, сверхурочную работу, работу в многосменном режиме, за совмещение профессии, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях и т. д.

Кроме того, в фонд оплаты включается стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты труда работникам. Сельскохозяйственная продукция, выдаваемая в порядке натуральной оплаты труда, оценивается исходя из средней цены реализации аналогичной продукции в отчетном периоде с учетом качества; доплаты за ученые степени и звания в соответствии с законодательством; оплата за неотработанное работниками время в соответствии с действующим законодательством, оплата трудовых, социальных и дополнительных отпусков в соответствии с законодательством и другие виды выплат, включаемые в соответствии с установленным порядком в фонд оплаты труда.

### **Контрольные вопросы**

1. Как рассчитать численность работников в растениеводстве?
2. Как определить численность основных и подменных работников в животноводстве?
3. Назовите методы планирования фонда оплаты труда.

### **Тема 3.7. Планирование себестоимости продукции**

1. Содержание, цель и задачи планирования издержек и себестоимости продукции.
2. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, и их классификация.
3. Алгоритм планирования затрат на производство продукции.
4. Методы планирования себестоимости единицы продукции.

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

Для предприятий всех форм собственности особое значение приобретает использование в процессе хозяйствования экономических рыча-

гов, 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 предприятий, достижению ими устойчивой конкурентоспособности. Снижение себестоимости создает предпосылки для повышения рентабельности, увеличения объемов выпуска продукции и улучшения ее качества на основе дополнительных инвестиций и повышения материального поощрения участников производства. Поэтому планирование издержек и исчисление себестоимости единицы продукции относятся к важным элементам противозатратного механизма, направленного на экономное использование производственных ресурсов в сельскохозяйственных предприятиях.

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.

Вместе с тем себестоимость выступает и как основной экономический показатель, поскольку служит основой в решении других экономических проблем. Знание ее необходимо для определения прибыли и рентабельности производства, цен на продукцию, обеспечивающих нормальное ведение хозяйства в условиях рынка, организации внутривозрастных экономических отношений, выбора рациональной специализации, оценки эффективности проектируемых и осуществляемых организационных и других мероприятий, анализа и контроля уровня затрат.

Плановые показатели себестоимости продукции принадлежат к числу основных. Они характеризуют качество работы организации и отражают все изменения, происходящие в ее деятельности, связанные с совершенствованием форм и методов хозяйствования, внедрением новых производственных технологий, повышением производительности труда и эффективности использования всех видов ресурсов. Снижение себестоимости продукции в значительной степени предопределяет конечные финансовые результаты организации.

Планирование себестоимости продукции позволяет разработать экономически обоснованные задания по ее оптимизации и определению системы мер, обеспечивающей необходимые темпы роста рентабельности и повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

*Целью* планирования себестоимости продукции является обеспечение рационального использования имеющихся ресурсов для максимально возможного снижения себестоимости в предстоящем периоде, позволяющего получить необходимую сумму прибыли и уровень рентабельности хозяйственной деятельности организации.

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

Основными исходными данными для выполнения плановых расчетов себестоимости продукции, являются:

- уровень и состав оплаты труда на предприятии;
- 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 натуральном и стоимостном выражении;
- 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. На структуру себестоимости оказывает влияние особенность производимой продукции и технологических процессов, специфика потребляемого сырья.

Различают производственную и полную или коммерческую себестоимость. В производственной себестоимости учитываются все рас-

ходы 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 сельскохозяйственных 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, нереальных 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).

Издержки производства классифицируют по многим признакам. Выделяют индивидуальные (на уровне субъекта хозяйствования) и общественные (на уровне национальной экономики); производства и

обращения; экономические и бухгалтерские; явные (внешние) и неявные (имплицитные, внутренние); постоянные и переменные.

Кроме затрат, непосредственно связанных с производством и реализацией продукции, предприятие несет издержки, обусловленные функционированием его как субъекта хозяйствования, к которым относятся налоги, сборы и обязательные отчисления (налог на землю, налог за пользование природными ресурсами, плата за загрязнение окружающей среды, а также отчисления в фонд социальной защиты, инновационный фонд, выплаты процентов за кредиты, страховые платежи и др.). Эти издержки в соответствии с действующим законодательством относятся на издержки производства и реализации продукции.

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

*По экономическому содержанию и целевому назначению* затраты классифицируются: а) на затраты на производство и реализацию продукции; б) затраты на расширение и обновление производства (единовременные инвестиции в основной капитал и связанные с приростом оборотных средств, на формирование дополнительных трудовых ресурсов для нового производства); в) затраты на социально-культурные, бытовые и материальные нужды работников предприятия.

*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.

*По сфере возникновения* затраты группируются: а) на производственные (на производство продукции, которые зависят от потребленного количества и цены ресурсов); б) коммерческие (на реализацию, рекламу, сертификацию); в) налоги и отчисления; г) непроизводственные (в учете – потери, брак, штрафы, неустойки).

Совокупность приемов исчисления себестоимости называют калькуляцией. В себестоимость отдельных видов сельскохозяйственной продукции входят 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 планирования и распределения их по процессам и продуктам.

При калькуляции затраты подразделяются на элементы и статьи. Элементами называют однородные по своему экономическому содер-

жанию 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, топливо, нефтепродукты, электроэнергия);
- 4) амортизация основных средств и нематериальных активов;
- 5) прочие затраты (расходы на командировки, на содержание пожарной и сторожевой охраны и др.).

Группировка затрат по экономическим элементам характеризует 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.).

В настоящее время в состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, включены следующие статьи:

1. Оплата труда.
2. Отчисления на социальные нужды.
3. Материальные ресурсы, используемые в производстве.

В т. ч.:

- 3.1. Семена и посадочный материал.
- 3.2. Удобрения минеральные и органические.
- 3.3. Нефтепродукты.
- 3.4. Средства защиты растений и животных.
- 3.5. Корма.
- 3.6. Сырье для переработки.
4. Содержание основных средств.
5. Работы и услуги.
6. Расходы по страхованию имущества.
7. Прочие затраты.
8. Потери от брака, падежа животных (в учете).
9. Общепроизводственные затраты.
10. Расходы денежных средств.

Состав статьи «Оплата труда» разграничивается по видам основной и дополнительной оплаты, поощрительных и других выплат в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь, коллективными договорами, трудовыми соглашениями, должностными инструкциями, положениями об оплате труда, о премировании, о выплате за выслугу лет и др.

При этом к основной оплате труда относится оплата, начисляемая за плановый объем работ, полученную продукцию или за рабочее время.

К основной оплате труда относят: оплату труда по тарифным ставкам и окладам; доплату за продукцию с учетом ее качества, доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах; доплаты за работу в ночное время; доплаты за многосменный режим работы; оплату работы в выходные и праздничные дни.

К дополнительной оплате труда относится такая оплата, которая обусловлена особенностями сельскохозяйственного производства, применением различных видов доплат и премий (за повышение качества сельскохозяйственных работ, проведение их в лучшие агротехнические сроки, успешное завершение стойлового периода и перевода скота на пастбищное содержание, сохранность сельскохозяйственной техники и т. д.).

К дополнительной оплате труда относятся также стимулирующие надбавки и доплаты к тарифным ставкам, должностным окладам за профессиональное мастерство и квалификацию, заработная плата за неотработанное время, предусмотренная законодательством о труде и внутренними положениями по оплате труда.

Дополнительная оплата труда включает дополнительную оплату за сроки и качество выполненных работ в растениеводстве; дополнительную оплату в животноводстве (за повышение продуктивности животных, сохранность поголовья; за обслуживание скота на отгонных пастбищах; качество продукции; другие дополнительно стимулирующие выплаты); дополнительную оплату в других отраслях производства за качественное выполнение операций с учетом характера технологического процесса производства продукции (работ, услуг); надбавки к основной оплате (за классность – трактористам-машинистам; за мастерство – работникам животноводства и растениеводства; за профессиональное мастерство и квалификационный разряд – другим категориям работников; за непрерывный стаж работы по специальности в данном хозяйстве); вознаграждения (надбавки) за выслугу лет; оплату ежегодных и дополнительных отпусков; оплату за время вынужденного прогула, премии по показателям разработанным в хозяйстве.

Натуральная плата определяется внутренними потребностями организации и степенью платежеспособности организации по выдаче заработной платы в денежной форме. Натуральная оплата работникам организации может производиться как растениеводческой (зерно, картофель, овощи и т. д.), так и животноводческой продукцией (мясо, молоко, телята и пр.) независимо от того, в какой отрасли или цехе они трудятся. К натуральной оплате труда относится стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты труда; стоимость натуральных премий, которые носят систематический характер.

По статье «Отчисления на социальные нужды» отражают обязательные отчисления по установленным законодательством нормам на социальное страхование. По статье «Содержание основных средств» отражаются затраты, связанные с содержанием основных средств, используемых в производстве продукции (работ, услуг). В статью «Работы и услуги» включаются затраты на работы и услуги вспомогательных производств, обеспечивающих производственные нужды. По статье «Расходы по страхованию имущества» отражаются страховые взносы по обязательному и добровольному страхованию имущества в соответствии с действующим законодательством. В «Прочие затраты» включены затраты, непосредственно связанные с производством продукции, но не относящиеся ни к одной из указанных выше статей: расходы по искусственному осеменению животных (содержанию пункта осеменения животных, стоимость спермы и другие затраты); расходы будущих периодов (затраты на строительство и содержание летних лагерей, загонов, навесов и других временных сооружений для животных); затраты по ограждению ферм, оборудованию дезбарьеров, строительству санпропускников и других объектов, связанные с ветеринарно-санитарными мероприятиями, не предусмотренные сметами; пусковые расходы, связанные с освоением вводимых в эксплуатацию новых производственных мощностей и объектов (животноводческих комплексов, парниково-тепличных комбинатов, птицефабрик, промышленных цехов). По статье «Общепроизводственные затраты» отражаются производственные затраты в бригадах, фермах, цехах и иных подразделениях организаций.

К общепроизводственным затратам относятся: затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды работников аппарата управления в подразделениях, амортизационные отчисления, затраты на содержание и ремонт основных средств общепроизводственного назначения, затраты на охрану труда и технику безопасности, использование инвентаря и принадлежностей, расходы на транспортное обслуживание

работ (доставка работников к месту непосредственной работы и другие затраты, связанные с организацией и обслуживанием производства в соответствующих отраслях организации). Общепроизводственные затраты учитываются раздельно по отраслям (растениеводство, животноводство и другие отрасли) и включаются в затраты по производству продукции конкретной отрасли. При этом фермерские, бригадные, цеховые расходы распределяются на объекты учета затрат только соответствующих структурных подразделений.

По статье «Расходы денежных средств» отражаются налоги, сборы и платежи в бюджет (земельный налог, экологический налог, т. е. платежи за допустимые в пределах установленных лимитов выбросы (сбросы) загрязняющих веществ в окружающую среду, и другие налоги, определенные действующим законодательством) и прочие денежные расходы.

### **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 производственных в целом по предприятию, что требует дополнительных расчетов по их распределению. Наличие в сельскохозяйственной организации определенного состава техники, особенности технологии, квалификация работников, принятая система и форма оплаты труда непременно скажутся на себестоимости продукции.

При планировании затрат по видам продукции, работ и услуг следует исходить из принятой в сельскохозяйственной организации учетной политики. Это даст сопоставимость фактических и плановых показателей себестоимости в целом и ее отдельных статей с точки зрения методологического аспекта.

В сельскохозяйственных организациях расчет плановых затрат на производство 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, вспашка 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). Форма нормативной карточки представлена в табл. 2.

Таблица 2. Нормативная карточка производственных затрат на 1 га посева (единицу работ)

Культуры, виды работ	Затраты труда, чел.-ч		Тарифный фонд		Механизированные работы, усл. эт. га	Транспортные работы тракторов, т·км	Автоуслуги, т·км	Электроэнергия, кВт·ч	ГСМ, ц	Теплоэнергия, Гкал
	механизаторов	других работников	механизаторов	других работников						
Озимая пшеница										

Нормативы производственных затрат по силосованию и сенажированию рассчитываются на 1 т готового силоса и сенажа.

Далее, исходя из объемов производства и материалов нормативной карточки, определяется общая потребность в материальных и трудовых ресурсах по каждой культуре, работам незавершенного производства, силосованию и сенажированию. Аналогичные расчеты должны быть выполнены и по другим видам заготовки кормов (например, при закладке монокорма, приготовлении плющенного зерна с закладкой в полипропиленовый рукав и др.).

Следующим этапом является расчет затрат по вспомогательным производствам и калькулирование себестоимости их работ и услуг. Определение затрат по каждому виду вспомогательных производств осуществляется в рамках статей, приведенных в табл. 2. Объектами калькуляции вспомогательных производств в сельскохозяйственных

организациях являются 10 т · км автоуслуг и транспортных работ тракторов, 1 м<sup>3</sup> воды, коне-день, 1 Гкал тепла, 10 кВт · ч электроэнергии. Дополнительно может рассчитываться себестоимость условного эталонного гектара работы тракторов.

Осуществляется распределение этих затрат между культурами, видами и группами животных в соответствии с плановым объемом потребляемых работ и услуг. В дальнейшем эти расчеты позволят сформировать затраты по статье «Работы и услуги».

На основании плановой площади посева, нормы высева семян рассчитывается потребность в них по культурам и угодьям. Стоимость семян определяется исходя из их потребности, источников поступления семян в соответствии с учетной политикой сельскохозяйственной организации.

Стоимость минеральных и органических удобрений устанавливается на основании плановых доз внесения и площади внесения по каждой культуре и виду угодий. Их стоимость определяется в соответствии с учетной политикой предприятия. Аналогично определяется стоимость средств защиты растений, горюче-смазочных материалов и других средств, используемых в процессе производства. Определение затрат по этим составляющим позволяет рассчитать статью «Сырье и материалы».

На основании тарифного фонда на 1 га, рассчитанного по данным технологических карт, определяется плановый тарифный фонд и общий плановый фонд заработной платы по каждой культуре и видам незавершенного производства.

Плановый фонд заработной платы в животноводстве устанавливается путем дополнительного расчета. На первом этапе определяется численность основных работников по категориям путем деления среднегодового поголовья животных на расчетную норму нагрузки на одного работника. Численность подменных работников устанавливается в процентах к основным. Далее исходя из фонда рабочего времени каждой категории работников, их численности, принятой в сельскохозяйственной организации формы организации труда, определяется фонд заработной платы в животноводстве.

Далее рассчитывается статья «Отчисления на социальные нужды».

Дополнительный расчет должен быть выполнен по планированию суммы затрат на содержание основных средств и их распределению по объектам калькуляции.

При планировании себестоимости продукции включаются расходы по страхованию посевов и животных в соответствии с нормативными документами по данному вопросу.

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. На данном этапе планирования неизвестна плановая себестоимость некоторых видов семян и кормов.

Далее исчисляется себестоимость единицы продукции растениеводства по видам. 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 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 сопряженной продукции.

#### **4. Методы планирования себестоимости единицы продукции**

В зависимости от технологии и организации производства продукции растениеводства, а также характера производимой продукции себестоимость планируется различными методами. Во всех случаях сначала планируются производственные затраты на производство продукции, а затем рассчитывается себестоимость ее единицы. При этом под методом планирования себестоимости следует понимать совокупность способов и приемов, используемых для планирования себестоимости данного вида продукции и ее единицы.

При планировании себестоимости единицы продукции растениеводства применяются следующие *способы*: прямого счета, исключения

затрат, способ коэффициентов, способ распределения затрат пропорционально научно обоснованной базе, комбинированный, нормативный способы.

*Способ прямого счета* основан на прямом расчете себестоимости данного вида продукции или работ. Этот прием используется в тех случаях, когда в результате производственного процесса получают только один вид однородной продукции и отсутствует незавершенное производство, либо в данном производстве выполняется однородная работа.

Себестоимость вида продукции определяется общей суммой плановых затрат по данному объекту, а плановая себестоимость единицы продукции – путем деления суммы затрат на количество единиц продукции (работ, услуг).

Способ прямого счета планирования себестоимости распространяется на такие виды продукции растениеводства, как картофель, силос, сенаж и др.

Второй способ планирования себестоимости – *исключения затрат* – применяется, когда наряду с одним видом основной продукции, в одном производственном процессе вырабатывается один или несколько видов побочной продукции. При этом удельный вес последней незначительный. Сущность данного приема состоит в том, что из общей суммы затрат по выращиванию определенной культуры исключается стоимость побочной продукции, оцениваемой по установленным в организации ценам, оставшиеся затраты и составляют себестоимость всей основной продукции. Себестоимость единицы этой продукции исчисляется, как и при простом способе, путем деления затрат, относящихся на основную продукцию, на ее количество. Следовательно, достоверность этого способа в значительной степени зависит от обоснованности оценки исключаемой побочной продукции. Побочная продукция растениеводства (солома, ботва и др.) оценивается исходя из нормативных (расчетных) затрат на ее уборку, прессование, скирдование, транспортировку и другие работы по ее заготовке. Стоимость побочной продукции животноводства (навоза) определяется исходя из нормативных (расчетных) затрат на ее уборку и хранение, стоимости подстилки, суммы износа основных средств по удалению навоза из ферм и навозохранилищ и др.

Таким способом планируют себестоимость продукции овощеводства, кормовых корнеплодов, сахарной свеклы, подсолнечника и др.

Способ распределения затрат пропорционально коэффициентам, или *способ коэффициентов*, применяется в производствах, где в результате технологического процесса одного вида исходной сельскохо-

зяйственной культуры получают несколько видов сопряженной продукции. При этом затраты на отдельные виды продукции распределяют без разложения по статьям затрат.

Приведенный способ планирования себестоимости отдельных видов продукции основан на отношении их к основному виду продукции, принятому на единицу. Применение коэффициентов для распределения затрат по видам продукции весьма удобно и правильно, если они экономически обосновано учитывают соотношение затрат на производство каждого вида продукции.

Например, для 1 ц продукции однолетних трав установлены следующие коэффициенты: сено – 1,0; семена – 9,0; солома – 0,1; зеленая масса – 0,25. Аналогично (но с учетом других коэффициентов) распределяются затраты по многолетним травам. При этом за основу указанных коэффициентов принято соотношение кормовых единиц по видам продукции.

Техника калькуляционных расчетов при коэффициентном способе следующая. Продукция, полученная от данной культуры, пересчитывается по установленным коэффициентам в условную (сопоставимую). Затем определяются общее количество условной продукции и себестоимость ее единицы. На основе себестоимости условной единицы и количества каждого вида продукции в условных единицах осуществляется распределение затрат по ее видам, после чего определяется себестоимость каждого вида продукции.

Распределение затрат между видами продукции при использовании способа коэффициентов может осуществляться и по второму варианту – по удельному весу каждого вида продукции (в условных единицах) в общем количестве. При этом предполагается, что удельный вес общих затрат, относящихся на данную продукцию, должен быть равен удельному весу данного вида продукции (в условных единицах) в общем количестве.

*Способ распределения затрат пропорционально научно обоснованной базе по своей экономической природе близок к коэффициентному. Он применяется, когда в результате производственного процесса получают несколько видов калькулируемой продукции, т. е. когда возникает необходимость распределения затрат между отдельными видами продукции. В этом случае затраты, учтенные по определенному объекту, распределяются между видами продукции пропорционально установленной базе. За базу распределения принимаются: условные единицы (рамо-день, метро-день), плановая себестоимость, стоимость продукции по ценам реализации. Таким способом, например, исчисля-*

ется себестоимость продукции льноводства, овощеводства, садоводства.

*Комбинированный способ планирования себестоимости* основан на применении нескольких способов в их сочетании. Наиболее широко применяется соединение исключения стоимости побочной продукции и пропорционального способа, а также коэффициентного и пропорционального способов. Методика калькуляционных расчетов при комбинированном способе осуществляется в общеустановленном порядке.

### **Контрольные вопросы**

1. Какую роль играет планирование себестоимости продукции?
2. Назовите статьи затрат, входящих в себестоимость продукции.
3. Назовите способы распределения затрат при исчислении себестоимости единицы продукции.

### **Тема 3.8. Финансовое планирование**

1. Содержание, цели и задачи финансового планирования. Виды финансового планирования.
2. Содержание и порядок разработки финансовых планов предприятия.
3. Бюджетирование как инструмент финансового планирования.

#### **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.

Это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств предприятия для обеспечения его развития. Финансовые планы позволяют найти ответы на следующие вопросы:

1. Каковы размеры доходов и источники их поступления в данном плановом периоде?
2. Какие ожидаются расходы и отчисления?
3. Каков долг по заемным средствам с учетом сроков их погашения?
4. Что необходимо сделать для обеспечения баланса доходов и расходов предприятия?

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.

К *принципам* финансового планирования организации относятся:

- *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 обеспечивает контроль за его выполнением.

- *Систематический анализ* состояния внешней, внутренней, экономической, финансовой среды организации с целью разработки на их основе прогноза дальнейшего развития организации. 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 и источников поступления 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.

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.

*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, согласовывается с ее целями и направлениями и носит по отношению к ней подчиненный характер.

*В текущем финансовом плане* все разделы плана развития организации увязываются с финансовыми показателями, определяются источники финансирования, финансовые потоки, платежеспособность 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) планировании финансовый план – заключительный раздел бизнес-плана. Он обобщает в стоимостной форме материалы всех предыдущих разделов.

Финансовый план включает разработку следующих документов:

- план доходов и расходов;
- план денежных потоков;
- сводный план погашения долговых обязательств;
- проектно-балансовая ведомость организации.

*План доходов и расходов* 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* 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 расчет потока денежных средств может выполняться дифференцированно: по текущей (операционной) деятельности, инвестиционной и финансовой деятельности. Итоговая цифра плана о потоке денежных средств отражает сальдо оборота денежных средств предприятия, 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 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 (су-

ществующих) 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 средств 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.

### **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 производственных 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:

$$Q_n = V_{\text{пр}} + O_k - O_n, \quad (29)$$

где  $Q_n$  – продукция, предназначенная к выпуску в планируемом периоде;

$V_{\text{пр}}$  – 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 запасах 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 ком-

пании 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 общехозяйственных (постоянных) накладных расходов. Постатейный 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 предназначению 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:

$$A = C_n + O_d - O_k, \quad (30)$$

$$П = C_n + O_k - O_d, \quad (31)$$

где  $A$  – расчетная величина активов (конечное сальдо);

$П$  – расчетная величина пассивов (конечное сальдо);

$C_n$  – начальное сальдо (из отчетности);

$O_k$  – оборот по кредиту (прогнозная оценка);

$O_d$  – 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).

Во внутрихозяйственном планировании примером разработки бюджета подразделения является так называемое хозрасчетное задание, содержащее плановый объем производства продукции (работ, услуг), потребность в ресурсах, систему цен на продукцию и ресурсы.

### Контрольные вопросы

1. Каковы задачи и принципы финансового планирования?
2. Разработку каких документов предусматривает финансовый план?
3. Какова роль бюджетирования в деятельности организации?

### Тема 3.9. Оперативно-производственное планирование

1. Сущность, задачи, основные принципы и методы оперативно-производственного планирования.
2. Виды и системы оперативно-производственного планирования.
3. Оперативно-производственное планирование в сельскохозяйственных организациях.

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

Оперативно-производственное планирование является третьим уровнем планирования на предприятии после стратегического и текущего планирования.

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.

Взаимосвязь остальных задач оперативно-производственного планирования и экономических результатов представлена в табл. 3.

**Таблица 3. Взаимосвязь задач оперативно-производственного планирования и экономических результатов**

Задачи оперативно-производственного планирования	Экономический результат
1. Выполнение заданий по выпуску конечной продукции в установленной номенклатуре и в соответствии с хозяйственными договорами	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Полное обеспечение своевременными поставками плана производства предприятий потребителей и повышение на этой основе общей эффективности хозяйствования.</li> <li>➤ Сокращение запасов полуфабрикатов и продукции — ускорение оборачиваемости средств в народном хозяйстве (в сфере обращения)</li> </ul>
2. Организация ритмичной и взаимосогласованной работы всех подразделений предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Повышение качества продукции</li> <li>➤ Сокращение размеров незавершенного производства</li> <li>➤ Устранение потерь рабочего времени и простоев техники и оборудования</li> <li>➤ Повышение производительности труда, экономия материальных ресурсов, снижение себестоимости продукции</li> </ul>
3. Обеспечение рациональной и уплотненной загрузки техники, оборудования и производственных площадей	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Улучшение использования производственных мощностей</li> <li>➤ Повышение коэффициента сменности</li> <li>➤ Рост эффективности использования основных средств производства</li> </ul>
4. Эффективное использование рабочего времени работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Повышение производительности труда за счет четкой календарной согласованности процессов производства, рациональной частоты переналадок, комплексной подготовки производства</li> <li>➤ Снижение себестоимости продукции</li> </ul>
5. Достижение минимальной длительности производственного цикла, производственного процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Сокращение незавершенного производства и ускорение оборачиваемости оборотных средств</li> <li>➤ Снижение потерь</li> </ul>

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.

Основной отличительной особенностью оперативно-производственного планирования является сочетание разработки плана с организацией его непосредственного выполнения. Для оператив-

но-производственного планирования, как и для организации производства необходимы исходные нормативные данные, а именно виды и объем ресурсов, необходимых на единицу работ, производительность технических средств и труда, характер использования основных средств, оборудования и методы их сочетания, численности персонала, фонда заработной платы.

Оперативно-производственное планирование должно учитывать отраслевую специфику, тип производства, технологические особенности производимой продукции, используемые технологии производства, уровень обеспеченности ресурсами и кооперацию производства.

Оперативно-производственное планирование взаимосвязано с материально-техническим снабжением, технологической и организационной подготовкой производства, текущим планированием. 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. Все указанные формы календарных плановых заданий охватывают конкретные их объемы в рамках указанных временных интервалов и разрабатываются на основе годовых и квартальных производственных планов.

*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. Состав и структура плановых заданий зависят от типов производства, номенклатуры и характера выпускаемой продукции.

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 оперативном планировании производства, в зависимости от разрабатываемых показателей, применяются такие основные методы, как объемный, календарный, а также их разновидности: объемно-календарный и объемно-динамический.

*Объемный метод* предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам – квартал, месяц, декада, неделя, день и час. Этот метод предусматривает не только распределение работ, но и оптимизацию использования средств производства за планируемый интервал времени. С его помощью формируются месячные производственные программы основных цехов и планируются сроки производства продукции или выполнения заказа во всех подразделениях предприятия.

*Календарный метод* применяется для планирования конкретных временных сроков выпуска и реализации продукции, нормативов длительности производственного цикла, формирования производственных запасов и выполнения отдельных работ относительно производства продукции, предназначенной для реализации. Данный метод основывается на использовании прогрессивных норм времени для расчета производственных циклов в процессе производства. В свою очередь, производственный цикл выпуска продукции изделия служит нормативной базой для формирования проектов месячных производственных программ остальным подразделениям предприятия.

*Объемно-календарный метод* позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ в целом на весь предусмотренный период времени – квартал, месяц, декада и т. д. С его помощью рассчитываются продолжительность производственного цикла реализации продукции, а также показатели загрузки технологического оборудования в каждом подразделении предприятия. Этот метод можно использовать для разработки месячных производственных программ для взаимосвязанных цехов и участков.

*Объемно-динамический метод* предусматривает тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции, товаров и услуг. В условиях рынка этот метод позволяет наиболее полно учитывать объемы спроса и производственные возможности предприятия и создает планово-организационные основы оптимального использования наличных ресурсов на каждом предприятии. Он предполагает построение планов-графиков выполнения комплекса работ, заказов потребителей, загрузки производственных участков и цехов.

## 2. Виды и системы оперативно-производственного планирования

В зависимости от содержания и характера выполняемых работ, применяемых методов оперативно-производственное планирование подразделяется на календарное планирование и диспетчерское регулирование производства (диспетчирование) (рис. 15).



Рис. 15. Основные элементы оперативно-производственного планирования в сельскохозяйственных организациях

*Календарное планирование* включает 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 выполнения работ 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.

Основными принципами диспетчирования являются централизация, плановость, оперативность, профилактика отклонений от заданного графика работ.

*Централизация* диспетчерской деятельности означает осуществление её из единого центра и строгое выполнение обязательных распоряжений диспетчера для всех начальников подразделений.

*Плановость* выражается в ведении диспетчирования на основе месячных сменно-суточных планов, в соблюдении сроков работ, поддержании хода производственного процесса в заданном ритме и в соответствии с заданным сменным планом.

*Оперативность* диспетчерской службы основывается на конкретности руководства, широкой осведомленности о состоянии работы в любом звене предприятия, систематическом контроле за ходом производственного процесса и принятии незамедлительных мер по устранению возникающих отклонений.

*Профилактика отклонений* заключается в контроле качества сменно-суточных планов, их обеспеченности, знании пропускной способности каждого участка, его слабых сторон.

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

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

*Внутрицеховое планирование* предполагает доведение цеховых производственных заданий и планов-графиков до 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.

Таким образом, 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 принят объем работ, сельскохозяйственная культура 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 разработки 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 в промышленном производстве различают несколько основных *систем* оперативно-производственного планирования: поддетальная, покомплектная и позаказная.

В *поддетальной* 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, приме-

няемые 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.

В сельскохозяйственных организациях выделяют циклы работ (яровой сев культур, кормозаготовка, уборка зерновых и др.). Отдельно разрабатываются оперативные планы по культурам и объектам животноводства.

### **3. Оперативно-производственное планирование в сельскохозяйственных организациях**

Оперативно-производственное планирование в сельскохозяйственных и промышленных организациях имеют различия.

Связано это с рядом особенностей сельскохозяйственного производства, которые следует учитывать в оперативно-производственном планировании.

Прежде всего, сельское хозяйство состоит из ряда отраслей, отличающихся природными факторами, технологией производства, необходимым комплексом машин, организацией труда и рабочих процессов. Каждой отрасли присуща своя система организации, требуется своя нормативная база.

Главным средством производства являются земля и биологические факторы – растения и животные. Производственные процессы тесно переплетаются с биологическими, на результаты которых большое влияние оказывают погодно-климатические условия.

Сельскохозяйственное производство осуществляется на обширной территории при большом разнообразии почвенно-климатических условий, что требует дополнительных затрат времени и средств на перемещение техники и транспортировку продукции.

В аграрном секторе производится много видов продукции растениеводства и животноводства с использованием технологических про-

цессов различной продолжительности по времени: от нескольких недель до нескольких месяцев.

В сельском хозяйстве рабочий период – время, в течение которого исходный материал (предмет труда) подвергается непосредственному воздействию труда, не совпадает с периодом производства (сроком, в течение которого исходный материал превращается в готовый продукт), что обуславливает сезонность производства.

Каждое сельскохозяйственное предприятие имеет свою организационную структуру, что также влияет на формирование системы оперативно-производственного планирования.

Специфика отрасли требует формирования собственной системы элементов оперативно-производственного планирования. Подавляющее большинство сельскохозяйственных организаций развивают растениеводство и животноводства. Основные элементы системы оперативно-производственного планирования таких предприятий представлены в табл. 4.

Таблица 4. Основные элементы оперативно-производственного планирования в сельском хозяйстве

Элементы	Отрасли	
	Растениеводство	Животноводство
Методы планирования	Объемный, календарный, объемно-календарный, объемно-динамический	Объемный, календарный, объемно-календарный, объемно-динамический
Планово-учетная единица	1т (кг, л), 1 га, 1 м <sup>3</sup>	1т (кг), голова скота по видам, группа скота, вид продукции
Планово-учетный период	Рабочий период	Квартал, месяц, декада
Календарно-плановые нормативы	Нормы выработки, ритм производства, оптимальный срок выполнения работ	Нормы обслуживания, ритм производства, длительность производственного цикла, размер партии
Основные планово-учетные документы	Рабочий план на определенный период, календарные задания в овощеводстве, планы-наряды на выполнение отдельных работ, зеленый конвейер	План валовых надоев молока за определенный период (месяц, квартал), календарный план прироста (месяц, квартал), планы-наряды на выполнение отдельных работ
Объекты регулирования	Ресурсы, объемы производства, производительность труда	Ресурсы, объемы производства, производительность труда

Развитие новых для организации отраслей непременно потребует дополнения в составе элементов системы оперативно-производственного планирования.

В сельскохозяйственных организациях осуществляется внутрицеховое планирование, обеспечивающее разработку оперативных планов и текущих графиков работы животноводческих комплексов и ферм, производственных участков, бригад, отдельных рабочих мест.

Особое место занимает межцеховое планирование, обеспечивающее разработку, регулирование и контроль над выполнением работ и планов производства, реализации продукции всеми функциональными подразделениями предприятия, а также координирует работу основных, вспомогательных, обслуживающих подразделений, планово-экономических и других функциональных служб предприятия.

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. Эту работу выполняют агроном отрасли или подразделения и бригадир с участием механика, исполнители работ 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 агротехнические сроки, состав агрегатов, их выработку, ежедневную потребность в тракторах, сельскохозяйственных машинах, транспортных средствах и трудовых ресурсах. Для этого составляют графики потребности и выявляют дни наибольшего напряжения, затем их выравнивают, изменяя в пределах допустимых норм календарные сроки выполнения отдельных про-

цессов. 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 трудовых ресурсов, 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.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите элементы системы оперативно-производственного планирования.
2. В чем сущность временной дифференциации и функциональной дифференциации оперативного плана производства?
3. Назовите виды оперативно-производственных планов в сельскохозяйственных организациях.

## **4. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

### **Тема 4.1. Бизнес-планирование на предприятии**

1. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием.
2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана.
3. Реализация бизнес-плана 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 невозможно добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не учитывать постоянно информацию о состоянии внешней среды (целевых рынков, положении на них конкурентов и др.), не анализировать состояние и перспективы внутренних процессов на предприятии.

Необходимо представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, а также предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

При централизованном управлении предприятия лишь выполняют задания и планы, поступающие сверху.

В условиях рынка планирование деятельности предприятия приобретает новые черты, представляя собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка по сравнению с принятием решений.

Бизнес-планирование существенно отличается от традиционной сложившейся системы планирования (табл. 5).

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.

Таблица 5. Сравнение традиционного планирования и бизнес-планирования

Традиционное планирование	Бизнес-планирование
<b>Основная цель</b>	
Рост объемов производства продукции, совершенствование внутренней организации производственных процессов, достижение поставленных плановых задач и показателей, установление ответственных за данные процессы, тотальный контроль	Бизнес-планирование имеет ориентацию на внешнюю среду. Цель бизнес-планирования – обеспечить успешное функционирование и развитие предприятия в постоянно меняющихся условиях внешней среды, адаптировать деятельность и персонал к изменениям
<b>Акцент</b>	
Основной акцент – наиболее оптимальное использование внутренних ресурсов	Главное – выигрыш в конкурентной борьбе на рынке
<b>Методы</b>	
Используется экстраполяция, т.е. изучение уже имеющихся устойчивых тенденций и их продолжение на будущее с учетом корректировок, определяемых техническим прогрессом и изменениями в организации производства	Применяется принцип гибкости стратегических планов, учитывается возможность вносить изменения при необходимости. Используется также скользящее планирование, т.е. более подробный расчет плана на первый год, а по следующие планы носят прогнозный характер
<b>Организационные средства</b>	
Применение новой техники и технологии, углубленная проработка организационных структур и механизмов, рассмотрение людей в организации как рабочей силы	В основе <i>маркетинг</i> , налаживание систем информации о внешнем окружении, о внутренних возможностях и состоянии дел на предприятии, стимулирование нововведений и организационных изменений. При этом человек рассматривается как главных источник повышения производительности труда, генерирования идей по разработке, производству сбыту продукции, которые важны для успеха в конкуренции
<b>Оценка результатов</b>	
Эффективность оценивается по текущим финансовым показателям, уровню рентабельности, а также по выходу продукции на единицу затрачиваемых ресурсов (трудо-, энерго-, материалоёмкость)	Эффективность деятельности предприятия оценивается с точки зрения позиции предприятия в конкуренции, включая такие показатели: долю рынка, стабильность рентабельности, преимущества перед конкурентами, приспособляемость к изменениям рынка

Бизнес-планирование, как процесс, 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:

- заставляет руководителей мыслить перспективно;
- обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;

- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

- способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;

- ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;

- позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

## **2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана**

Основным документов деятельности любой организации является бизнес-план.

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. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план – инструмент самообучения.

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. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

1) социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

2) повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный).

3) иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Основная задача бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

3) выявить соответствие кадров организации и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение организации и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

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 предприятия.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных 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 организации 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 организации 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.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне организации, так и внутри ее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

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.

В 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 отразиться 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 предстоящий 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 предприятия. 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 предприятия;
- 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 предприятия;
- 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.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамов, Н. А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство / Н. А. Адамов, А. А. Титов. – СПб.: Питер, 2007. – 144 с.
2. Акофф, Р. Л. Планирование будущего корпорации / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 32 с.
3. Афитов, Э. А. Планирование на предприятии: учебник / Э. А. Афитов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 672 с.
4. Бабич, Т.Н. Планирование на предприятии: учебник / Т. Н. Бабич, Ю. В. Вертакова. – М.: КноРУС, 2018. – 799 с.
5. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 411 с.
6. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 192 с.
7. Воробьев, И. П. Планирование на предприятиях отрасли: курс лекций / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова. – Минск : Беларуская навука, 2015. – 199 с.
8. Вайс, Е. С. Планирование на предприятии (организации): учебное пособие / Е. С. Вайс. – М.: КноРус, 2017. – 480 с.
9. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В. А. Горемыкин. – М: Юрайт, 2016. – 857 с.
10. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. – М: Дашков и К°, 2016. – 432 с.
11. Ильин, А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2010. – 700 с.
12. Ионин, А. А. Планирование на предприятии (организации) (для бакалавров) / А.А. Ионин, В.Н. Братенков. – М.: КноРус, 2017.- 336с.
13. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М: Дашков и К°, 2016. – 432 с.
14. Максименко, Н. В. Внутрифирменное планирование: учебник / Н. В. Максименко. – Минск: Выш. шк., 2011. – 459 с.
15. Об утверждении рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год: постановление министерства экономики Республики Беларусь от 30.10.2006 г. № 186 (в ред. пост. от 30.10.2007г. № 190) // Прил. Газ. «Рэспубліка». – 2006. – № 221. – 30.11.
16. О применении Методических рекомендаций по учету затрат и калькулированию себестоимости сельскохозяйственной продукции (работ, услуг) Письмо Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 14 января 2016 г. № 04-2-1-32/178.
17. Организационно-технологические нормативы возделывания зерновых, зернобобовых, крупяных культур: сб. отраслевых регламентов / НАН Беларуси, НПЦ НАН Беларуси по земледелию; рук. разработ.: Ф. И. Привалов [и др.]. – Минск: Беларус. навука, 2012. – 288 с.
18. Орлова, П. И. Бизнес-планирование: учебник / П. И. Орлова. – М.: Дашков и К°, 2016. – 288 с.
19. 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. – Минск, 2005. – 80 с.

20. 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.: Юрайт, 2016. – 350 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс).
21. Платунова, М.С. Планирование на предприятии АПК: учеб. пособие / М. С. Платунова. – СПб.: Лань, 2016 – 176 с.
22. Попов, В. М. Бизнес-планирование: учебник / под ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 216 с.
23. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии: учебное пособие / Р. В. Савкина, под ред. Р. В. Савкина. – М.: Дашков и К°, 2017. – 324 с.
24. Стратегическое планирование / под ред. Э. А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 2012. – 440 с.
25. Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н. Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 351 с.
26. Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование: учеб. пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 367 с.
27. Телешук, Г. Я. Бизнес-планирование: пособие / Г. Я. Телешук. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 147 с.
28. Шаляпина, И. П. Планирование на предприятии АПК: учеб. пособие / И. П. Шаляпина, О. Ю. Анфицера. – СПб.: Лань, 2017. – 176 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ).....	5
Тема 1.1. Предмет, метод и содержание курса «Планирование в организации (предприятии)».....	5
Тема 1.2. Система планирования в организации (предприятии).....	12
Тема 1.3. Нормативная база планирования.....	26
Тема 1.4. Организация планирования в сельскохозяйственной организации (предприятии).....	33
2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....	43
Тема 2.1. Методология стратегического планирования на предприятии .....	43
Тема 2.2. Процесс стратегического планирования.....	54
3. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....	71
Тема 3.1. Методология тактического планирования.....	71
Тема 3.2. Планирование продаж .....	78
Тема 3.3. Планирование производственной программы по животноводству .....	87
Тема 3.4. Планирование производственной программы по растениеводству .....	101
Тема 3.5. Планирование вспомогательных производств .....	115
Тема 3.6. Планирование труда и его оплаты.....	129
Тема 3.7. Планирование себестоимости продукции.....	135
Тема 3.8. Финансовое планирование .....	149
Тема 3.9. Оперативно-производственное планирование .....	159
4. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ .....	170
Тема 4.1. Бизнес-планирование на предприятии .....	170
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	178