

Тема №11

Планирование, учет и анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия

План

- 1. Планирование, его сущность, принципы, этапы и классификация планов по признакам.**
- 2. Методологические основы планирования.**
- 3. Бизнес-план предприятия.**
- 4. Разработка производственной программы.**
- 5. Оперативно-производственное планирование.**

Студент должен:

Знать:

- ✓ Принципы, этапы и виды внутрифирменного планирования;
- ✓ Структуру бизнес-плана;
- ✓ Производственную программу предприятия;
- ✓ Содержание оперативного планирования.

Планирование, его сущность, принципы, этапы и классификация планов по признакам.



Планирование – это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Планирование — один из экономических методов управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования.

Планирование служит для подготовки принятия хозяйственных решений, ориентируется на данные прошлой производственной деятельности, определяет развитие предприятия в перспективе.

В современных условиях эффективность деятельности предприятия определяется:

- ▶ Правильностью установления спроса и предложения на продукт реализации.
- ▶ Выбором оптимальной технологии и организации производства.
- ▶ Своевременным и рациональным ресурсным обеспечением.
- ▶ Величиной основного и оборотного капитала.
- ▶ Формами и методами реализации продукции и т.д.

Сущностью планирования является:

- ▶ Оно имеет дело с выбором из множества возможностей развития предприятия в будущем самого оптимального.
- ▶ Реализация выбранного варианта осуществляется на основе решений, принимаемых сегодня, т.е. существует вероятность ошибки.
- ▶ Это непрерывный процесс принятия решений, в ходе которого устанавливаются и постоянно уточняются по времени цели и задачи развития предприятия, определяется стратегия и тактика по их достижению.
- ▶ Основным в планировании должен стать принцип рентабельности, обеспечивающий денежные поступления и прибыль в объеме, удовлетворяющем заинтересованные в результатах работы группы лиц (собственников, учредителей, коллективов акционеров, государства и т.д.).
- ▶ В силу различий в самой сущности и характере проявления факторов производства и задач, вытекающих из отдельных направлений деятельности предприятия, планирование подразделяется на долгосрочное и краткосрочное.

Основные принципы планирования:

Научность

Полнота и точность

Непрерывность

Эластичность и гибкость

Экономичность

Возможность контроля планов

Возможность оперативной корректировки планов

Планирование – это составная часть рационального функционирования субъекта хозяйствования.

Планирование → Выработка и принятие решений → Реализация планов и рабочих программ → Контроль.

Процесс планирования включает в себя четыре этапа:

1. Выработку общих целей субъекта хозяйствования.

2. Детализацию и конкретизацию целей для определенного этапа развития предприятия.

3. Определение путей, экономических и иных средств достижения этих целей.

4. Контроль за достижением целей.

Способы планирования:

▶ Прогрессивный способ (снизу вверх).

▶ Ретроградный способ планирования (сверху вниз).

▶ Встречное планирование (круговое планирование), объединяющее прогрессивное и ретроградное планирование. Данный способ наиболее эффективен.

Последовательное планирование – составление годового плана в декабре отчетного года.

Скользящее планирование – составление, корректировка предстоящей части перспективного плана.

Классификация планирования по признакам:

1. По степени охвата:

а) общее планирование, охватывающее всю сферу деятельности субъекта хозяйствования.

б) частное планирование, охватывающее определенные сферы деятельности.

2. По содержанию планирования:

а) стратегическое планирование (поиск новых возможностей).

б) тактическое планирование (создание определенных предпосылок).

в) оперативное планирование (реализация возможностей).

Классификация планирования по признакам:

3. По предмету планирования:

а) целевое планирование (определение целей).

б) планирование средств (материальные ресурсы, трудовые ресурсы, оборудование, финансы, информация).

в) программное планирование (планирование программ производства и сбыта продукции).

г) планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).

Классификация планирования по признакам:

4. По сферам функционирования:

а) планирование производства.

б) планирование сбыта.

в) планирование финансов.

г) планирование персонала.

д) расширенное общее планирование.

Классификация планирования по признакам:

5. По глубине планирования:

а) Глобальное.

б) Контурное.

г) Детальное.

6. По срокам:

а) Краткосрочное планирование (полугодовое, квартальное, месячное, недельное, иногда годовое).

б) Среднесрочное планирование (на срок от 1 до 5 лет).

в) Долгосрочное планирование (на срок от 5 и более лет).

Классификация планирования по признакам:

7. С точки зрения структуры управления:

а) Общее планирование предприятия.

б) Планирование места строительства предприятия.

г) Планирование сфер деятельности.

д) Планирование работы подразделений фирмы.

8. По возможности изменения планов:

а) Жесткое планирование.

б) Гибкое планирование.

Методологические основы планирования.

Эффективная деятельность предприятий в условиях рыночной экономики :



Зависит от **достоверности** предвидения своей ближайшей перспективы, т.е. **прогнозирования**.



Становится возможной лишь при условии разработки планов развития, производственных программ, прогнозов социально-экономического развития предприятий.

На уровне фирмы (предприятия) разработка плана осуществляется в расчете на собственные ресурсы, которые могут быть заработаны трудовыми коллективами.

Вместо жесткой директивной формы отношений в управлении экономикой на первый план выдвигается **динамичное саморегулирование экономических процессов**, поддержание и стимулирование работы предприятия с помощью различных экономических рычагов: налогов и налоговых льгот; процентов по вкладам и ссудам; валютного курса; норм амортизационных отчислений.

В современных условиях при разработке планов предприятия важное значение приобретают **методологии планирования**, т. е. совокупность приемов и способов разработки планов.

Направления совершенствования методологии планирования:

- ▶ Повышение научно-технического и расчетно-экономического обоснования планов.
- ▶ Широкое применение системы прогрессивных нормативов и норм, балансовых расчетов.
- ▶ Улучшение системы показателей в целях повышения эффективности производства, т.е. снижение материалоемкости и фондоемкости, рост производительности труда, увеличение выпуска качественной продукции.
- ▶ Сбалансированность и напряженность планов.

Планы строятся на системе прогрессивных **норм** и **нормативов**.

Норма – максимально допустимая величина абсолютного расхода сырья, материалов, топлива, энергии и т.д. на изготовление единицы продукции (или выполнения определенного объема работы) установленного количества (например, норма расхода металла на изготовление изделия, детали).

Норматив – относительная величина, характеризующая степень использования орудий труда, предметов труда, их расходование на единицу площади, веса, объема и т.п. (например, показатель фондоотдачи – выпуск продукции на 1 рубль ОФ).

Применяемые **нормы** и **нормативы** должны учитывать современный уровень развития науки, техники, технологий, организации производства и труда; наиболее полное использование производственных мощностей и передового производственного опыта.

Наиболее совершенный метод разработки норм – расчетно-аналитический, при котором нормы и нормативы технически обосновываются путем всестороннего анализа состояния производства. В основу норм закладываются технико-экономические и организационные условия работы в плановом периоде.

Нормы и нормативы разрабатываются по следующим основным группам:

↓ **Нормы** затрат живого труда (нормы затрат рабочего времени на единицу продукции, нормы выработки продукции в единицу времени, нормы обслуживания, нормативы численности).

↓ **Нормы** материальных затрат (удельные нормы затрат сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих изделий).

↓ **Нормативы** использования орудий труда (нормативы использования машин, оборудования, механизмов, сооружений, инструментов и т.п.).

↓ **Нормативы** продолжительности освоения проектных работ, мощностей, вводимых в действие предприятий, цехов, установок, производств...

Показатели плана:

Удельные – устанавливают отношения двух или нескольких взаимосвязанных показателей, например, затраты металла на единицу продукции, капитальные вложения на единицу производственной мощности и др.

Показатели плана промышленности:

Трудовой измеритель – объем производства в нормо-
часах.

Стоимостной (денежный) измеритель – объем
реализации продукции, товарная и валовая продукция. С
помощью стоимостных показателей определяют
динамику развития промышленности, темпы и
пропорции, увязывают все разделы плана.

Качественные сдвиги в экономике предъявляют все большие требования к совершенствованию методов планирования. К важнейшим методам разработки планов относятся:

Программно-целевой метод заключается в разработке крупных целевых программ. Каждая целевая программа представляет обоснованный точными расчетами комплексный план мероприятий, обеспечивающих решение намеченной программы.

Бизнес-план предприятия.

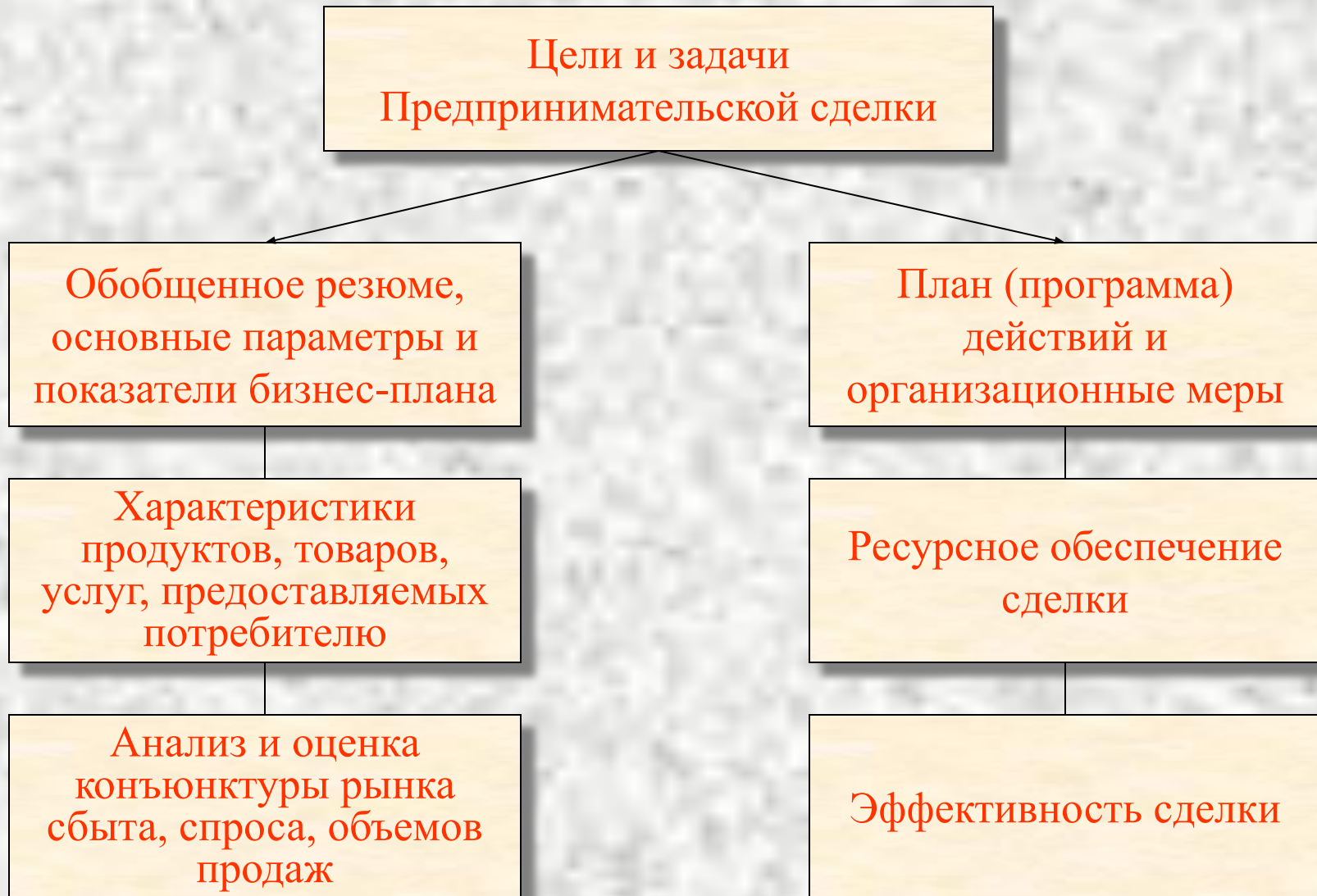


Бизнес-план — программа деятельности предприятия, как конкретных мер по достижению определенных целей работы компании, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов. Разрабатывается на основе маркетинговых исследований.

При подготовке **бизнес-плана** следует обратить внимание на следующие условия:

Необходимо строго контролировать количество экземпляров **бизнес-плана**, т.к. он содержит конфиденциальную информацию о бизнесе предпринимателя или группы предпринимателей. Следует нумеровать каждый экземпляр. При первом знакомстве с инвестором ему следует предоставлять только краткий обзор, сводку данных о фирме и, если инвестор выразил свою заинтересованность, только в том случае можно предоставить ему детальный план.

Предпринимательский Бизнес-план



Раздел 1. Цели и задачи предпринимательской сделки.

Название, адрес, данные о руководителях (владельцах).

Главная цель бизнеса – получение прибыли. Запланировав цель деятельности, следует рассчитывать сумму прибыли, убедиться, что проект вообще способен принести желаемую прибыль, учесть фактор времени. Наряду с величиной ожидаемой прибыли необходимо знать, как она распределится во времени, не скажется ли прибыль слишком запоздалой с учетом потребности предпринимателя в денежных средствах; воздействия инфляции, уменьшающей прибыль.

Раздел 1. Цели и задачи предпринимательской сделки.

Вместе с главной целью, необходимо отразить и другие цели и задачи:

Социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг; улучшение психологического климата в стране; создание новых духовных и культурных ценностей; расширение деловых контактов, международных связей (СП).

Повышение статуса предпринимателя – развитие экономического потенциала (производственный, финансовый, технологический, научный, образовательный, духовный). Это нужно для пользы следующих сделок; известности предпринимателя, доброй репутации; является гарантией высокого качества товара и т.д.

Специальные задачи: развитие контактов, поездки (и зарубежные в том числе), вхождение в различные ассоциации и т.д.

Особые задачи: благотворительность (отчисление части прибыли в фонды, организации и т.д. – для получения льгот).

Раздел 2. Обобщенное резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана.

Этот раздел бизнес-плана содержит основные идеи и содержание плана в миниатюре, раздел должен дать представление о содержании всего бизнес-плана, в разделе представлены:

Генеральная цель проекта (сделки).

Характеристика продукции, результата плана.

Пути и способы достижения поставленных целей.

Сроки осуществления проекта (сделки).

Затраты, связанные с его реализацией.

Область использования результатов.

Раздел 2. Обобщенное резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана.

Общие сводные показатели: объемы производства и реализации продукции и услуг, выручка, собственные и заемные средства, прибыль, рентабельность.

Специальные показатели: качество продукции (услуг), срок окупаемости вложений, низкая степень риска, гарантированность получения планируемого результата; утилизация отходов (влияет на экологию).

Раздел 3. Характеристики продуктов, товара, услуг, предоставляемых предпринимателем потребителю.

Раздел должен отражать всю информацию о предпринимательском продукте: опытный образец, его характеристики, описание, модель, фотографии и т.д.; сведения о предполагаемом круге покупателей, прогноз платежеспособного спроса на товар; данные о динамике ожидаемого потребления товара по временным периодам с учетом изменения потребностей в данном товаре. Результаты прогнозно-аналитических оценок этих параметров включаются в бизнес-план; прогноз цен на реализуемый продукт предпринимательской деятельности. Т.к. у нас инфляция, то предвидение цены продукта – самый трудный элемент составления бизнес-плана.

Раздел 4. Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж.

Этот раздел дает информацию о состоянии рынка и будущих ценах (прогнозирование цен). В разделе определяются объемы производства и продаже товаров по временным периодам.

Исследования рынка опираются на: а) предположения прогностического характера; б) на предварительную договоренность с потенциальными покупателями или с торговыми, сбытовыми организациями.

Раздел 4. Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж.

При составлении этого раздела бизнес-плана отражается изменение спроса на товар, изменение цен, приблизительный уровень потребления на основе предположений, оценок, расчетов, прогнозов. Вместе с расчетно-аналитической оценкой рынка сбыта бизнес-план должен предусматривать также способы активизации рынка посредством маркетинговой и других видов деятельности.

Нужно учитывать возможности конкурентов и их ценовую политику, необходимо также включить в бизнес-план корректировку (изменение при меняющихся условиях) прогнозируемого объема продаж с учетом конкуренции.

Раздел 5. План (программа) действий и организационные меры.

Содержание этого раздела зависит от вида предпринимательской деятельности (производственное, коммерческое, финансовое, посредническое, страховое).

План (программа) включает:

- ▼ Маркетинговую деятельность (реклама, определение рынка сбыта, контакты с потребителями, учет их запросов).
- ▼ Осуществление производства продукции (производственное предпринимательство).
- ▼ Закупку, хранение, транспортировку, реализацию товаров.
- ▼ Обслуживание покупателя.

Раздел 5. План (программа) действий и организационные меры.

Организационные меры – способы управления реализации бизнес-плана, организационные структуры управления, методы координации действий исполнителей; меры по установлению специальных форм оплаты труда; стимулирования, набора и подготовка кадров (кадровое обеспечение); учет, контроль и т.д.

Раздел 6. Ресурсное обеспечение сделки.

В разделе должны быть сведения о видах и объемах ресурсов для основного производства, источниках и способах получения ресурсов.

Ресурсное обеспечение охватывает:

- ▼ Материальные ресурсы (материалы, полуфабрикаты, сырье, энергия, здания, оборудование и др.).
- ▼ Трудовые ресурсы.
- ▼ Финансовые ресурсы (текущие денежные средства, капитальные вложения, кредиты, ценные бумаги).
- ▼ Информационные ресурсы (статистическая, научно-техническая информация и т.д.). .

Раздел 7. Эффективность сделки (проекта).

Раздел содержит характеристику эффективности предпринимательской сделки.

Основные сводные показатели эффективности: показатели прибыли и рентабельности сделок. Учитывается социальная и научно-техническая эффективность. Целесообразно также проанализировать долговременные последствия бизнес-сделок.

Разработка производственной программы.

Важнейший раздел плана развития предприятия – производственная программа, или план производства продукции.

План производства промышленной продукции в натуральном выражении – определяет объем продукции в натуральных единицах измерения (тонны, метры, киловатт-часы, штуки). Единица измерения должна отражать специфику производства и потребления разных видов продукции, стимулировать производство высококачественных изделий и рациональное использование ресурсов. Единицы измерения продукции, установленные в плане, обязательны для всех звеньев планирования и управления производством. Важной частью плана производства продукции в натуральном выражении является **задание по дальнейшему повышению качества продукции**: качество продукции должно отвечать по своим технико-экономическим показателям высшим достижениям отечественной и зарубежной техники; должна сниматься с производства устаревшая продукция; должны соблюдаться стандарты, технические условия производства продукции.

Стоимостные показатели, производственной программы
являются:



Объем реализуемой продукции



Объем товарной продукции



Объем валовой продукции



Объем чистой продукции

Объем реализуемой продукции в плане определяется как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде: готовых изделий, полуфабрикатов; работ промышленного характера...

$R_{\text{п}}$ – объем реализуемой продукции можно определить по формуле:

$$R_{\text{п}} = T_{\text{п}} + O_{\text{н.п1}} - O_{\text{н.п2}}$$

, где $T_{\text{п}}$ – объем товарной продукции по плану;

$O_{\text{н.п1}}$, $O_{\text{н.п2}}$ – остатки нереализованной продукции на начало и конец планового периода.

Важным показателем плана, позволяющим определить общий объем промышленной продукции, ее структуру, темпы роста производительности труда, фондоотдачу и другие экономические показатели, служат товарная и валовая продукция.

Объем товарной продукции включает стоимость:

готовых изделий;

полуфабрикатов (своей выработки);

стоимость работ промышленного характера.

Объем валовой продукции V_{Π} включает весь объем работ ,
намеченный к выполнению в данном плановом периоде.

Определяется по формуле:

$$V_{\Pi} = T_{\Pi} - H_{\text{н}} + H_{\text{к}}$$

Где $H_{\text{н}}$, $H_{\text{к}}$ – остатки незавершенного производства,
полуфабрикатов и инструмента своего производства на начало
и конец планового периода.

Объем чистой продукции определяется путем вычитания из товарной продукции (в оптовых ценах предприятий) материальных затрат в тех же ценах (т.е. в ценах, принятых при разработке плана), а также суммы амортизации основных фондов.

Оперативно производственное планирование.

Для обеспечения ритмичной работы предприятий, лучшего использования производственных мощностей, выполнения плановых заданий по выпуску и реализации готовой продукции в намеченные сроки с высокими экономическими показателями применяется **оперативно производственное планирование.**

Задачи и содержание оперативно-производственного планирования (ОПП).

ОПП и ПДО, разрабатывает календарно-плановые нормативы производства, составляет оперативные месячные подетальные планы заготовительным, механическим и сборочным цехам в соответствии с годовым планом выпуска продукции и договорами на поставки; контролирует ритмичное выполнение производственных заданий цехами основного производства в определенные сроки, обеспечивает производственную кооперацию и осуществление межцеховых связей.

Этапы оперативно-производственного планирования.

Пятый этап ОПП состоит в разработке сменно-суточных и сменных заданий. Установление сменно-суточных заданий позволяет контролировать выполнение производственной программы, а также выявлять и устранять возникшие неполадки.

Календарно-плановые расчеты в различных типах производства

Для обеспечения равномерного выпуска изделий в серийном производстве разрабатываются следующие календарно-плановые нормативы:

- ✓ Величина партии деталей или выпускаемых изделий.
- ✓ Периодичность повторения запуска и выпуска партии деталей или изделий.
- ✓ Размер внутрицеховых заделов.
- ✓ Длительность производственного цикла.

В массовом производстве контролируют установленный ритм работы и нормы заделов на всех стадиях производственного процесса с помощью суточных и часовых графиков работы.