



ТЕМА 13. ПЛАНИРОВАНИЕ: ПРИНЦИПЫ, ВИДЫ И МЕТОДЫ

1. Задачи, функции и виды планирования
2. Принципы планирования
3. Основные методы планирования
4. Роль нормативов и норм в планировании
5. Контроль и анализ выполнения плановых заданий



ПЛАНИРОВАНИЕ

- это процесс научной разработки и претворения в жизнь комплекса мероприятий, определяющих направление и темпы развития организации, обеспечивающих её соответствие потребностям рынка и на основе этого - увеличение объёма продаж и максимизации прибыли



ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПЛАНИРОВАНИЯ

- 1. выявление направлений развития потребительского спроса на продукцию, выпускаемую предприятием;
- 2. увеличение объёма продаж продукции предприятия, прибыли и рентабельности производства;
- 3. повышение конкурентоспособности продукции за счет улучшения ее качества, освоения новых видов изделий и цен на них;
- 4. снижение издержек на основе улучшения использования производственных ресурсов предприятия;
- 5. создание новых рабочих мест для обеспечения социальной стабильности



ФУНКЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ:

- 1. Постановка перед коллективом предприятия производственных задач и определение путей их решения
- 2. Формирование потребностей предприятия, его подразделений и служб трудовых, материальных, финансовых ресурсов
- 3. Координация деятельности отдельных служб и подразделений предприятия



ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ:

- 1. Техничко-экономическое планирование предусматривает разработку системы показателей развития техники и экономики организации.
- 2. Оперативно-производственное планирование предполагает последующую детализацию технико-экономических планов организации.
- 3. Оперативное планирование представляет собой выбор средств для решения задач, которые определены вышестоящим руководством.
- 4. Тактическое планирование предполагает обоснование задач и средств, необходимых для достижения стратегических целей.
- 5. Стратегическое планирование ориентировано на разработку общей стратегии организации и установление его основных целей, управление стратегически важными факторами деятельности, определение маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров, выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений.
- 6. Нормативное планирование предусматривает обоснованный выбор средств, задач и целей организации и не имеет установленных временных границ.
- 7. Рыночное планирование основывается на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги.
- 8. Индикативное планирование представляет собой государственное регулирование цен и тарифов, действующих видов и ставок налогов, минимального уровня заработной платы.
- 9. Централизованное (директивное) предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненного организации планов показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры и сроков поставки
- 10. Краткосрочное планирование осуществляется на период от 1 до 3 лет. Его особенность состоит в том, что показатели ближайшего года корректируются ежеквартально, а второго и третьего года - каждые полгода или ежегодно.
- 11. Среднесрочное планирование охватывает промежуток от 3 до 5 лет и конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом.
- 12. Долгосрочное планирование(5-10 лет) создает основы для экономического обоснования развития субъекта хозяйствования на определенный период, и его результатом являются планы предприятия по различным видам его деятельности.



ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ ПЛАНИРОВАНИЯ СФОРМУЛИРОВАННЫЕ А. ФАЙОЛЕМ

- ✓ принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности.
- ✓ принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план.
- ✓ принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;
- ✓ принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;
- ✓ принцип точности планов определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними.



ОБЩЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- Принцип комплексности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.
- Принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.
- Принцип оптимальности подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.
- Принцип пропорциональности, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.
- Принцип научности, т.е. учет последних достижений науки и техники.
- Принцип детализации, т.е. степени глубины планирования.
- Принцип простоты и ясности, т.е. соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана.



ПРИНЦИПЫ С ПОЗИЦИИ ИНТЕРАКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ (Р.Л. АКОФФ)

- ✓ 1. Принцип участия показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя - неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими - неважно насколько хорошо.
- ✓ 2. Принцип холизма состоит из двух частей: координация и интеграция.
- ✓ 2.1. Координация устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно.
- ✓ 2.2. Интеграция определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.



ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- централизованный
- децентрализованный
- комбинированный



МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- Расчетно-аналитический метод основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов.
- Экспериментальный метод - это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.
- Отчетно-статистический метод состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.



МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- Нормативный метод основан на использовании норм и нормативов живого и овеществленного труда.
- Сетевой метод применяется при планировании, подготовке производства новой продукции.
- Графический метод может иметь различные формы: сетевой, линейный (который составляется в осях координат, где x – время работы, y – вид работы) и т.д.
- Программно-целевой метод разрабатывается при разработке сложных проектов, где участвует много исполнителей.
- Экономико-математические модели применяются в планирование в различных модификациях: составляется модель из ряда показателей и коэффициентов.



ЭТАПА ПЛАНИРОВАНИЯ

- формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия или фирмы;
- обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
- планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
- определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
- проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.



ТРИ ОСНОВНЫХ ЭТАПА ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения;
- организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятия;
- контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности предприятия.



- «Норма» – это «научно доказанная мера затрат живого или общественного труда на создание единицы продукции или выполнение заданного объема работ».
- Понятие «норматив» означает степень использования ресурса на какую-либо единицу измерения.



Виды НОРМ И НОРМАТИВОВ:

- 1) нормативы трудовые;
- 2) нормативы расхода сырья, материалов, топлива;
- 3) нормативы использования машин, оборудования и т.д.;
- 4) нормы производственной организации (длительности цикла производства и т. д.);
- 5) социально-экономические нормы и нормативы.



КЛАССИФИКАЦИЯ НОРМ

- 1) по степени детализации:
 - а) специфицированные;
 - б) сводные;
- 2) по методу разработки:
 - а) расчетно-аналитические;
 - б) опытные;
 - в) опытно-статистические.



НОРМЫ РАСХОДОВ МАТЕРИАЛОВ ВКЛЮЧАЮТ:

- 1) основной или полезный расход материала;
- 2) дополнительные затраты, понесенные в ходе технологического процесса;
- 3) те производственные затраты, которые не связаны с технологическим процессом.



- Текущую деятельность предприятия можно охарактеризовать со стороны показателей объема реализации и прибыли
- Для контроля и анализа выполнения плановых заданий используется метод построения таблиц с плановыми и фактическими значениями, сравнение которых и представляет интерес



В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КРИТЕРИЕВ ВЫДЕЛЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ТИПЫ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ:

- 1) затратнообразующий – служба, берущая за основу в своей работе смету расходов, утвержденную на предприятии;
- 2) доходообразующий – служба, руководитель которой отвечает за получение доходов (например, отдел продаж);
- 3) прибылеобразующий – подразделение, основным критерием работы которого являются рентабельность и прибыль. Чаще всего это дочерние компании и т. д.;
- 4) инвестиционно-развивающий – центр, который отвечает не только за прибыльность и рентабельность, но также имеет возможности и полномочия инвестирования.



ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1) руководство предприятия выделяет несколько критериев оценки, а также устанавливает их плановое значение;
- 2) анализ и оценка эффективности работы центра финансовой ответственности производится на основании выполнения утвержденного плана по установленным критериям;
- 3) руководители структурных подразделений наделяются необходимыми для выполнения плановых заданий ресурсами;
- 4) руководители центров финансовой ответственности обладают полной свободой касательно имеющихся в их распоряжении ресурсов.