

Тема 3. Основы планирования деятельности предприятия

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- **Прогнозирование и планирование** — определение целей деятельности, средств и методов их достижения. Составление планов-прогнозов, стратегического плана, планов экономического, научно-технического и социального развития.
- **Организация** — формирование структуры управления. Обеспечение связи (коммуникации) между объектом и субъектом управления.
- **Координация и регулирование** — обеспечение согласованности в работе всех звеньев системы управления (подразделений, руководителей, управленческого персонала). Поддержание стабильной работы производства.
- **Мотивация** — активизация работающих с целью побуждения их трудиться для выполнения целей, поставленных в планах, создание условий для творческой работы и поддержания постоянной заинтересованности персонала в результатах труда.
- **Контроль, учет и анализ** — количественная и качественная оценка и учет результатов труда путем проверки и анализа всех сторон деятельности и анализа их.

Определение планирования

- **Планирование** — функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности организации, необходимые средства, а также наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Начальным элементом планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития объекта, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

Определение планирования

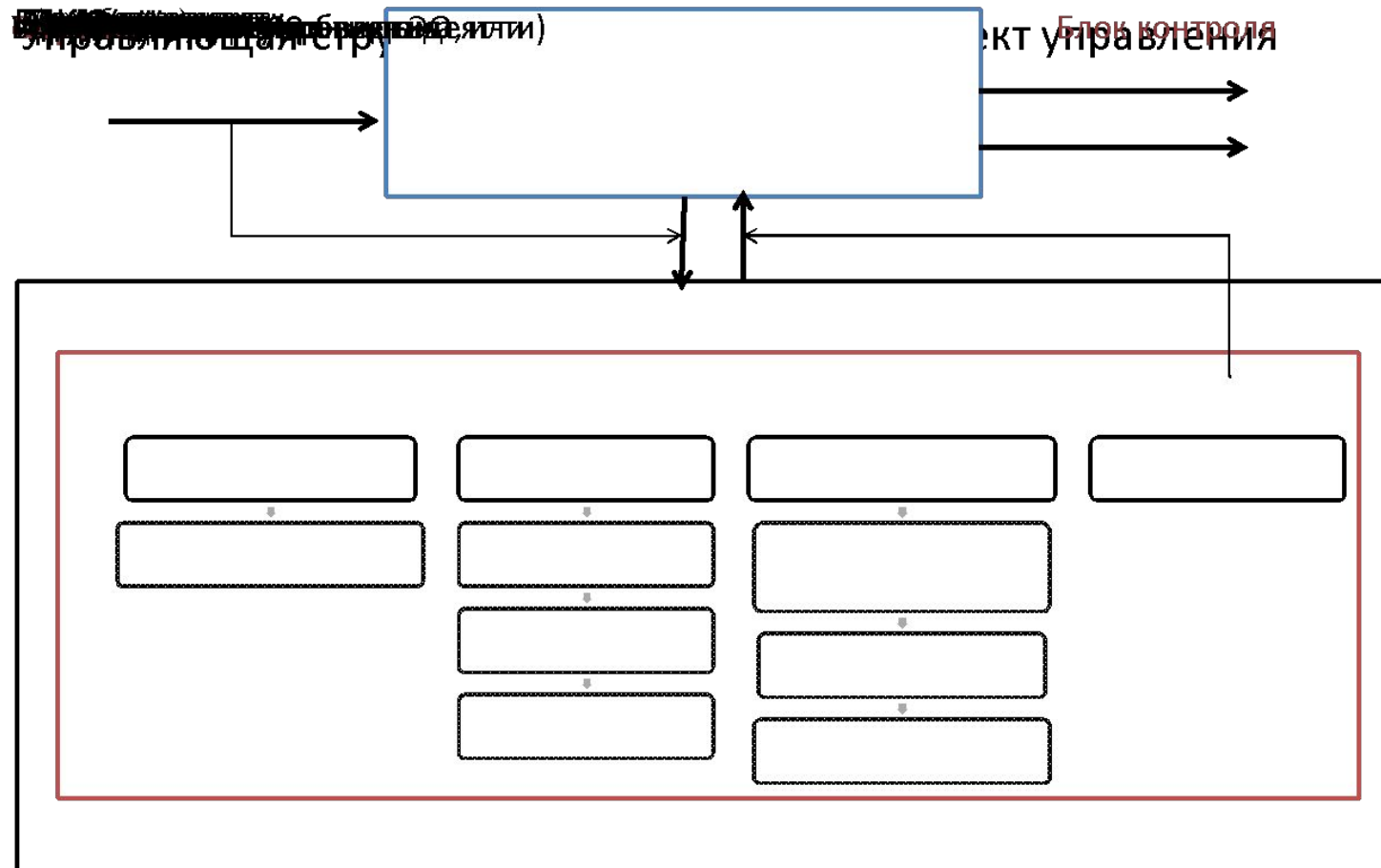
- процесс разработки планов развития экономических объектов разного уровня. В широком смысле слова включает также процессы организации осуществления планов, корректировки планов и контроля за их выполнением.

В государствах централизованно планируемой экономики с иерархической структурой управления народным хозяйством планирование также строится по иерархическому принципу. При этом центральные органы управления в основном сосредотачиваются на определении важнейших пропорций общественного производства и ограниченного количества натуральных, стоимостных и трудовых показателей.

В рыночной экономике планирование осуществляется главным образом в пределах корпораций и фирм. В некоторых государствах с рыночной экономикой используются также методы индикативного планирования (программирования) экономики.

Содержание процесса планирования - формулирование стратегических, тактических и текущих целей предприятия, выработка политики, конкретизация ожидаемых результатов, расчет предполагаемых значений основных технико-экономических показателей

Планирование как функция управления предприятием в модели



Структура процесса управления при реализации функции планирования

Вспомогательные функции	Лица, принимающие решения	Задачи
Целеполагание (постановка задач и целеустремление) для системы бюджетирования	Генеральный директор	1. Определение требований к системе бюджетирования и управленческого учета; 2. утверждение плана мероприятий; 3. распоряжение о подготовке бюджетных заявок; 4. формирование проекта штатного расписания непроизводственных подразделений и плана по заработной плате
Прогнозирование входящих параметров по соответствующим бюджетным статьям	Руководители структурных подразделений	1. Формирование расходных бюджетных заявок; 2. планирование и исполнение закрепленных за ними бюджетных статей; 3. своевременная сдача утвержденных заявок в ОФЭПиО; 4. контроль правильности оформления бюджетной заявки; 5. соответствие заявленной суммы лимиту, установленному по годовому плану для данного подразделения
Моделирование	Бюджетный комитет	1. Разработка экономической модели; 2. исследование процессов; 3. формирования форм отчетности; 4. выработка основных технико-экономических параметров бюджета
Оптимизация бюджетов	Бюджетный комитет	Разработка мер по оптимизации бюджетов
Стандартизация	Бюджетный комитет	Разработка мер по стандартизации бюджетов
Налоговое планирование	Бухгалтерия, юристы, Начальник ПЭО, Начальник ОФЭПиО	1. Оптимизация налогов; 2. сбор показателей для расчета налогооблагаемой базы

Принципы планирования на предприятии

1. Принцип единства предполагает, что планирование в организации должно иметь системный характер. Система - существование совокупности взаимосвязанных элементов и наличие единого направления их развития, ориентированного на общие цели.

Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне, то есть на уровне функциональных подразделений (отдела материально-технического снабжения, производственного отдела, финансово-экономического отдела, отдела маркетинга и т.д.).

Принципы планирования на предприятии

2. Принцип участия тесно связан с принципом единства: каждый член организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

3. Принцип непрерывности предполагает, что процесс планирования на предприятии должен осуществляться **постоянно в рамках установленного цикла**; разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй – на смену первому, третий – на смену второму и т.д.).

Принципы планирования на предприятии

4. **Принцип гибкости** связан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности **менять свою направленность в связи с возникновением** проблемных ситуаций. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат определенные **резервы**.

5. **Принцип точности** означает, что всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, которая совместима с определенной долей неизвестности. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы

Обшеэкономические принципы

1. **Принцип комплексности**, когда необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.
2. **Принцип эффективности** требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами.
3. **Принцип оптимальности** подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив

Обшеэкономические принципы

4. **Принцип пропорциональности**, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.
5. **Принцип научности**, т.е. учет последних достижений науки и техники.
6. **Принцип детализации**, т.е. степени глубины планирования.
7. **Принцип простоты и ясности**, т.е. соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Методы планирования

Основные

- балансовый
- расчетно-аналитический
- опытно-статистический
- экономико-математический
- графоаналитический (сетевой)
- сетевое планирование и управление (СПУ)
- применение теории игр
- программно-целевой
- нормативный (индикативный)
- применение нейронной сети
- ситуационное
- на основе логико-лингвистических моделей когнитивного подхода и ситуационного управления

Другие (из рыночной экономики)

- метод планирования на основе **экспертной оценки**
- -»- экстраполяции (**от достигнутого**)
- -»- анализа **чувствительности**
- -»- проверки **устойчивости**
- -»- **предельного** анализа
- -»- **нормы** прибыли на вложенный капитал
- -»- отношения к выручке (по **историческим коэффициентам**)

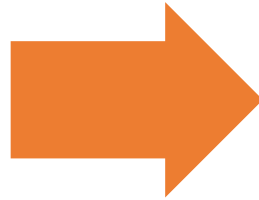
Балансовый метод планирования

- обеспечивает установление **связей** между **потребностями** в ресурсах и **источниками** их покрытия, а также между разделами плана.
- увязывает **производственную программу** с производственной **мощностью** предприятия, **трудоемкость** производственной программы с **численностью** работающих.
- Потребности/возможности в ресурсах по времени и объему
- На предприятии составляются балансы:
 - ❖ производственной мощности,
 - ❖ рабочего времени,
 - ❖ материальный,
 - ❖ энергетический,

Формы баланса

ИСТОЧНИКИ РЕСУРСОВ

- 1. Остаток на начало периода
- 2. Внешнее поступление
- 3. Внутренняя экономия
- 4. Резервы
- = Итого баланс



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

- 1. Текущее потребление
- 2. Реализация на сторону
- 3. Остаток на конец периода
- 4. Резервы
- = Итого баланс

Экономико-математические методы

- позволяют разработать **экономические модели зависимости** показателей на основе выявления изменения их **количественных параметров** по сравнению с основными **факторами**, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

ЭММ подразделяются:

- на **описательные** (не содержащие управляемых переменных) и **оптимизационные** (на основе заданного критерия осуществляется поиск оптимального пути и средств достижения этого критерия);
- **статические** и динамические, в зависимости от используемого ряда данных и получаемых результатов;
- **открытые**, учитывающие воздействие внешней среды, и закрытые.

Расчетно-аналитический метод

- используется для **расчета показателей плана**, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень.
- В рамках этого метода определяется **базисный уровень** основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются **индексы изменения** плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Графоаналитический метод

- дает возможность представить результаты экономического анализа **графическими средствами**.
- С помощью графиков выявляется количественная зависимость между **сопряженными** показателями:
 - между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда.
- .

Сетевое планирование и управление

(СПУ), система планирования и управления разработкой крупных народно-хозяйственных комплексов, научными исследованиями, конструкторской и технологической подготовкой производства новых видов изделий, строительством и реконструкцией, капитальным ремонтом основных фондов путём применения сетевых графиков.

Система СПУ позволяет **устанавливать взаимосвязь планируемых работ и получаемых результатов**, более точно рассчитывать план, а также своевременно осуществлять его корректировку. СПУ - основа использования ЭВМ в управлении и создании АСУ

• .

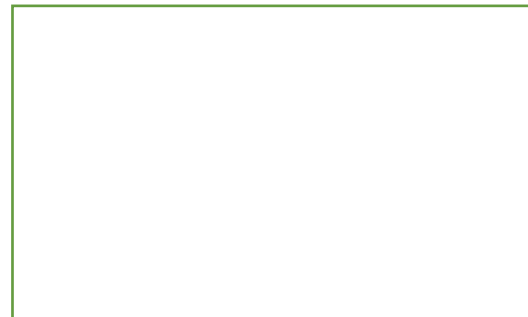
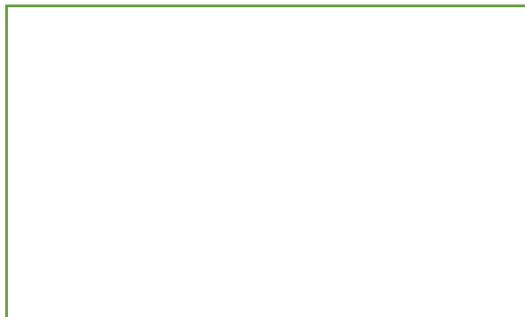
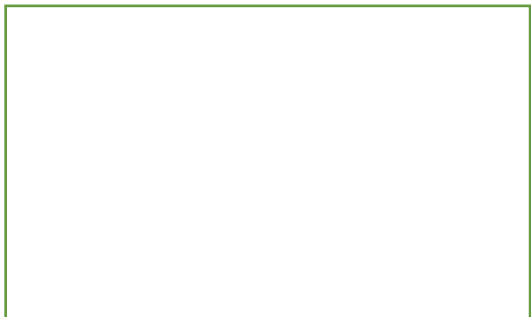
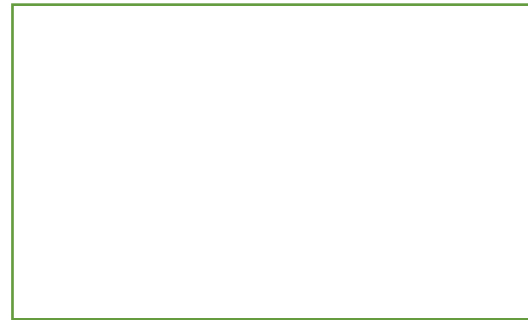
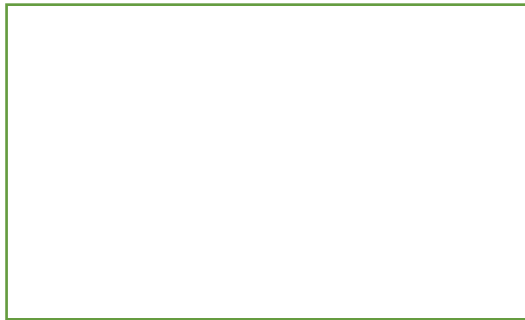
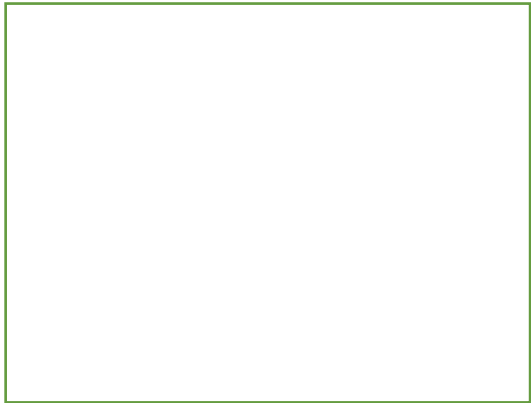
Индикативный метод планирования

- ❖ предполагает использование нормативов-индикаторов, на основе которых определяются качественные характеристики развития предприятия и его положение во внешней среде.
- ❖ Планы носят **рекомендательный** характер.
- ❖ Нормативы-индикаторы носят **характер границ устойчивого, экономически безопасного и надежного развития предприятия** как верхняя граница (максимально допустимые потери рабочего времени или другие показатели), или нижняя (минимальная загрузка гостиницы для обеспечения ее безубыточности, расчет порога рентабельности и т. д.).)
- ❖ Нормативы могут быть в виде абсолютных величин (минимально допустимая сумма выручки) или относительных (доля рынка, занимаемая предприятием, и т. д.).
Индикативный метод используется совместно с другими методами в комплексе (технико-экономических расчетов, нормативным) и чаще всего для **условий рынка**.

Нормативный метод планирования

- Предполагает использование в плановых расчетах **абсолютных и относительных норм и нормативов**.
- Нормой характеризуется обоснованная научно мера расхода ресурса на 1 работы или продукции согласно принятым ед. измерения.
- Нормы могут быть заданы для предприятия **извне** (нормативы отчислений в бюджет и внебюджетные фонды, использования трудовых ресурсов, санитарные нормы и правила, нормативы эксплуатации оборудования и др.) или **разработаны и утверждены на предприятии** (нормы выработки работниками, нормативы распределения чистой прибыли по направлениям, численности работников и др.).

**В системе нормативов предприятия обязательно должны
быть отражены:**



.

НОРМЫ

- **текущие** нормативы, используемые для обоснования текущих и оперативных планов и фиксирующие достигнутый уровень рационального использования ресурсов или распределения доходов и прибыли
- **целевые (стратегические)**, в которых отражается идеальное будущее состояние объекта (используются для обоснования долгосрочных планов).

Нормы ⇒⇒ это прошлые цели

НОРМАТИВЫ

- **абсолютные** (нормативы численности работников по категориям, недельная норма рабочего времени и др.)
- **относительные** (доля чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, процент выплат в бюджет и внебюджетные фонды от показателей налогообложения).

Методы планирования на основе экспертной оценки

- базируются на **рациональных** доводах экспертов при высоком уровне **неопределенности** внешней среды и использовании косвенных данных о развитии объекта планирования.
- Применяется для определения спроса на те или иные услуги, товары; изменения цен на сырье, услуги сторонних организаций, при прогнозировании конкурентной ситуации на рынке и
- Используются возможности искусственного интеллекта

Метод технико-экономических расчетов

предполагает проводить обоснование плановых показателей на основе утвержденного (принятого) алгоритма.

используется, если показатели имеют определенную стабильность во времени и формируют базовые условия функционирования предприятия.

плановые показатели корректируются с учетом уровня инфляции в плановом периоде.

Метод экстраполяции "от достигнутого"

темпов и пропорций

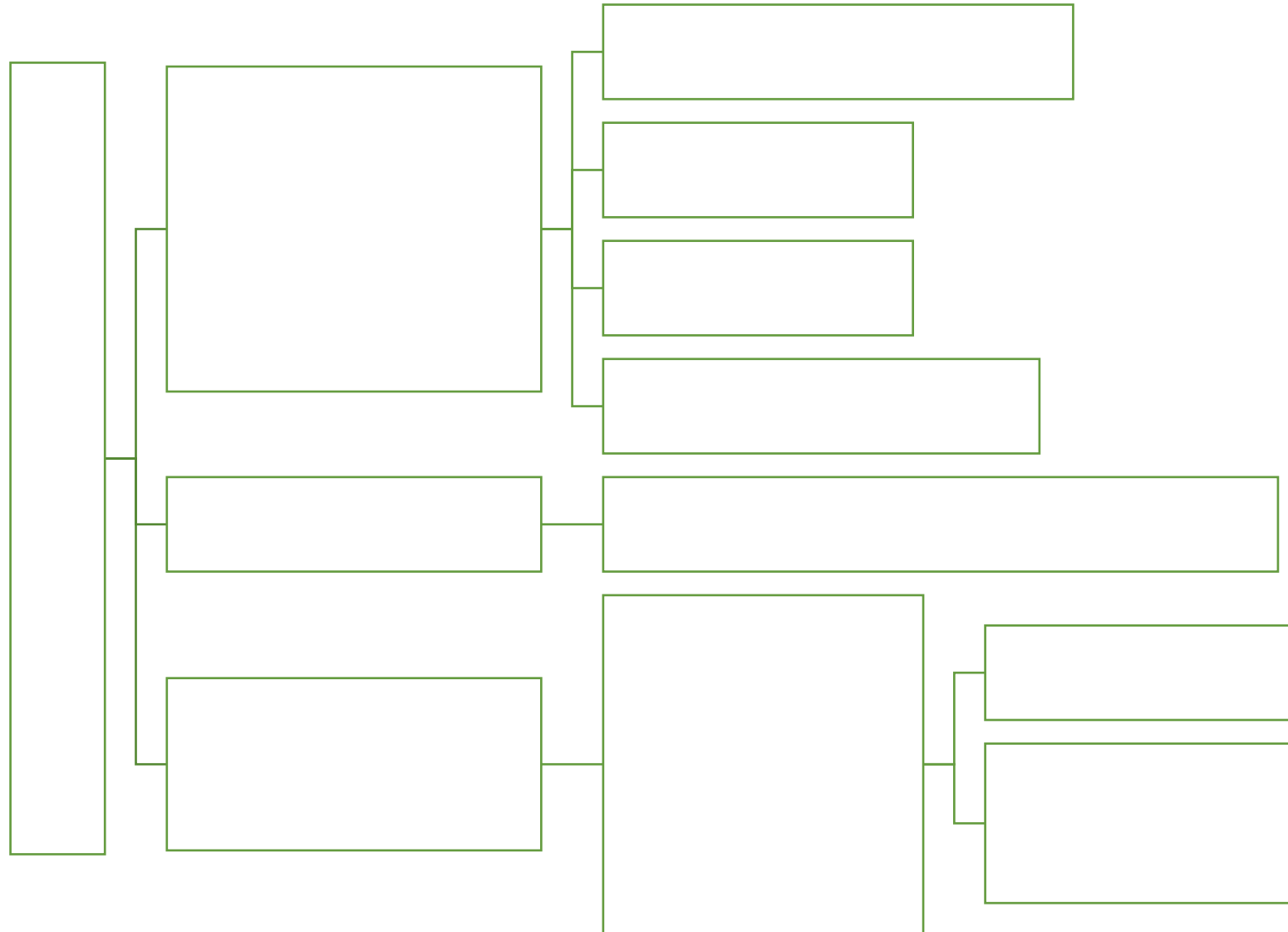
перенос закономерностей и
тенденций

формализация

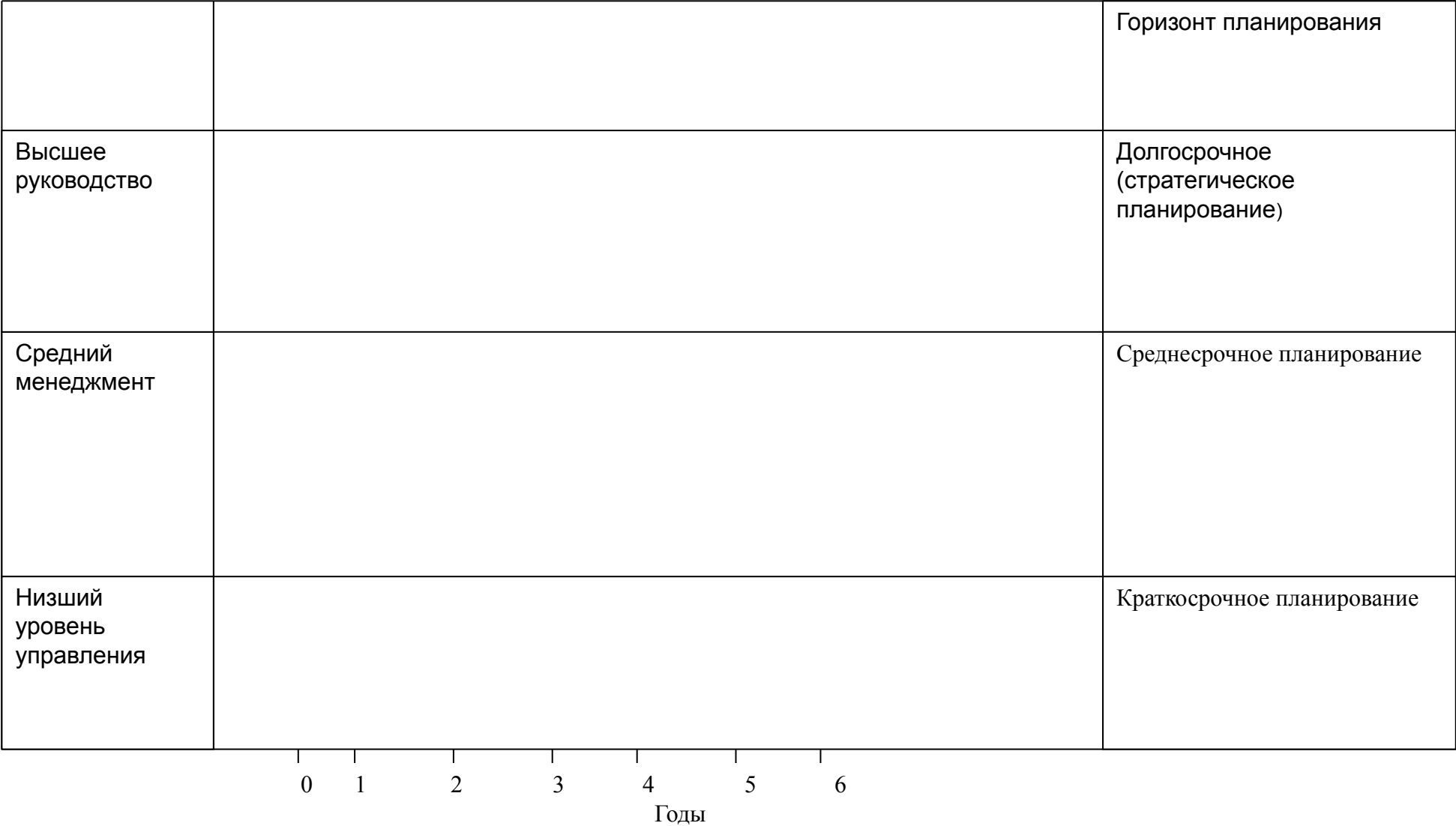
факторного анализа

сопоставимый
инфляции структурных изменений

Система планов предприятия по срокам



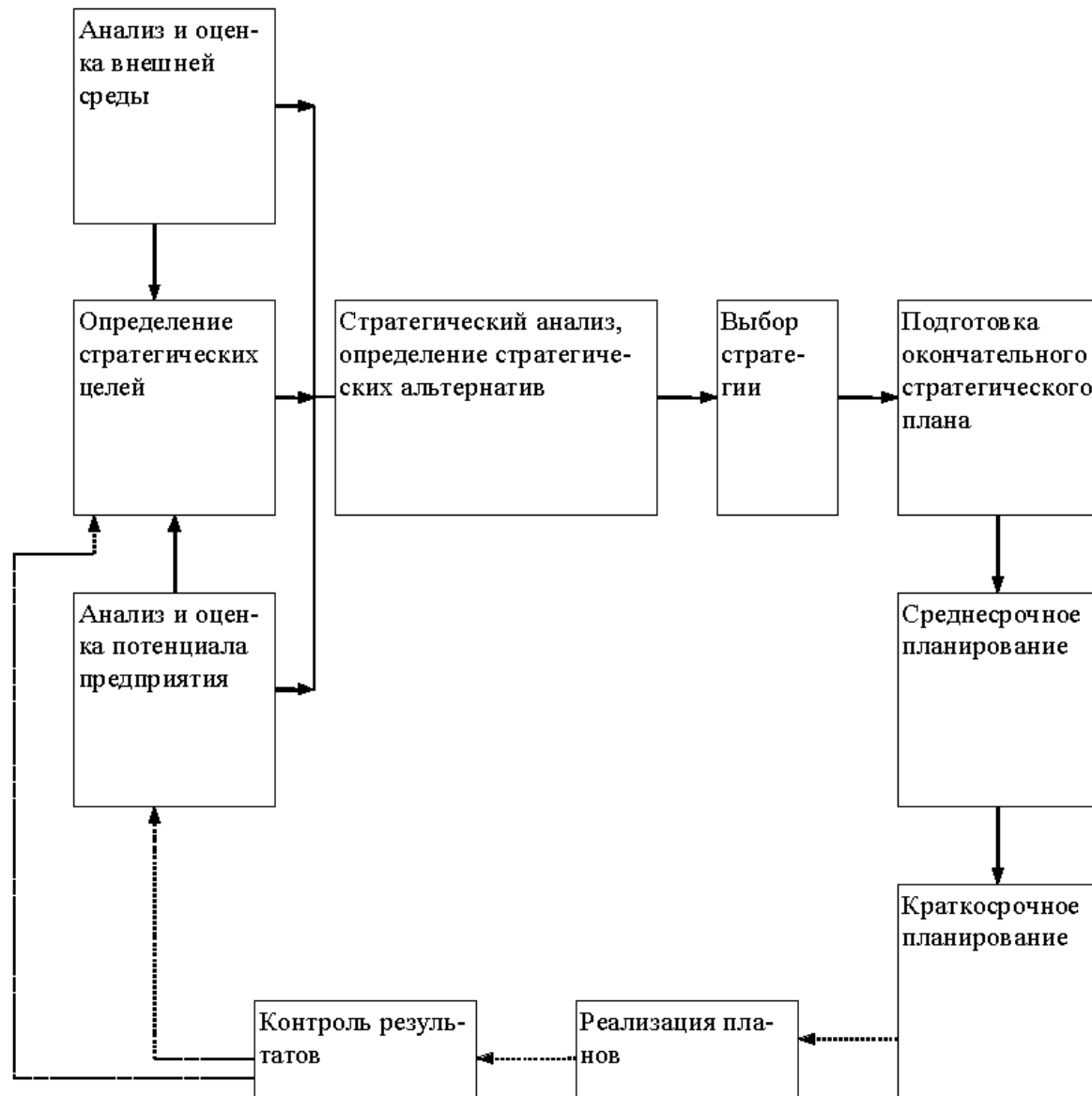
Горизонты планирования



Аспекты жизнедеятельности предприятия в процессе целеполагания

- 1. Какой фазе жизненного цикла соответствует экономическое и производственное состояние предприятия?
- Жизненный цикл (цикл развития) предприятия состоит из трех основных фаз: рост, стабилизация и спад. В соответствии с этим предприятие может находиться в одном из трех состояний:
 - благоприятное для роста;
 - потребность в стабилизации;
 - необходимость выживания.
- Каждому состоянию присущи свои стратегические цели

Процесс планирования на предприятии



Аспекты жизнедеятельности предприятия в процессе целеполагания

- **2. Насколько сбалансированной является структура экономической и производственной деятельности?**
- Сбалансированной является такая структура деятельности предприятия, при которой: а) определен основной, приоритетный вид деятельности или, в крайнем случае, ограниченное число таких видов; б) остальные виды деятельности подчинены развитию приоритетных; в) процессы производства продукции, ее реализации и воспроизводства ресурсов естественно пропорциональны друг к другу.

Аспекты жизнедеятельности предприятия в процессе целеполагания

- 3. Соответствует ли занимаемая предприятием доля рынка и прогнозируемый темп ее роста его потенциальным возможностям?
- Доля рынка – отношение объемов продаж данного товара предприятия и общих продаж этого товара на рынках за определенный период времени, оцененное в процентах. Скорость роста продаж предприятия в рыночных условиях зависит от внешней конъюнктуры, внутренней структуры предприятия и его финансовых возможностей, а также конкурентоспособности продукции.

Аспекты жизнедеятельности предприятия в процессе целеполагания

- **4. В полной ли мере учтены обеспеченность предприятия ресурсами и риски в его деятельности?**
- Степень обеспеченности ресурсами накладывает ограничения на возможности развития предприятия, что необходимо учитывать при целеполагании. Риск, возникающий из-за непредсказуемости поведения внешней среды, в ряде случаев также можно рассматривать в качестве ограничивающего фактора. Анализ коммерческого и финансового рисков обязателен при оценке имеющихся ресурсов

Аспекты жизнедеятельности предприятия в процессе целеполагания

- **5. Соответствуют ли современным требованиям социальные и экологические аспекты деятельности предприятия?**
- От уровня развития социальной сферы предприятия в значительной степени зависит качество персонала. При сравнимом уровне заработной платы работников привлекают социальные и культурно-бытовые блага. Соответствие производственных процессов экологическим нормам является обязательным условием нормальной производственной деятельности.

Показатели долгосрочного планирования

- объём продаж;
- темп роста объема продаж;
- размер прибыли;
- норма прибыли на совокупный капитал;
- рентабельность продаж;
- доля на рынке.

Техники и виды планирования

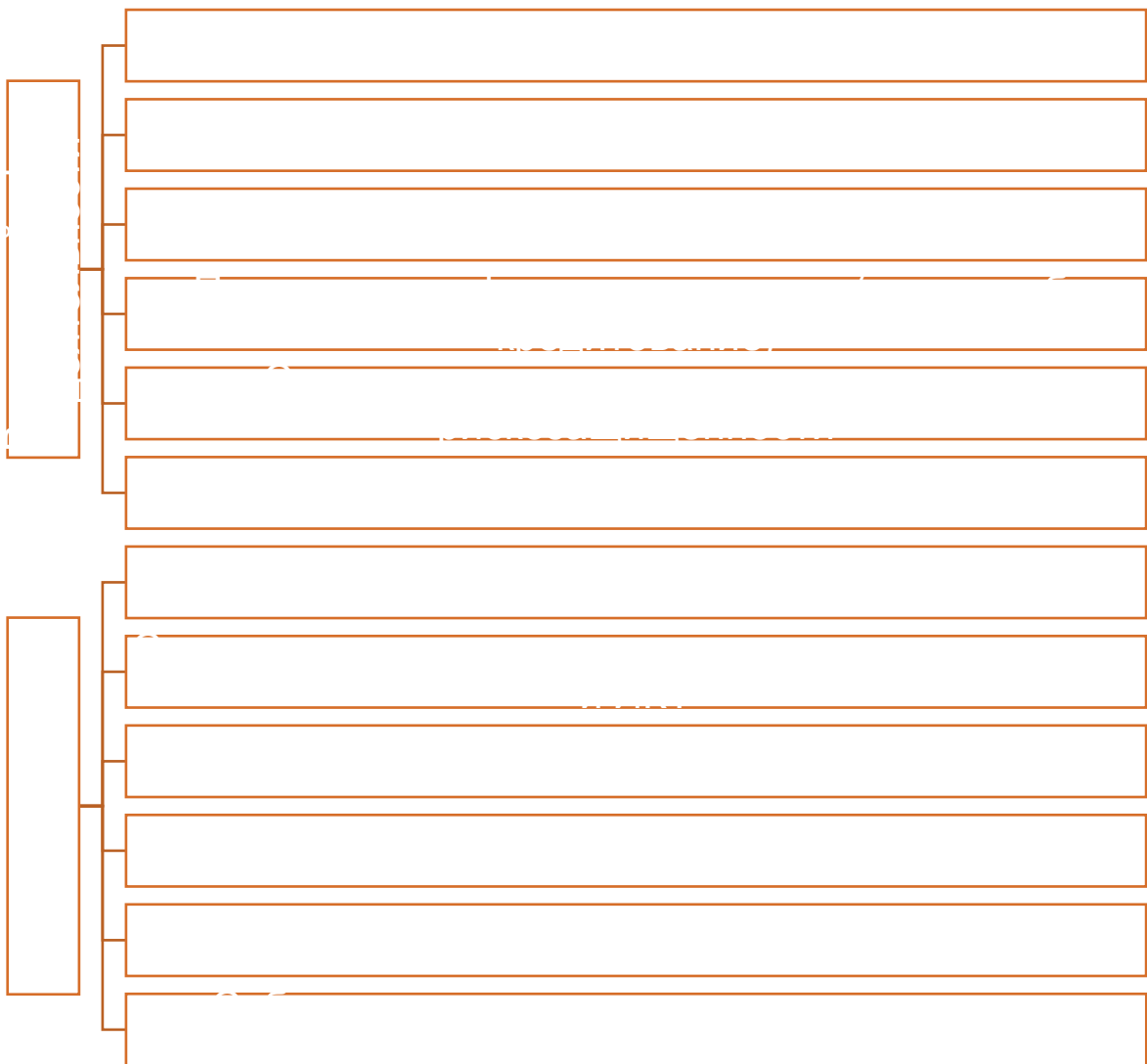
Различают:

- **последовательное** планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего)
- **скользящее** планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.)
- **жесткое** планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия)
- **гибкое** планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом)

СХЕМЫ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНОВ И ИХ ДЕТАЛИЗАЦИИ

- «**снизу вверх**». Использование метода «сверху-вниз» позволяет конкретизировать выбранную стратегическую альтернативу до уровня плана.
- «сверху вниз» путем последовательной детализации общих задач и: направлений и доведения их до отдельного исполнителя;
- «снизу вверх» путем сбора, обобщения предложений низовых структур и интеграции их в целостную концепцию развития инноваций;
- «**встречное**», или смешанное, планирование, при котором целевые задачи спускаются «сверху вниз», а способы их решения формируются по принципу «снизу вверх».
- Планирование на предприятии представляет собой **непрерывный процесс**, в ходе которого необходимо постоянно **корректировать** планы подразделений и осуществлять их координацию по мере выполнения.

Элементы экономической стратегии предприятия



Процедура формулирования стратегии и выбора стратегических альтернатив

- **оценку существующей стратегии;**
- **собственно процедуру формулирования;**
- **оценку и планирование риска;**
- **выбор стратегической альтернативы.**

Базовые стратегии предприятия

- **стратегия роста** – стратегия развития, в основе которой стремление увеличить объемы производства, прибыли, капитала. Она также может быть определена как **наступательная**.
- **стратегия стабилизации** - стратегия деятельности предприятия в условиях нестабильности объема продаж и доходов. Она направлена на достижение стабилизации при колебаниях объемов продаж и доходов на самой ранней стадии и последующий переход к стратегии роста и имеет **наступательно-оборонительный характер**.
- **стратегия выживания** используется в условиях глубокого экономического кризиса деятельности предприятия и имеет чисто **оборонительный характер**

Содержание перспективного плана предприятия

- **План реализации продукции (программа сбыта)** представляет собой программу сбыта продукции по номенклатуре и ассортименту по годам среднесрочного планирования. Программа сбыта формируется в натуральном и стоимостном выражении с учетом прогнозируемых цен реализации и является основой разработки плана производства.
- **План производства (производственная программа)** содержит план выпуска основных видов производимой продукции в натуральном выражении, подкрепленный расчетом баланса производственных мощностей с учетом ввода нового оборудования, изменения производительности труда, структуры выпускаемой продукции и повышения ее качества.
- **План технического развития и организации производства** должен включать в себя следующие подразделы: освоение новых видов продукции и повышение технического уровня выпускаемой; внедрение прогрессивных технологий; повышение уровня механизации, автоматизации производства; совершенствование системы управления, планирования и организации труда и производства на предприятии.

Содержание перспективного плана предприятия

- **План капитального строительства** определяет объемы вводимых в рассматриваемом периоде в действие основных фондов, производственных мощностей и других объектов капитального строительства. Его важнейшим элементом является расчет необходимого объема инвестиций, а также выявление источников их финансирования. Одновременно определяется характер строительно-монтажных работ (подрядный, собственными силами и др.).
- **План закупок (материально-техническое снабжение)** выявляет потребность в основных материальных ресурсах и уточняет источники их получения (основные поставщики, наличие долгосрочных договоров о поставке, производственная кооперация, обеспеченность ограниченными ресурсами и т.п.) В этом разделе также планируется повышение эффективности использования и хранения материальных ресурсов.
- **План по труду и заработной плате** содержит показатели изменения производительности труда, определяет потребность в трудовых ресурсах и возможные источники их пополнения. Рассчитывается фонд оплаты труда при повременной оплате или определяется норматив для расчета заработной платы при иных формах оплаты труда. Особое внимание уделяется оценке методов повышения квалификации кадров.

Содержание перспективного плана предприятия

- **План по себестоимости, прибыли и рентабельности производства и предприятия** содержит анализ данных о динамике издержек производства. На этой основе определяются резервы снижения себестоимости производства продукции, оценивается влияние изменения себестоимости на прибыль и рентабельность. Приводятся расчеты ожидаемой прибыли и рентабельности производства и динамика этих показателей по годам рассматриваемой перспективы.
- **План по охране природы** предусматривает мероприятия, имеющие экологическую направленность.
- **Финансовый план (бюджет).**

Этот раздел включает баланс доходов и расходов предприятия, расчет предстоящих расходов и отчислений, кредитные взаимоотношения, обязательства перед федеральным и местным бюджетом. Финансовый план включает в себя баланс доходов и расходов предприятия на каждый год планируемого периода.

- **Годовой план экономического и социального развития** является уточненной по количественным и качественным показателям годовой программой производственно-хозяйственной деятельности предприятия, содержит все необходимые технико-экономические расчеты, охватывает все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия и разрабатывается в соответствии с теми же разделами, что и перспективный план.

Оперативно-производственное планирование

- **Оперативно-производственное планирование (ОПП)** на промышленном предприятии является завершающим этапом внутрифирменного планирования. ОПП конкретизирует и детализирует производственную программу, обеспечивает своевременное доведение до подразделений плановых заданий, а также выполняет координирующую функцию, создавая условия для слаженной работы всех подразделений предприятия. Главной целью ОПП является обеспечение равномерного бесперебойного производства продукции в заданных количествах в установленные сроки при оптимальном использовании производственных мощностей.

- **ОПП осуществляется в два этапа.**
- **на первом этапе на основе годовой производственной программы разрабатываются оперативные планы производства продукции (оперативно-календарное планирование).**
- **на втором - производится постоянный, непрерывный, оперативный управленческий учет и контроль и регулируется выполнение планов**

Системы ОПП

- **позаказное планирование;**
- **стадийное планирование по опережению;**
- **планирование «на склад» (минимум - максимум);**
- **планирование по заделам;**
- **планирование по ритму выпускаемой продукции;**
- **комплектное планирование.**

- **Позаказная система** характерна для единичного производства. В качестве планово-учетной единицы принимается заказ как совокупность определенных изделий (деталей, сборочных единиц и т. п.). Этот заказ необходимо изготовить в плановом периоде. Система основывается на разработке и выполнении сквозных графиков технической подготовки производства каждого заказа и его поэтапного выполнения с учетом графиков по другим заказам.
- **Система стадийного планирования по опережению** предполагает серийный тип производства. Под опережением принято понимать календарный отрезок времени, на который каждая предыдущая часть производственного процесса должна опережать последующую с целью окончания всего процесса в намеченный срок. Планово-учетной единицей подобной системы является деталь или сборочная единица. Сущность заключается в распределении работ по сборке и выпуску различных изделий по отдельным плановым периодам с соблюдением календарного опережения между технологическими стадиями.

- **Система планирования «на склад» (min-max)** может применяться при различных типах производства. Основное условие: сборочная единица должна иметь низкую трудоемкость, а обработка ее - состоять из незначительного количества технологических операций. Сущность системы - поддерживать запас сборочных единиц на промежуточных складах на уровне, обеспечивающем бесперебойную работу сборочных цехов. В том случае, когда уровень запаса опускается до «точки заказа», она рассчитывается по формуле:

- $$P_{тз} = N_{сб. дн.} \cdot T_{дн. изг.}$$

- где $N_{сб. дн.}$ - дневная потребность сборочных цехов в данных сборочных единицах, шт.; $T_{дн. изг.}$ - длительность производственного цикла изготовления партии сборочных единиц, дней.

- Эта система направлена на поддержание незавершенного производства на минимальном уровне и избежание формирования избыточных запасов сборочных единиц.

- **Система планирования по заделам** применяется при серийном типе производства. Планово-учетной единицей является деталь или сборочная единица. Размер задела может устанавливаться в деталях, днях, неделях и т.п. Сущность системы заключается в установлении постоянного нормативного задела по каждой детали или сборочной единице для всех производственных подразделений и поддержания фактических заделов на уровне нормативных. Цель системы - бесперебойное обеспечение всех стадий производственного цикла необходимыми деталями и полуфабрикатами.
- **Система планирования по ритму выпуска продукции** применяется при массовом типе производства. Сущность системы заключается в выравнивании производительности подразделений предприятия (цехов, участков и т.п.) по нормативному такту (ритму) выпуска продукции.

- **Оперативное планирование на предприятиях осуществляется на двух уровнях - общезаводском и цеховом.**
- **На общезаводском уровне осуществляется межцеховое оперативное планирование,** цель которого - установление квартальных, месячных и внутримесячных оперативных заданий для отдельных подразделений предприятия, разработка календарно-плановых нормативов и учет выполнения подразделениями оперативных заданий.
- **На цеховом уровне осуществляется внутрицеховое планирование,** цель которого - разработка плановых заданий для отдельных участков, бригад, рабочих мест. Задания составляются на месяц с разбивкой по сменам или суткам. На цеховом уровне обеспечивается также регулирование плановых заданий и контроль за их выполнением.

- **Основой расчетов всех видов оперативных планов на предприятии являются календарно-плановые нормативы, набор которых обуславливается типом производства.**

В единичном производстве основными нормативами являются:

- планы-графики выполнения заказа;
- цикловые графики производства;
- расчеты загрузки оборудования.

В серийном производстве в число основных нормативных показателей входят:

- размер партии одновременно обрабатываемых сборочных единиц или изделий;
- длительность производственного цикла;
- периодичность запуска партий изделий или сборочных единиц;
- величина опережения;
- нормативы заделов.

В массовом производстве важнейшими нормативами выступают:

- такт (ритм) выпуска или запуска сборочных единиц или изделий;
- нормативы заделов;
- темп работы поточной линии и т.п.

Планирование производства продукции

- **План производственных подразделений** предприятия по объему, номенклатуре, ассортименту, качеству и срокам производства продукции называется производственной программой предприятия.
- При разработке производственной программы предприятия должны быть предусмотрены следующие разделы:
- **план производства продукции в натуральном выражении;**
- **план производства продукции в стоимостном выражении.**

Оценка производственной программы в стоимостном выражении

- **Объем реализованной продукции** определяется в плане производства, как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде: готовых изделий; полуфабрикатов собственного производства; работ промышленного характера на сторону, включая капитальный ремонт своего технологического оборудования и транспортных средств, выполняемый силами промышленно-производственного персонала предприятия; объема реализации продукции и выполнения работ для своего капитального строительства и других непромышленных хозяйств, находящихся на балансе предприятия.
- Объем реализуемой продукции по плану ($Pz_{пл}$) можно определить по следующей формуле:
 - $Pz_{пл} = Pt_{пл} + (A_1 - A_2),$ (3.2)
 - где $Pt_{пл}$ - объем товарной продукции по плану;
 - A_1 - остатки нереализованной продукции на начало планового периода;
 - A_2 - то же на конец планового периода.

- **Объем товарной продукции (T_n)** включает в себя стоимость: готовых изделий, предназначенных для реализации, полуфабрикатов собственной выработки, продукции вспомогательных и подсобных производств, изготовленной для отпуска на сторону, работ промышленного характера, выполняемых по заказам со стороны или непромышленных подразделений предприятия
- **Объем валовой продукции** включает весь объем работ, намеченных к выполнению в данном периоде.

Этапы разработки производственной программы

- **1.** Определение максимально возможного выпуска продукции на базе имеющихся производственных мощностей. На этом этапе учитывается способность ликвидировать «узкие места», а также совершенствовать организацию производства. Если в результате расшивки «узких мест» не удалось достичь объема производства, диктуемого портфелем заказов, необходимо приступить к разработке мероприятий по наращиванию производственной мощности предприятия.
- **2.** Исследование возможности наращивания производственной мощности предприятия за счет собственных финансовых источников и в связи с этим определение возможности дополнительного производства продукции. Если суммарный (с учетом дополнительного) объем производства недостаточен для обеспечения портфеля заказов, необходимо перейти к третьему этапу.
- **3.** Разработка плана технического перевооружения и реконструкции предприятия. Необходимость реализации этого этапа возникает также при низком уровне технического развития производства, что не способствует выпуску продукции, отвечающей современным требованиям к качеству, уровню материалоемкости и себестоимости и т.д.

Размещение предприятия

- **Фактор затрат на сырье, материалы, топливо, энергию с учетом стоимости доставки.** Предприятия, потребляющие значительное количество определенных видов сырья, твердого и жидкого топлива, электроэнергии и воды, как правило, тяготеют к регионам (территориям) с дешевыми источниками их получения. Влияние этих факторов на размещение предприятия можно оценить путем расчета удельного расхода подобного рода сырья и т.п. на единицу готовой продукции в натуральном и стоимостном выражении и доли затрат на эти виды издержек в себестоимости готовой продукции.

Размещение предприятия

- **Транспортный фактор.** Влияние транспортного фактора многообразно. В обрабатывающей промышленности транспорт реализует две функции: доставляет предприятиям сырье, материалы, комплектующие изделия, энергоносители; поставляет готовую продукцию потребителю. Таким образом, в рамках транспортного фактора возникают потоки, имеющие сырьевую ориентацию (топливную) и потребительскую. При этом ориентация определяется различными признаками. Физические, химические, биологические свойства потребляемых материалов часто привязывают отдельные производства к месту получения сырья. В
- **Величина, связанных с транспортом затрат размещения предприятия,** зависит от следующих обстоятельств:
 - ограничение времени доставки (доставка устриц из Франции требует дополнительных затрат на авиатранспорт);
 - соответствующее количество перевозимого груза (норма загрузки транспортного средства);
 - качество перевозок (железнодорожный тариф на перевозку грузов изменяется в соответствии со стоимостью перевозимых грузов);
 - удаленность места доставки и сбыта;
 - возможность использования тех или иных видов транспорта.

Размещение предприятия

- **3. Фактор рабочей силы** определяется требованиями производства к профессиональному составу и квалификации рабочих и инженерно-технических работников, половому и возрастному составу работников и т.п. Воздействие этого фактора на размещение предприятия проявляется через наличие (или отсутствие) рабочей силы необходимых профессий и квалификации и уровня заработной платы.

Размещение предприятия

- **4. Стоимость участка под промышленное строительство.**
- Инвестор должен купить землю или взять ее в долгосрочную аренду. Цена на земли в соответствии с земельным кадастром зависит от плодородия почвы, размещения земельного участка, наличия инфраструктуры, необходимости сноса жилья и общественных зданий в районе застройки, переноса сооружений и коммуникаций и др.

Размещение предприятия

- **Фактор времени** находит свое проявление в сроках ввода предприятий в эксплуатацию. Для инвестора небезразлично, когда предприятие начнет выпускать продукцию, поскольку задержка начала производства продукции и выхода на проектную мощность могут привести к потере дохода и утрате части рынка. Поэтому выбор варианта размещения определяется наличием строительной базы, квалифицированных кадров и прочими условиями, позволяющими высокими темпами осуществить строительство и освоить выпуск продукции.

Размещение предприятия

-

- **6. Дифференциация регионального налогообложения.**

Возможность выбора наиболее эффективного с коммерческой точки зрения места размещения может быть реализована, за счет минимизации налогообложения по территории России. Это касается, прежде всего, региональных налогов (налогов субъектов Федерации). В соответствии с российским законодательством региональные органы управления вправе устанавливать величину следующих налогов: на имущество предприятий; налог на недвижимость; транспортный налог; дорожный налог; налог с продаж; налог на игорный бизнес; земельный налог.

- **Внеэкономические факторы:** иррациональные, политические, социально-политические, и факторы оборонного характера.
- **Иррациональные** - такие факторы, как привязанность к родным местам, стремление каким-либо образом (в том числе и с помощью нового предприятия) улучшить жизнь на малой родине.
- **Социально-политические** факторы : стремление к снижению уровня безработицы, повышение уровня обеспеченности населения продуктами первой необходимости по приемлемым ценам, соображения экологического характера (вынос промышленных предприятий из центра крупного города). Социально-политические факторы учитывают распределение на территории промышленных предприятий: созданные ранее предприятия, выступают как фактор, влияющий на размещение нового строительства. С одной стороны, это сказывается в стремлении предпринимателя избежать конкуренции с действующими производствами, с другой - сложившееся размещение несет в себе экономические отношения прошлого периода, что в новых условиях требует его корректировки, перепрофилирования и реконструкции действующих предприятий, что может быть эффективнее нового строительства.
- **Политические факторы** -строительство предприятий в других странах с целью более тесно привязать их экономику к российской.
- **Факторы оборонного характера** предполагают размещение предприятий соответствующего профиля в районах, недоступных для поражения потенциальным противником в процессе возможных военных конфликтов. Так, в Советском Союзе предприятия, имевшие оборонное значение (прежде всего, машиностроительные).

Риски в деятельности предприятия

- Одним из этапов формулировки стратегии и выбора стратегических альтернатив является оценка и планирование риска. Риск возникает при недостатке информации о текущей или будущей ситуации. Риск присущ исполнению любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность вообще присуща предпринимательской деятельности:
- неопределенность экономической конъюнктуры (спроса и предложения на товары, деньги, факторы производства);
- многовариантность сфер приложения капитала;
- ограниченность знаний предпринимателя и т.д.

Риски в деятельности предприятия

- **1. Регулятивная функция** имеет противоречивый характер и выступает в двух формах:
 - **конструктивной**: риск играет роль катализатора, стимулируя предпринимательскую активность, новаторство, устремленность в будущее;
 - **деструктивной**: риск нарушает стабильность; реализация решений с неоправданно высоким риском приводит к волюнтаризму.
- **2. Защитная функция** может рассматриваться в двух аспектах:
 - **историко-генетический**: человечество на протяжении своего развития искало способы защиты от неблагоприятных условий, т. е. способы минимизации риска;
 - **правовой** - вызывает необходимость законодательного обеспечения права предпринимателя на разумный риск.

Ситуация риска

- Риск возникает при определенных (**ситуация риска**), включающих в себя:
- наличие неопределенности, т.е. недостаток информации о сегодняшнем состоянии или будущем развитии ситуации.
- необходимость выбора решения из имеющегося набора альтернативных вариантов;
- возможность оценить вероятность осуществления каждого из имеющихся вариантов.

Риск - деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного, т.е. обязательного, выбора.

Классификации предпринимательских рисков

Источник опасности:

- Природные риски, связанные с разрушительным воздействием сил природы:
- атмосферно обусловленные риски (бури, лавины, наводнения);
- геологически обусловленные риски (землетрясения, цунами);
- космически обусловленные риски (удары метеоритов);
- биологически обусловленные риски (эпидемии).
- Социальные риски, обусловленные действиями людей:
- деликатные (кражи, мошенничества и т.д.);
- политические (войны, забастовки, эмбарго и т.д.);
- рыночные (изменения курсов валют, инфляция, неплатежи);
- правовые (изменения законодательства, неправильное применение законов).

Классификации предпринимательских рисков

Вид деятельности: банковские, транспортные, инвестиционные, производственные, торговые, биржевые, сельскохозяйственные и т.д.

Сфера возникновения:

- внешние - не связанные с деятельностью предпринимателя.
- внутренние - основные (убытки) и вспомогательные (потеря репутации, рыночных позиций и др.- выражаются в упущенной выгоде).

Длительность:

- кратковременные - возникают в течение определенного времени.
- постоянные (сейсмическая зона, зона военных действий и т.д.).

Правовые основания возникновения:

- обязательственные (договорные) - вытекают из конкретной сделки;
- необязательственные - не связанные с данной сделкой.

Классификации предпринимательских рисков

Последствия:

- динамический риск - риск непредвиденных изменений стоимости имущества вследствие принятия управленческих решений или непредвиденных изменений рыночных или политических обстоятельств (могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам).
- статический риск - риск потери реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода из-за недееспособности организации. Приводит только к потерям.

Степень риска:

- правомерный риск;
- неправомерный (авантюра);
- моральный (в расчете на то, что убытки будут покрыты из страховой премии).