**Введение**

Рынок не отвергает планирование. Наоборот, в конкурентной борьбе выходить на рынок со своей продукцией без заранее продуманного плана невозможно. Рыночные механизмы действуют более жестко, чем централизованное планирование государства. Анализ положения, сложившегося в экономике ряда стран бывшего Советского Союза, показывает, что экономический кризис в прошлом обусловлен не принципами планирования и управления, а извращенной практикой их применения, бюрократизмом, что, в конечном счете, привело к застою. В экономической литературе широко распространено мнение, что для предприятия не имеет принципиального значения, какой орган планирует его работу: собственный плановый отдел или министерство. Важными являются лишь качество планирования и критерии, по которым оценивается работа предприятия. К названным факторам для большей объективности необходимо добавить цели, которые ставит планирующий орган перед предприятием.

Высокая эффективность производства ведущих зарубежных индустриально развитых стран объясняется не столько наличием частной собственности, сколько высокой результативностью системы внутрифирменного управления и планирования. В этих странах предприятиями управляют наемные профессиональные менеджеры, а вовсе не владельцы имущества. По некоторым оценкам, в промышленности развитых стран доля наемного управленческого персонала приближается к 100%. Следовательно, предположение, что рынок исключает планирование, ничем не обосновано. Проблема состоит в том, чтобы в наших условиях придать системе внутрифирменного планирования предпринимательский характер, высокую восприимчивость к новым идеям, развивать сопричастность всех членов трудового коллектива к делам предприятия.

**1 Методология тактического планирования**

**1.1 Содержание и функции тактического планирования**

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов.

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

Тактический план имеет многофункциональное назначение. В целом он выполняет три основные функции, частично перекрывающие друг друга: прогнозирования, координации и контроля. Поскольку тактический план содержит развернутую систему конечных целей деятельности предприятия, при его составлении необходимо определить цели в конкретной форме, а также средства и методы их достижения.

Следующая функция тактического планирования – координация действий. План, устанавливая определенные пропорции между ресурсами и видами деятельности, создает хорошую основу для координации усилий всех участников предприятия. Координация, в свою очередь, требует интеграции всех разделов тактического плана. В данной ситуации координация планов, охватывающих различные функции, представляет собой более сложную проблему, для решения которой применяются различные средства и методы. Наиболее часто используются следующие подходы.

Во-первых, единственная возможность сделать процесс планирования согласованным заключается в планировании только важнейших ресурсов и объектов. Во-вторых, требование комплексного подхода, как важнейшего условия интеграции планов, предполагает применение различных методов обоснования плановых решений, начиная от интуиции и кончая количественными математическими методами. В-третьих, проверка согласованности планов должна осуществляться на протяжении всего процесса планирования и учитывать соответствие их стратегическим планам и единой нормативной базе. В-четвертых, интеграции планов способствует определенная последовательность их составления.

И, наконец, важнейшей функцией тактического плана является обеспечение эффективного контроля. Насколько точно реализуются целевые установки плана зависит от того, как налажен контроль за его выполнением. Система отчетности о выполнении плана, методы оценки и измерения результатов деятельности всех структурных подразделений предприятия должны позволить организовать управление по отклонениям. Это дает возможность высшему управленческому персоналу уделять внимание только исключительным событиям или ситуациям, вызывающим отклонения от нормального хода производства.

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

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

2. Полнота планирования. Данное требование предполагает при принятии плановых решений учет всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий тактического плана. Однако попытка учесть все факторы может сделать тактический план слишком сложным, жестким и обременительным для исполнителей.

3. Поддержка со стороны высшего руководства. Потенциальные возможности любой системы планирования не могут быть реализованы без ограниченной поддержки высшего руководства предприятия. Должна быть эффективная система морального и материального стимулирования плановых работников, поощряющая нетрадиционные, новаторские плановые решения.

4. Комплексность планирования. Тактические планы должны составлять часть эффективной системы внутрифирменного планирования. Они должны быть интегрированы со стратегическими и оперативно-календарными планами. Суть хорошо поставленного внутрифирменного планирования в том, чтобы провести долгосрочные стратегические решения в количественные показатели тактического плана, обеспечивающие текущую координацию производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому тактический план, как бы тщательно он не был разработан, без стратегического плана эффекта не даст. Здесь проявляется так называемый синергетический эффект, суть которого в том, что эффективные хозяйственные решения лежат на «стыке» различных планов. К сожалению, такое положение на практике встречается редко.

5. Ответственность за разработку и выполнение планов. Хотя, в конечном счете, ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве, необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению или выполнению плана, знал свою меру ответственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или ненадлежащее исполнение показателей тактического плана.

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

7. Точность, ясность, лаконичность формулировки плана. План должен быть сформулирован так, чтобы не допускать разночтений. Это помогает лучше усвоить требования плана и является залогом его успешной реализации. Выполнению данного требования способствуют следующие условия. Во-первых, необходимо до предела ограничить использование бухгалтерской терминологии. Во-вторых, лучшие результаты достигаются тогда, когда план содержит нормативы, на основании которых измеряются фактические результаты работы. Здесь выдвигаются два условия:

– норматив должен быть количественно определен и представлять собой базу, на которой основываются текущие решения;

– управляющий должен нести ответственность за достижение тех нормативов, которые регламентируют деятельность возглавляемого им подразделения предприятия.

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

**1.2 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.

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

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

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

– производство и реализация продукции;

– материально-техническое обеспечение производства;

– персонал и оплата труда;

– издержки производства;

– финансовый план.

Рассмотрим содержание тактического плана.

1. Экономическая эффективность производства. В данном разделе плана увеличение эффективности предусматривается за счет рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов на основе внедрения достижений научно-технологического прогресса, повышения технического уровня производства, совершенствования управления, улучшения организации труда, производства, стимулирования труда, укрепления трудовой дисциплины, улучшения структуры и повышения качества продукции.

Планирование показателей повышения экономической эффективности производства осуществляется с учетом следующих внутрипроизводственных резервов:

– рационального использования трудовых ресурсов;

– рационального использования средств труда;

– экономии предметов труда;

– повышения качества и конкурентоспособности продукции;

– общепроизводственных резервов (уменьшения длительности производственного цикла, повышения ритмичности работы, улучшения качества обработки информации);

– непроизводственных резервов (сокращения расходов по сбыту продукции, штрафов, пени,).

В данном разделе плана рассчитываются показатели повышения экономической эффективности:

– обобщающие;

– использования труда;

– использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений;

– использования материальных затрат.

Показатели экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятия зависят от многих факторов. В результате расчетов экономической эффективности должны быть найдены решения, обеспечивающие более эффективное использование ресурсов в планируемом периоде по сравнению с предыдущим периодом и повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности в целом по предприятию.

2. Нормы и нормативы. Разработка тактического плана должна осуществляться на основе прогрессивных, технически и экономически обоснованных норм и нормативов расхода сырья, материалов, топлива, тепловой и электрической энергии, норм затрат живого труда, нормативов использования средств труда и организации производственных процессов.

Нормы и нормативы разрабатываются по следующим основным видам:

– нормы затрат живого труда;

– нормы затрат предметов труда;

– нормы и нормативы использования средств труда;

– нормы и нормативы движения, включая длительность производственного цикла, объемы незавершенного производства, нормы производственных запасов сырья, материалов, топлива.

Разрабатываемые в данном разделе плана нормы и нормативы систематизируются по видам, изделиям и направлениям в соответствии с требованиями автоматизированной системы обработки данных.

С помощью норм и нормативов регламентируются связи между структурными подразделениями предприятия, устанавливаются научно обоснованные пропорции в производстве и распределении производимой продукции и получаемого дохода, осуществляется контроль за уровнем затрат на производство и сбыт продукции.

3. План производства и реализации продукции. Основными задачами данного раздела тактического плана является определение оптимального объема продукции (услуг), который может быть произведен и реализован предприятием в планируемом периоде, изыскание возможностей наиболее полного удовлетворения спроса на продукцию, эффективное использование производственных мощностей, основных фондов и других материальных и трудовых ресурсов.

План производства и реализации продукции является основой, на которой разрабатываются все остальные разделы тактического плана предприятия и его структурных подразделений. Он разрабатывается в следующем составе:

– производство и реализация продукции в натуральном и стоимостном выражении;

– изменение остатков готовой нереализованной продукции;

– баланс производственных мощностей и их использование.

4. План материально-технического обеспечения производства. В данном разделе плана устанавливается потребность предприятия в материальных ресурсах, необходимая для выполнения производственной программы, мероприятий, предусмотренных планом технического развития и организации производства, восполнения запасов и незавершенного производства.

В ходе составления плана материально-технического обеспечения должна учитываться экономия средств производства, достигаемая в результате снижения веса машин и изделий, уменьшения отходов и потерь, замены дорогостоящих и дефицитных материалов более дешевыми.

5. План по персоналу и оплате труда. Данный раздел плана устанавливает потребность в персонале и средствах на оплату труда предприятия. В процессе составления плана по труду и персоналу определяется: общая численность и структура персонала; дополнительная потребность в персонале; источники обеспечения дополнительной потребности; высвобождение персонала; общая величина фонда оплаты труда; структура фонда оплаты труда.

6. План по издержкам производства, прибыли и рентабельности. При составлении данного раздела тактического плана решаются следующие задачи:

– составляются плановые калькуляции себестоимости основных видов выпускаемой продукции (услуг) и смета затрат на производство продукции по предприятию;

– выявляются нецелесообразные затраты и разрабатываются

– меры по их ликвидации;

– определяется балансовая прибыль;

– рассчитывается рентабельность видов выпускаемой продукции и производства;

– оценивается влияние на себестоимость, прибыль и рентабельность увеличения затрат на освоение производства новой продукции;

– создается база для разработки цен на продукцию предприятия;

– разрабатываются меры по совершенствованию коммерческого расчета и хозрасчетных взаимоотношений между структурными подразделениями предприятия.

Данные плана по издержкам, прибыли и рентабельности используются при составлении финансового плана. Поэтому важно правильно отразить в плане по издержкам нормируемых государством расходов полноту отнесения на себестоимость республиканских и местных налогов и сборов, отчислений во внебюджетные фонды. Необходимо установить рациональную структуру себестоимости, соотношение между постоянными и переменными расходами, обосновать прогнозируемый уровень затрат, полноту учета резервов.

7. План инноваций (технического и организационного развития предприятия). Научно-технологическое развитие является непременным условием решения всех экономических и социальных задач предприятия. План инноваций составляется на основе заданий стратегического плана, содержит перечень и характеристику нововведений, планируемых к внедрению на предприятии. Содержание плана инноваций может быть различным, но чаще всего мероприятия плана охватывают следующие проблемы:

– создание, освоение новых и повышение качества выпускаемых видов продукции и услуг;

– внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;

– совершенствование организации производства, труда и управления;

– совершенствование коммерческого и внутрипроизводственного хозяйственного расчета, автоматизация управления;

– капитальный ремонт и модернизация основных фондов;

– экономия материалов, топлива, энергии;

– научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

План инноваций должен отражать уровень технического развития производства и управления им, который включает следующее:

– состояние орудий труда;

– степень прогрессивности применяемой технологии;

– уровень механизации и автоматизации производства;

– уровень организации производства, труда и управления;

– качественные и структурные изменения «портфеля» продукции предприятия;

– уровень использования оборудования по техническим параметрам;

– материалоемкость производства;

– производительность труда в натуральном выражении;

– объемы производства продукции с применением важнейших технологических процессов и прогрессивного оборудования.

Каждое мероприятие плана инноваций должно содержать расчет экономической эффективности с указанием в плане факторов и источников экономии. Кроме того, в плане должны быть приведены сводные расчеты по всем мероприятиям в разрезе основных источников экономии. Эти данные служат основой для составления плана «Экономическая эффективность производства» и «Нормы и нормативы».

8. План инвестиций и капитального строительства. Основной задачей данного плана является обоснование решений по наращиванию производственных мощностей и основных фондов, необходимых для обеспечения роста производства продукции, его развития, повышения качества и совершенствования технологии и организации производства, а также осуществления строительства объектов непроизводственного назначения.

Разработке плана инвестиций должно предшествовать составление плана инноваций, балансовых расчетов, и в первую очередь балансов производственных мощностей и их использования, на основе которых устанавливается размер необходимого увеличения мощности на плановый период.

9. План по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов. Для предотвращения загрязнения окружающей среды, а также рационального использования природных ресурсов в тактическом плане предусматриваются мероприятия по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов. Они охватывают следующие природоохранные направления деятельности: охрану и рациональное использование водных ресурсов; охрану воздушного бассейна; охрану и рациональное использование земель; охрану и рациональное использование минеральных и иных природных ресурсов. План по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов должен быть увязан с «Планом инноваций» и «Планом инвестиций и капитального строительства».

10. План социального развития коллектива. В плане социального развития предусматриваются мероприятия по решению наиболее актуальных для данного коллектива и региона задач социального развития, улучшения условий труда, отдыха и быта, совершенствования отношений в коллективе, развития благоприятного морально-психологического климата.

План социального развития коллектива охватывает следующие направления:

– изменение социально-демографической структуры трудового коллектива;

– улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников;

– улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих;

– совершенствование стиля и методов руководства коллективом.

При составлении этого раздела плана учитываются мнения различных общественных организаций, например, профсоюзов, особенности данного производства, морально-психологический климат в коллективе, условия труда и отдыха работников предприятия, уровень оплаты труда и другие факторы.

11. План по фондам специального назначения. В соответствии с действующим законодательством на предприятии могут создаваться различные целевые фонды специального назначения: фонд накопления; фонд потребления; дивидендный фонд; финансовый резерв. В данном разделе тактического плана устанавливаются размеры и направления использования средств указанных фондов. В состав плана по фондам специального назначения входят сметы использования фондов на планируемый год. План по фондам специального назначения связан с финансовым планом.

12. Финансовый план. Заключительным разделом тактического плана является финансовый план. При его разработке решаются следующие задачи:

– выявляются резервы и намечаются мероприятия по мобилизации ресурсов предприятия в целях наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств предприятия, обеспечения максимально возможного повышения эффективности производства, его рентабельности, конкурентоспособности, выживаемости в рыночной среде;

– предусматривается обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для ведения производственно-хозяйственной деятельности, своевременного осуществления мероприятий, намеченных во всех разделах тактического плана, т.е. создаются такие условия финансирования, которые стимулируют и гарантируют четкую, ритмичную работу предприятия;

– определяются финансовые взаимоотношения предприятия с государственным бюджетом, учреждениями банковской системы, а также вышестоящими организациями.

Финансовый план предприятия составляется в виде баланса доходов и расходов, расчетных форм для определения статей баланса. Поэтому он тесно связан со всеми разделами тактического плана. Составляется финансовый план на основе стратегического плана, планов производства и реализации продукции, инноваций, экономической эффективности, материально-технического обеспечения, издержек, инвестиций, социального развития, фондов специального назначения и других разделов тактического плана.

**1.3 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 внутрифирменного планирования, широкое использование долговременных прогрессивных нормативов;

– наличие системы плановых показателей оценки деятельности, позволяющих наиболее точно устанавливать достигнутый уровень эффективности и качества работы структурных подразделений предприятия;

– ориентация средств и методов планирования на развитие хозяйственной самостоятельности и инициативы всех участников разработки и исполнения плана в деле достижения высоких конечных экономических и социальных результатов;

– укрепление и дальнейшее развитие коммерческого расчета во внутрихозяйственной деятельности.

В процессе составления тактического плана проводятся следующие работы:

– анализ выполнения плана за предшествующий плановому год, где особое внимание должно уделяться выявлению резервов производства и разработке мероприятий по улучшению использования производственных мощностей, экономии материальных ресурсов, повышению производительности труда, улучшению качества и конкурентоспособности новой техники;

– сбор предложений работников предприятия по реализации стратегии развития предприятия, повышению эффективности работы;

– изучение мероприятий и обоснование плановых решений по всем разделам тактического плана.

Тактический план обычно разрабатывается в нескольких вариантах, с тем чтобы выбрать из них наилучший, т.е. наиболее соответствующий условиям реализации в зависимости от складывающейся во внешней среде ситуации.

Тактический план разрабатывается в два этапа. Первый подготовительный этап начинается за шесть-семь 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 изготовляемой продукции, ее качество, ассортимент, конкурентоспособность. На основе полученных данных составляют проект плана и дают обоснование его ключевых показателей.

На данном этапе важная роль отводится предплановой работе, которая заключается в сборе, обобщении и анализе исходной информации. Вся информация может быть разделена на внешнюю и внутреннюю. Внешняя содержит различные маркетинговые, конъюнктурные и общеэкономические прогнозные оценки. Внутренняя информация характеризует потенциал предприятия: наличие и структуру производственных мощностей; численность и профессиональный состав кадров; наличие и потребность в оборотных средствах; запасы сырья, топлива, материалов, готовой продукции.

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

После разработки разделов плана производится их взаимная увязка, а при необходимости – корректировка по ресурсам и срокам выполнения запланированных мероприятий. Таким образом достигается сбалансированность всех разделов плана, устанавливается согласованный порядок и очередность выполнения всех работ, устанавливаются сроки и ответственные исполнители по всему кругу хозяйственных операций и запланированных мероприятий, определяются источники и размеры финансирования.

Окончательный вариант плана утверждается первым руководителем предприятия. Работу на втором этапе целесообразно проводить за один – два месяца до начала планируемого года.

Точность и реалистичность плана во многом зависит от последовательности разработки отдельных его разделов (частных планов).

**2 Анализ выполнения тактического плана на предприятии Урлютюбской ГСС**

**2.1 Характеристика предприятия**

Урлютюбская ГСС организована в 1992 гогду. Свидетельство о регистрации в органах юстиции №1108–1945 Ф-Л, дата регистрации 06.09 2000 г., место регистрации Г. Павлодар. Официальный адрес – Павлодарская область Железинский район. Зона первая-северная. Высота над уровнем моря 98 метров. Название административного района, на территории которого находится ГСУ, а также других обслуживаемых административных районов: Железинский, Иртышский, часть Актогайского и Качирского. В близи находится железнодорожное полотно Западно-сибирской железной дороги. Расстояние от станции ГСУ до железнодорожной станции 15 км.

Урлютюбская ГСС проводит сортоиспытание по 6 культурам в полном объеме согласно утвержденного плана конкурсного испытания по второй зоне Павлодарской области. Согласно многолетним данным производство зерновых носит стабильный характер, за последние 10 лет урожайность пшеницы колебалось от 4,9 ц.га до 12,3 ц.га. Средняя многолетняя составила 8,2ц. га, овес-от 1,7 ц.га до 16,2 ц.га, средняя урожайность составила 7,2 ц.га. станции последние годы работает рентабельно. На станции работает опытный руководитель и агроном с многолетним стажем и сложился постоянный коллектив рабочих и специалистов, которые могут стабилизировать и в дальнейшем увеличить объем производства. Испытываемые культуры: пшеница, ячмень, овес, гречиха, кукуруза.

Намеченные мероприятия и предложения по улучшению работы ГСС

1. на конкурсном испытании и на производственных посевов разрабатывает схему внесения минеральных удобрений на всей площади и необходимо с 2006 г. вносить минеральные удобрения.
2. на конкурсном испытании и на производственных посевах необходимо применять гербициды по мере необходимости.
3. увеличить удельный вес паров на пашне
4. приобрести с/х технику

Последние почвенные обследования проведены в 1998 г. Черноземы южные глубоковскипающие, среднемощные, маломощные, нормальные, лугово-черноземные, солонцы степные, средне солончаковые, почвы средне и легко суглинистые. Преобладающая сорная растительность осот, просо дикое, вьюнок полевой, щирица, гречиха татарская, полынь. Бал бонитет ГСУ 22,2.

Площадь ГСУ по акту 730 га из севооборотное 690 га, вне севооборотное находится под следующими угодьями 40 га, под многолетними травами

Постройки: контора, лаборатория, складские помещения, гаражи, хоз постройки, склад запчастей, маслобойный цех, весовое хозяйство. Название оросительной системы для мелиорируемых ГСУ способы орошения, способ учета воды при орошении, источник орошения, постоянные водохозяйственные сооружения их перечень техническое состояние, способ подачи воды, техника орошения обеспеченность водой, планировка полей. Площадь под сортоопытами – 242 га. Конкурсное испытание – 2,8 га. Агротехническими опытами – 0,2 га. Технолого-экономическими опытами – 239 га. Уровнительные посевы – 206 га. Размножение – 122 га. Пары 120 га. Многолетние травы – 40 га.

Рекомендуемые сроки и нормы высева для основных возделываемых в зоне культур.

1. пшеница срок сева 15–30.05, норма высева 3,0–3,5 млн. семян
2. ячмень срок сева 10–20.05, норма высева 3,5–4,0 млн. семян
3. овес срок сева 10–20.05, норма высева 2,5–3,0 млн. семян
4. гречиха срок сева 25.05–05.06, норма высева 2,0–2,5 млн. семян

Численность рабочих по бюджету-10

Количество рабочих на ГСУ-45

Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан в установленном порядке предложения по совершенствованию системы государственного сортоиспытания и правового регулирования отношения в области испытания и охраны селекционных достижений:

– осуществлять в установленном порядке международное сотрудничество в области испытания сортов и гибридов сельскохозяйственных культур;

– использовать результаты испытания представленные заявителем, а также зарубежными организациями, с которыми заключены соответствующие договоры.

– определить по согласованию с уполномоченными органами и вносить предложения о введении цен и тарифов на работы по государственному испытанию сортов и гибридов в том числе в иностранной валюте.

– вырабатывать предложения по включению сортов Госреестр селекционных достижений, допущенных к использованию и в Госреестр охраняемых селекционных достижений.

– обеспечивать контроль за количеством и качеством имеющихся у оригинаторов семян и посадочного материала новых сортов, передаваемых на государственные испытания, а также за надлежащим документальным их оформлением и своевременной отправкой госсорстанциям и госсортоучаскам по нарядам Госкомиссии.

– осуществлять совершенствования методик государственного сортоиспытания сельскохозяйственных культур.

Основные задачи государственного учреждения является:

– осуществление единой политики по испытанию и охране селекционных достижений Казахстана, совершенствование сортовых ресурсов в Республике;

– создание информационных технологий и банка данных по испытанию сортов и гибридов сельскохозяйственных культур;

– обеспечение эффективного функционирования единой государственной службы по испытанию и охране селекционных достижений Казахстана.

– руководство научно-методической и организационной деятельностью подведомственных учреждений и организаций.

– осуществление международного сотрудничества в области испытания, охраны и использования селекционных достижений.

– осуществляет иные функции и виды деятельности, соответствии с действующим законодательством по согласованию с уполномоченным органом.

Характеристика культур Урлютюбской сортстанции.

Яровая твердая пшеница. Сорт «Алты дала»

Ригинатором сорта РГКП Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция. Северо-западного научного производственного центра МСХ РК. Сорт выведен методом индивидуального отбора из гибридной комбинации Харьковская 21 и Саратовская золистая.

Озимая мягкая пшеница. Сорт «Карабалыкская озимая»

Оригинатор сорта РГКП Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция. Сорт выведен методом индивидуального отбора из гибридной комбинации Альбидум 114 и Лютесценс.

Яровая мягкая пшеница. Сорт «Сары арка».

Оригинатором сорта РГКП Карагандинский НИИ растениеводство селекций.

Яровая твердая пшеница. Сорт «Саратовская 29». Выведен Урлютюбской сортстанцией методом гибридизации Лютесценс 17 Жигулевский и последующий двукратный индивидуальный отбор.

Эспарцет песчаный. Выведен на ДГП «Восточно-казахстанский НИИ сельского хозяйства» методом создания синтетических популяций на основе изучения комбинационной ценности путем поликросса.

Люцерна. Сорт Карабалыксая жемчужина. Выведена на Урлютюбской ГСС методом сложного скрещивания.

В целях эффективного использования земельного фонда имеющего проиводсвенного опыта работников станции основным деятельности хозяйства организация производства продукции растениеводства зерновых культур. Выбор был поставлен на этих видах производства в виду высокой конкурентоспособности продукции, возможностей хозяйства высокого балла-бонитета пашни. Основные задачи, стоящие перед Урлютюбской ГСС производство элитных семян. Хозяйство реализует потребителям семян зерно и фураж.

Основными клиентами Урлютюбской ГСС являются крестьянские хозяйства Железинского района, Иртышского, Качирского.

Цена производственной продукции предполагается с учетом 20–30% рентабельности. Предполагается использование гибкой системы скидок.

**2.2 Анализ тактического плана предприятия**

Тактический план предприятия расчииываеися на 1 год, он включает в себя несколько план производства и реализации продукции. В данном пункте будеи проведен анализ плна производства и реализации продукци за два периода. (см. таблицу 1)

Таблица 1 – Динамика производства и реализации продукции в сопоставимых ценах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Объем производства продукции, тыс. тенге | Темп роста, % | Объем реализации, тыс. тенге | Темп роста, % |
| базисные | цепные | базисные | цепные |
| 2005 г. | 2987,7 | 100,0 | 100,0 | 21758,6 | 100,0 | 100,0 |
| 2006 г. | 2942 | 98,5 | 98,5 | 18536 | 85,2 | 85,2 |

Из таблицы видно, что в 2006 году производство продукции снизился на 45,7 тыс. тенге при этом темп роста снизился на 1,5%. В следствии этого снизился объем реализации продукции на 3222,6 тыс. тенге, а темп роста снизился на 14,8% по отношеннию к 2005 году. Все это говорит о отрицательной тенденции производства и реализации продукции.

Также это можно наглядно увидеть на рис. 1, который показывает прогрессивное сниженние объема реализации продукции по отношеннию к объему производства продукции.

Рисунок 1 – Динамика производства и реализации продукции за 2004–2005 года.

В следующей таблице проведен более детальный анализ, т.е. в таблице рассматривается объем производства и реализации продукции по видам культур. Что даст нам более объективную информацию о выполнении плана производства и реализации продукции по видам культур на предприятий. (см. таблицу 2)

Таблица 2 – Анализ объем производства и реализации продукции.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукция | Объем производства продукции в ценах базового периода, тыс. тенге | Реализация продукции в ценах базового периода, тыс. тенге |
| 2005 год | 2006 год | «+»,- | % к плану | 2005 год | 2006 год | +',- | % к плану |
| пшеница | 1105,4 | 1236 | 130 | 111,8 | 8051 | 7785 | -266 | 96,7 |
| ячмень | 597,5 | 588 | -9 | 98,5 | 4352 | 3707 | -645 | 85,2 |
| овес | 746,9 | 618 |  |  | 5440 | 3893 | -1547 | 71,6 |
| гречиха | 537,8 | 500 | -38 | 93,0 | 3917 | 3151 | -765 | 80,5 |
| **Итого** | **2987,7** | **2942** | **-46** | **98,5** | **21759** | **18536** | **-3223** | **85,2** |

Проанализировав высше указаную таблицу за аналогичные периоды времении получили следющие результаты: больше всего было выращено пшеницы, т.е. процент выолнения плана составил 111,8% или 130,6 тыс. тенге, несмотря на преревыполнения плана по производству продукции, объем реализации имеет не довыполнение плана по данному виду продукции, что составило 3,3% или 266 тыс тенге.

По остальным трем видам выращиваемым культурам имеется тенденция к сниженнию, т.е. существует не довыполнение плана по производству и реализации. Так, по производству ячменя эта цифра составила 1,5% или 9 тыс. Тенге, а по реализации составила 14,8% или 645 тыс. тенге.

Вследствии не выполнения плана по производству и реализации ячменя, овса и гречихи, общая картина остается отрицательной.

В табл. 3 рассматривается структура произведенной продукции, что даст нам информацию о доли каждого вида продукции в объеме произведенной продукции за 2004–2005 года. (см. таблицу 3)

Таблица 3 – Данные об изменении ассортимента и структуры продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Объем производства продукции в сопоставимых ценах, тыс. тенге | Темп роста, % | Структура производства, % |
| 2005 год | 2006 год | 2005 год | 2006 год |
| пшеница | 1105,449 | 1236 | 111,8 | 37% | 42% |
| ячмень | 597,54 | 588 | 98,5 | 20% | 20% |
| овес | 746,925 | 618 | 82,7 | 25% | 21% |
| гречиха | 537,786 | 500 | 93,0 | 18% | 17% |
| **Итого** | **2988** | **2942** | **98,5** | **100%** | **100%** |

Из таблицы видно, что по пншенице наблюдается положительная тенденция к росту, темп роста составил 111,8%, т.е. доля в структуре производства выросла 5 процентов и составила в 2006 году 42%.

По остальным видам выращиваемых культур сохраняется отрицательная тенденция. Так доля в структуре производства овса снизилась на 4%, гречихи на 1%, а доля ячменя осталась не изменной, что составило в 2006 году 21%, 17% и 20% соответственно.

А также высше сказаное можно проанализировать визуально. (см. рис. 2 и 3)

Рисунок 2 – Структура производства за период 2004–2005 гг.

Рисунок 3 – Объем производства продукции в сопоставимых ценах за 2004–2005 гг.

Изменения структуры производства оказывает большое влияние на все экономические показатели: объем выпуска в стоимостной оценке, материалоемкость, себестоимость продукции, прибыль, рентабельность. Все это рассматривается в следующей таблице. (см. таблицу 4)

Таблица 4 – Анализ структуры произведенной продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Оптовая цена, за 1 тонн, тыс. тенге | Объем производства продукции, тонн | Структура продукции, % | Стоимость выпущенной продукции в ценах базового периода, тыс. тенге | Изменения товарной продукции за счет структуры, тыс. тенге |
| 2005 год | 2006 год | 2005 год | 2006 год | 2005 год | факт при базовой структуре | 2006 год |
| пшеница | 18 | 61 | 69 | 34,07 | 38,91 | 1105 | 1082 | 1235,6 | -154 |
| ячмень | 17 | 35 | 35 | 19,50 | 19,62 | 598 | 585 | 588,4 | -4 |
| овес | 16,5 | 45 | 37 | 25,11 | 21,22 | 747 | 731 | 617,8 | +113 |
| гречиха | 14 | 38 | 36 | 21,31 | 20,25 | 538 | 526 | 500,14 | +26 |
| **Итого** | **-** | **180** | **176** | **100** | **100** | **2987,7** | **2924** | **2942** | **-18** |

Из высше указаной таблицы видно, что объем производства в натуральном выражении имеет положительный рост по пшенице увеличение по отношению к 2005 году составило 8 тонн, но снижение произожло за счет структуры и составило 154 тыс. тенге.

Также сохранятся негативная тенденция производства продукции в натуральном выражении по остальным трем видам продукции. Хотя есть изменения и в положительную сторону товарной продукции за счет структуры: овес на 113 тыс. тенге и гречиха на 26 тыс. тенге.

Из высшее рассмотренного видно, что товарная продукция во многом зависит от структуры производимой продукции.

Одним из немло важных является цена продукции которая содержит всебе информацию о затратах на производство продукции, рентабельность и конъюктуру рынка. Для этого необходимо проанализировать среднию цену продукции. (см. таблицу 5)

Таблица 5 – Расчет изменения средней цены изделия за счет структурного фактора

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Отпускная цена 1 тонн, тыс. тенге | Структура продукции, % | Изменение средней цены, тыс. тенге |
| 2005 год | 2006 год | «+»,»–» |
| пшеница | 18 | 34,07 | 38,9 | +4,8 | +87,07 |
| ячмень | 17 | 19,5 | 19,6 | +0,1 | +1,99 |
| овес | 16,5 | 25,1 | 21,2 | -3,9 | -64,21 |
| гречиха | 14 | 21,3 | 20,3 | -1,06 | -14,88 |
| **Итого** | **-** | **100,00** | **100,00** | **-** | **-** |

Из проведенного анализа в табл. 5 видно, что при использовании структурного фактора средния цена пшеницы увеличиласьна 87,07 тыс. тенге, ячменя также увеличилась на 1,99 тыс. тенге.

По остальным двум видам продукции идет снижение на 64,21 тыс. тенге и 14,88 тыс. тенге соответственно.

Рассмотрим как влияет структура реализованной продукции на сумму выручки. (см. таблицу 6)

Таблица 6 – Расчет влияния структуры реализованной продукции на сумму выручки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Оптовая цена 1 тонн., тыс. тенге | Объем реализации продукции, тонн | Выручка по ценам базового периода, тыс. тенге | Изменение выручки за счет структуры продукции, тыс. тенге |
| 2005 год | 2006 год | 2005 год | фактически при базовой структуре | 2006 год |
| пшеница | 18 | 447,3 | 432,5 | 8050,7 | 6817,3 | 7785,1 | +967,8 |
| ячмень | 17 | 256,0 | 218,1 | 4351,7 | 3685,0 | 3707,2 | +22,2 |
| овес | 16,5 | 329,7 | 235,9 | 5439,7 | 4606,3 | 3892,6 | -713,7 |
| гречиха | 14 | 279,8 | 225,1 | 3916,5 | 3316,5 | 3151,1 | -165,4 |
| **Итого** | **-** | **1312,7** | **1111,6** | **21758,6** | **18425,2** | **18536,0** | **110,8** |

Как и в предыдущей таблице, данная таблица еще раз доказывает, что из-за структурных изменении выручка может увеличиваться или наоборот уменьшаться. Так, увеличенние выявлено по пшенице и у ячменя на 967,8 тыс. тенге и 22,2 тыс. тенге соответственно.

По остальным двум сохраняется сниженнние на 713,7 тыс. тенге и 165,4 тыс. тенге соответственно. За счет изменения выручки пшеницы на 967,8 тыс. тенге общая картина остается положительной.

На данном предприятий тактический план неэффективно разрабатывается и не всега выполняются поставленные планы, о чем свидетельствует высше проведенный анализ производства и реализации продукции за 2005–2006 года.

**3. Пути повышения исполнения тактического плана**

Основными путями в повышении исполнения тактического плана является:

– эффективная подготовка и разработка данного плана на предприятии, т.е. план должен быть оптимален при этом должен отражать все стороны развития предприятия;

– назначение ответственных лиц за выполнения плана и его содержание;

– доведение планов до конечных исполнителей, т.е. те кто непосредственно исполняют этот план;

– выявление резервов к повышению производительности продукции;

– нахождение новых ниш на рынке и т.п.

Также при исполнении тактического плана целесообразно применять метод «кнута и пряника», т.е. за перевыполнения плана поощрять премиями грамотами и т.п., или за не выполнения плана наказывать штрафами и другие меры.

Еще немаловажным является внедрения на предприятий сдельно – премиальной формы оплаты труда, что даст стимул для рабочих к эффективному труду.

**Заключение**

Тактический план составляется на более короткие периоды, что позволяет эффективнее планировать процесс. Так же является нечто переходного периода между стратегическим планом и оперативным планом.

Тактический план содержит в себе несколько планов, которые между собой переплетаются позволяя более эффективно планировать развитие предприятия на будущие.

Проанализировав исполнение тактического плана на предприятий Урлютюбской ГСС, выявили недостатки по исполнению данного плана, о чем свидетельствует недовыполнение плана по производству и реализации продукции. Причиной недовыполнения плана послужили: не был проанализирован рынок, т.е. потребности рынка были неучтены, небыло должного контроля за исполнением плана и много других мелочей.

**Список использованных источников**

1. Ковалев В.В. Практикум по финансовому менеджменту. Конспект лекций с задачами. М.: Финансы и статистика, 2003.

2. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2001.

3. Ковалев В.В., Уланов В.А. Курс финансовых вычислений. М.: Финансы и статистика, 1999.

4. Ли Ч., Финнерти Дж. Финансы корпораций: теория, методы и практика: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2000.

5. Международные стандарты финансовой отчетности. М.: Аскери, 1999.

6. Основы агробизнеса: Учеб. пособие / Под общ. ред. П.В. Лещиловского, 2005 г.

7. Попов Н.А. Организация сельскохозяйственного производства. С методическими указаниями по расчетам основных производственно-экономических показателей на предприятиях АПК. Учебник. – М., Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство «ЭКМОС», 1999

8. Попов Н.А. Организация предпринимательской деятельности в аграрном производстве: М. – Издательство: Элит, 2003

9. Практикум по организации предпринимательской деятельности в АПК, под ред. Рысьмятов А.З., Дидманидзе О.Н., Нечаев В.И., Соколова А.П., Кузьмин А.В., Изд-во «ТРИАДА», 2005

10. Экономика отраслей АПК/ И.А. Минаков, Н.И. куликов, О.В. Соколов и др.; Под ред. И.А. Минакова. - М.: КолосС, 2004

11. Словарь по экономике: Пер. с англ. / Под ред. П.А. Ватника. СПб.: Экономическая школа, 1998.

12. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2002.

13. Финансовый менеджмент. Компьютерный практикум: Учебное пособие / Под ред. проф. В.В. Ковалева, проф. В.А. Ирикова. М.: Финансы и статистика, 2002.

14. Экономика. Под ред. Булатова А.С. – М.: Юристъ, 2003.