**Тема 2. Задачи, принципы и методы планирования**

**Содержание :**

1. Принципы планирования……………………………………………………....2

2. Методы предплановых исследований…………………………………………6

3. Общие методы планирования………………………………………………...10

4. Специальные методы планирования…………………………………………15

Литература………………………………………………………………………..25

1. **Принципы планирования.**

 Планирование деятельности является на каждом предприятии наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продаж продукции, проводится экономическая оценка затрат и ресурсов, а также конечных результатов производства. В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

 Принцип - это требование, которое должно соблюдаться в ходе выполнения какой-либо деятельности в целях высокой ее эффективности. Принципы планирования - это основные исходные положения, правила формирования, обоснования и организации разработки плановых документов. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных последствий планирования.

Впервые общие принципы планирования сформулированы А. Файолем. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов:

- принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

- 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. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;

- 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. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

В современной практике планирования помимо рассмотренных классических широкую известность имеют общеэкономические принципы.

1. Принцип комплексности. На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому 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.

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.

Следовательно, основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность. Другие, например гибкость и точность, в разных направлениях. Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р.Л. Акоффом новом методе интерактивного планирования.

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. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

Принцип холизма состоит из двух частей: координация и интеграция.

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.

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.

Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Согласно ему, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

1. **Методы предплановых исследований.**

Для обоснования плановых решений используется совокупность методов предплановых исследований. Предплановые исследования – прогнозно-аналитическая основа плановых решений, предназначенная для обоснования проектов планов. Задача предплановых исследований (разработок) состоит в выявлении сложившихся тенденций развития, оценке уровня удовлетворения потребностей народного хозяйства и населения, определении новых потребностей, оценке возможностей науки и техники, объединении усилий науки и производства в достижении намеченных на перспективу социально-экономических целей. Предплановые исследования проводятся на основе долгосрочных и среднесрочных научно-технических, демографических, социально-экономических прогнозов.

 Методы предплановых исследований можно условно разделить на две группы.

 Первая группа предплановых исследований определяет методологическую, направленность процесса обоснования планового решения. В ее основе лежит диалектический метод, как основополагающий в исследовании и познании социально-экономических процессов. К первой группе относятся тесно связанные методы системного и экономического анализа.

 **Системный анализ** в экономике - метод поиска эффективных путей решения сложных проблем; совокупность методов и средств исследования сложных экономических объектов и процессов, позволяющих подготовить и обосновать управленческие решения. Он включает определение границ экономического объекта, входов и выходов, выявление целей развития и функционирования; формирование внутренней структуры, формирование альтернативных вариантов развития, выбор и обоснование предпочтительного из них и др. Системный анализ позволяет предусмотреть временные последствия принимаемых управленческих решений, избежать ошибочных.

 **Экономический анализ** – совокупность методов, предназначенных для объяснения результатов хозяйственно-финансовой деятельности исследуемых объектов, а также количественного обоснования плановых решений. Методы экономического анализа позволяют систематизировать данные о производственно-хозяйственной деятельности отраслей, межотраслевых комплексов и других экономических объектов, а также дать научно-обоснованную оценку результатов их работы, выявить резервы повышения эффективности рационального использования ресурсов. Посредством методов экономического анализа делаются выводы об организационно-техническом уровне производства, об эффективности использования основных фондов и производственных мощностей, материальных ресурсов, производительности труда и заработной платы, себестоимости продукции, прибыли и рентабельности, финансовом состоянии и др.

Вторая группа предплановых исследований – это методы получения и анализа исходной плановой информации. К ним относятся: методы экономических группировок, социологического изучения, экспертные, прогнозирования и др.

 Сущность **метода экономических группировок** заключается в расчленении совокупностей на группы по определенным существенным признакам. Метод группировок основан на выборе группировочного признака и определение числа групп. Обоснованный выбор группировочных признаков возможен лишь на основе анализа сущности явлений, учета особенностей развития изучаемого явления в конкретных условиях места и

времени. Учет конкретных условий приводит к тому, что один и тот же тип явления может быть выявлен в одних условиях по одному признаку, а в других – по другому. Число групп, на которые расчленяется изучаемая совокупность, зависит от типа изучаемого явления, от характера вариации группировочного признака и задач исследования. С помощью метода группировок решаются задачи, которые можно свести к трем основным:

 - изучение социально-экономических типов;

 - изучение структуры совокупности и ее изменений;

 - изучение взаимосвязи между явлениями и их признаками.

 К **методам социологического изучения** относятся: опросы, наблюдения, анализ документов. Они составляют инструментарий познания социальных явлений и процессов, т.к. позволяют получить разного рода информацию о социальной действительности для последующего обобщения в процессе обоснования плановых решений.

 **Экспертные методы** используются для получения информации, которой располагают отдельные лица, а также для оценки эффективность» тех или иных хозяйственных решений, когда количественные методы применять нецелесообразно или отсутствует информация для принятия решения. Этот метод включает три составляющие:

*•* интуитивно-логический анализзадачи или ее фрагмента;

• решение и выдачу количественной или качественной характери­стики(оценка, результат решения);

• обработку результатов решения *-* полученных от экспертов оце­нок.

Методами экспертных оценок решается целый ряд задач планирова­ния и прогнозирования. Основными являются: распределение различных видов ресурсов с установлением приоритетности; формирование целей и задач планирования по уровням управления и их ранжирование по важно­сти; определение возможных вариантов решения задач с оценкой предпочтительности каждого из вариантов; оценка степени влияния на объект раз­личных факторов; определение перспективных направлений развития производственной системы, организационно-функциональной структуры; оценка деятельности предприятий или подразделений (когда оценка производится по множеству показателей, большинство из которых - качественные); определение очередности выполнения работ; оценка качества вы­пускаемой продукции; научно-техническое и экономическое прогнозиро­вание; формирование тематики НИОКР; выбор вариантов технического и социально-экономического развития предприятия; определение перспективных направлений развития производственных систем, организационно-функциональных структур; прочие задачи.

**Прогнозирование** в системе управления представляет научно-аналитический этап планирования. В планировании термин «прогноз» употребляется в значении вероятностного научно-обоснованного суждения о перспективах, возможных состояниях того или иного явления и будущем и (или) альтернативных путях и сроках их осуществления. Метод прогнозирования представляет собой совокупность приемов и способов, позволяющую на основе изучения внутренних закономерностей развития объекта прогнозирования и его внешних связей, а также возможных их изменений в прогнозный период, вывести суждение определенной достоверности о будущем состоянии объекта прогнозирования. Каждый прогноз возникает в результате многоступенчатого процесса получения необходимой информации, её переработки с помощью специальных приемов и оценки достоверности полученных результатов. Совокупность этих элементов и характеризует собой конкретный метод разработки прогноза.

1. **Общие методы планирования.**

Методы планирования как составная часть методологии планирования представляют собой совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечиваются разработка и обоснование плановых документов. К основным методам планирования относятся: нормативный, балансовый, программно-целевой.

**Нормативный метод** основан на определении и использовании прогрессивных норм и нормативов отражающих достижение НТП и важнейшие цели развития экономики. Преимуществом нормативного метода является установление связи между ресурсами и конечными результатами производства.

Норма - научно-обоснованная мера общественно необходимых затрат ресурса на изготовление единицы продукции заданного качества в планируемом периоде.

Норматив - поэлементная составляющая нормы, которая характеризует степень использования ресурса или его удельного веса (расхода) на единицу измерения.

Комплекс норм и нормативов называется - нормативной массой. Система норм и нормативов - комплекс научно-обоснованных, материальных, трудовых и финансовых норм и нормативов, порядок и методы их формирования, обновления и использования при разработке прогнозных и плановых документов, их пропорциональности и сбалансированности, глубоком выявлении и учете резервов производства, способствующих повышению его эффективности. Развитие хозяйственного механизма, переход к рыночным отношениям обуславливает постоянное развитие системы норм и нормативов.

Различают следующие группы норм и нормативов:

нормы и нормативы использования основных производственных фондов;

- нормы и нормативы использования оборотных средств;

- Нормы и нормативы затрат труда и трудоемкости изделий;

- нормы и нормативы организации производственных процессов;

- нормы и нормативы качества продукции;

- нормы и нормативы капитальных вложений;

- нормы и нормативы издержек производства и обращения;

- нормы и нормативы рентабельности;

- нормы и нормативы по охране окружающей среды.

 **Балансовый метод** предназначен для увязки общественных потребностей и ресурсов, для обеспечения необходимой пропорциональности и координации в развитии различных продуктов, производств, отраслей, территории и народного хозяйства в целом. Макроэкономическая сбалансированность выступает как совокупная пропорциональность между: производством и потреблением, предложением и спросом, факторами производства м его результатами, материально - вещественными и финансовыми потоками.

Балансовый метод в планировании означает, что план производства продукта, ресурса, отрасли, региона или экономики в целом обосновывается путем составления балансов, в которых предварительно определяются потребности и источники удовлетворения этих потребностей. Затем выявленные ресурсы увязываются с расчетными потребностями, т.е. балансируются. Так как совокупные потребности, как правило, выше возможных объемов ресурсов, то в процессе разработки конкретных балансов происходит ранжирование потребностей - распределение их по степени значимости на первоочередные, менее важные и т.д.

В общей системе экономических балансов выделяются следующие виды балансов: - материальные (расчет сырья, ПФ, топлива, т.е. всесторонняя увязку производства и потребления материальных ресурсов);

трудовые (потребность в рабочей силе и источниках ее покрытия);

стоимостные (финансовые балансы, отражающие все виды доходов и расходов).

 **Программно-целевой метод** - это способ формирования системы плановых решений крупных народнохозяйственных проблем. Его сущность заключается в отборе основных целей социального, экономического и научно - технического развития, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами и эффективном развитии общественного производства. Он предполагает разработку плановых документов с предварительной оценкой конечных общественных потребностей, исходя из народнохозяйственных целей при дальнейшем определении эффективных путей, средств и организационных мероприятий по их достижению и ресурсному обеспечению.

Связующим звеном между целью и средствами ее достижения выступают комплексные программы. Они составляются на весь период, необходимый для реализации поставленных целей, с выделением плановых периодов и основных этапов осуществления предусматривают все необходимые мероприятия социально-экономического, производственного, научно-исследовательского, организационно-хозяйственного характера для достижения конечных целей.

Целевая комплексная программа - это документ, в котором отражаются цель и комплекс различных задач и мероприятий, направленных на реализацию наиболее эффективным путем народнохозяйственных проблем и увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления.

Практическая реализация программно-целевого подхода обеспечивается путем включения целевых комплексных программ в прогнозные и плановые документы, а также посредством разработки и утверждения федеральных и региональных программ социально-экономического развития. Задания и мероприятия целевых комплексных программ обеспечиваются всеми видами ресурсов в первоочередном порядке.

Разработка целевой комплексной программы с использованием программно - целевого метода осуществляется в определенной последовательности:

1)Составляется перечень важнейших проблем. Выделяется определенная проблема и выдается исходное задание на разработку программы для ее решения, в котором определяются цели программы, лимиты ресурсов, участники реализации программы и другая необходимая информация.

2)Уточняются количественные параметры, характеризующие цели программы и определяются задачи ее реализации по отдельным периодам. Основная цель программы, как правило, разрастается по ее составляющим, образуя упорядоченную иерархию задач, отражающих внутреннюю структуру решаемой проблемы.

3)Формируется состав заданий и комплекс мероприятий для реализации программы. Состав основных заданий программы устанавливается, исходя из построенной иерархии целей. По каждому из заданий разрабатываются последовательные этапы их выполнения.

4)Рассчитываются основные показатели и ресурсное обеспечение программы. Производится оценка полных затрат ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) на реализацию программы. Формируется перечень материальных ресурсов с указанием поставщиков и получателей, определяется экономический эффект.

5)Осуществляется оформление программных документов, согласование и утверждение программы.

 Программы увязываются по времени, по ресурсам и исполнителям. Обычно охватывается ряд отраслей, регионов, которые должны обеспечивать решение наиболее важных задач. Задания по выполнению программы, рекомендации доводятся до соответствующих министерств и ведомств.

Важнейшими характерными чертами программного подхода являются:

- единство целевой и четкой ориентации;

- комплексность намеченных программ;

- определенность сроков осуществления;

- адресность и указание источников ресурсов.

Целевые программы реализуются за счет средств федерального бюджета Российской Федерации, бюджетов субъектов Федерации, местных бюджетов и внебюджетных источников, привлекаемых для выполнения этих программ.

В процессе плановой работы важно сочетать различные методы разработки плановых документов в их взаимосвязи и взаимодополнении. Соотношение между различными методами разработки общегосударственных планов зависит от продолжительности плановых периодов, целей и задач, стоящих перед экономикой, опыта и квалификации работников, использования разнообразных экономико-математических моделей. Так, при перспективном планировании большую роль играют программно-целевой подход и применяемые математические методы, которые дают возможность использовать в планировании экономико-математические модели и вычислительную технику с целью повышения научной обоснованности и оптимизации планов. При разработке текущих планов преобладающее значение имеют балансовый и нормативный методы планирования.

 Методы контроля за ходом реализации плановых документов основаны на сочетании принципов и форм экономического стимулирования и административно-правовой ответственности. Система экономического стимулирования разрабатывается одновременно с различными заданиями и показателями планов и находит отражение в системе экономических регуляторов (налогов, пошлин, процентных ставок и т. д.).

 Методология планирования закрепляется в нормативных документах: методических указаниях, положениях, рекомендациях к составлению планов, формах, показателях планов и способах их обоснования.

**4. Специальные методы планирования.**

**1.Творчество.**

Среди всех средств и методов обоснования плановых решений творчество занимает наиболее важное место. При всей важности формальных методов планирования значение творчества трудно переоценить. Однако в теории управления процесс творчества наименее изучен. Его обычно связывают с личностными характеристиками менеджера: его представлениями о ценностях; самосознанием; основной жизненной позицией; отношением к риску; ролью личностных мотивов; авторитетом; уровнем образования и творческим потенциалом. Эффективность плана определяется не столько наличием отдельных признаков и уровнем определенных личных качеств плановика, сколько его интуицией, новаторством, изобретательностью, опытом, способностью к творчеству. Поэтому представляется целесообразным уделить творчеству некоторое внимание при рассмотрении методов обоснования плановых решений.

Следует обратить внимание на одно обстоятельство, содержащееся в данном определении. Необходимо различать идеи, воплощенные в плане, и идеи, реализованные на практике. Идеи сами по себе, если они не воплощаются в действие по намеченному плану, не являются производительными. Одного возникновения новой идеи и отражения ее в плане еще недостаточно для современного производства. На многих предприятиях идей больше, чем их можно использовать. Дж. Стейнер по этому поводу пишет: «Дорога от ценной идеи до воплощения ее в конечный коммерческий продукт и прибыль длинна и опасна, и творчество может и должно охватывать весь этот путь». В этом смысле творчество является главной предпосылкой успеха предприятия.

Многие специалисты по управлению считают, что единственная возможность сохранить жизнеспособность организации заключается в создании условий для творчества. Организации, у которых процесс производства и управления жестко регламентирован, а условия для творчества ограничены, считаются недостаточно гибкими и, как правило, не выдерживают темпов конкурентной борьбы. В то же время опыт многих фирм показывает, что стимулирование творческой активности работников вообще и плановиков в частности в направлении снижения затрат, повышения качества продукции весьма эффективно сказывается на увеличении прибыли.

Проведенные исследования показывают, что структура процесса творчества весьма схожа со структурой процесса решения проблемы. Несмотря на некоторые различия, можно выделить следующие этапы творческого процесса: подготовка; изучение проблемы; получение идей и сбор данных; накопление гипотез и альтернатив; временное прекращение работы над проблемой, в процессе которого человек ждет озарения, думая о других вещах; синтез, то есть соединение всех частей проблемы воедино; четкое формулирование идеи или идей; проверка идеи путем эксперимента. Однако в процессе творчества редко можно выделить четко очерченные стадии. Поэтому такая структура носит больше умозрительный, чем рабочий характер. Чаще процесс творчества характеризуется длительными задержками, состоянием покоя, а затем резкими, непредвиденными рывками вперед.

Огромную роль в этом процессе играют предчувствие и интуиция, которые не тождественны творчеству, а являются его составными частями и могут его стимулировать.

Люди должны иметь определенные склонности к творческой работе. Хотя показатели общего развития интеллекта не могут в полной мере характеризовать способность человека к творческой работе, тем не менее следующие характеристики могут быть полезны при оценке способностей специалиста-плановика к творчеству. Сюда входят: быстрота мышления; гибкость мышления; оригинальность; тяготение к сложному; независимость суждения; импульсивность и т.п.

**2. Адаптивный поиск, основанный на общем знании проблемы.**

Трудно найти для плановика более эффективный метод поиска решений при рассмотрении любой проблемы, чем его адаптивный поиск, основанный на личном знании вопроса. Строго говоря, данное обстоятельство относится скорее к требованиям, которые предъявляются к плановым работникам, чем к методам. Тем не менее, знания и опыт - ключ к решению любой проблемы. С течением времени большое число решений повторяется в работе плановика, если не в деталях, то в принципе. Прошлые плановые решения становятся шаблоном при решении текущих задач. Во многих экономико-управленческих проблемах они могут представлять собой стереотипные решения. В плановой работе много решений принимается на основе интуиции. При пристальном рассмотрении оказывается, что это старые решения, сформулированные применительно к новым условиям.

Однако опыт не всегда является хорошим средством в планировании.

Во-первых, проблемы могут показаться одинаковыми, и в то же время быть фактически разными. Иными словами, проблема может быть той же самой, но текущие условия могут отличаться от условий в прошлом. В результате решение может привести к совершенно другим последствиям.

Во-вторых, плановик может забыть, как он решал аналогичную проблему в прошлом, и не осознавать этого, что может привести к ошибочным решениям.

В-третьих, отрицательные результаты, полученные в прошлом, могут негативно сказаться на действиях плановика, например, вызвать чувство страха, сковывающего инициативу.

Общее знание проблемы позволяет четко сформулировать ее в процессе поиска планового решения. Иногда данную процедуру с учетом важности при обосновании плановых решений рассматривают как самостоятельный метод, поскольку корректное решение проблемы невозможно, если она была неверно сформулирована. Четкое формулирование проблемы, в свою очередь, стимулирует адаптивный поиск путей ее решения на основе построения различных качественных моделей, имитирующих планируемое явление, например схем, диаграмм, изображающих информационные и материальные потоки и т.п. Следует добавить, что такие несложные модели стали прототипами многих новых экономико-математических методов.

**3. Система бухгалтерского учета.**

Обычно бухгалтерский учет в планировании рассматривается как один из источников данных, позволяющих сформировать информационную базу. Вполне очевидно, что система бухгалтерского учета является не столько источником данных, сколько хорошей моделью, отражающей с достаточной простотой всю деятельность предприятия. Хотя большая часть данных в системе бухгалтерского учета имеет денежное выражение, в ней существуют натуральные показатели, позволяющие оценить результативность плановых решений, принятых в предшествующих периодах.

Ценность бухгалтерского учета для планирования определяется тем, что он прекрасно представляет результаты деятельности предприятия. Например, с помощью бухгалтерского учета можно увидеть финансовое положение фирмы на текущий момент времени. На основе данных о движении денежных средств легко прогнозировать все основные источники и направления их расходования.

Наиболее важные показатели, с помощью которых планируется стратегия деятельности фирмы и получаемые из данных бухгалтерского учета, можно свести в четыре группы:

- показатели, характеризующие платежеспособность;

- источники формирования средств;

- использование ресурсов в ходе хозяйственной и иной деятельности;

- рентабельность.

**4. Предельный анализ.**

Данный метод позволяет контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов предприятия. Если получение прибыли является основной целью предприятия, то предельный анализ является важным методом ее достижения. При планировании на предприятии он может быть использован различными путями, например, для установления цен на продукцию (услуги), для определения объемов производства и т.д.

Метод предельного анализа применим во всех случаях, когда возможно подсчитать предельные издержки на что-то и сопоставить их с предельными доходами. Если, к примеру, необходимо сравнить затраты на наем дополнительного коммивояжера с той пользой, которую он может принести компании, целесообразно воспользоваться данным методом.

**5. Норма прибыли на вложенный капитал.**

Практически во всех компаниях при планировании важнейшим инструментом служит показатель нормы прибыли на вложенный капитал (НВК). В его основе лежит простой расчет, показывающий связь между доходами предприятия и его капиталом.

НВК является важным инструментом планирования затрат. С помощью такого критерия можно определить целесообразность капитальных вложений в различные мероприятия, например в новое здание, станок или наем талантливого инженера. В то же время НВК служит важной мерой оценки эффективности прошлых плановых решений. Вследствие своей простоты норма прибыли стала показателем эффективности управления как фирмой в целом, так и ее отдельными структурными подразделениями, особенно в современных условиях диверсификации и децентрализации ответственности

Преимущества НВК:

в наибольшей мере соответствует главной цели деятельности предприятия (получению прибыли);

является хорошим мерилом эффективности использования

капитала;

дает конкретный норматив, используемый в планировании;

может применяться для контроля;

позволяет четко сформулировать задачи для менеджеров предприятия и его отделений;

не связан с изменениями объема продаж.

Недостатки НВК:

- не является всеобъемлющим (универсальным) при оценке различных вариантов капитальных вложений;

- при расчете большое внимание уделяется капитальным ресурсам, хотя в формировании эффекта участвуют и другие ресурсы;

- не стимулирует эффективность работы подразделений предприятия;

- стимулирует краткосрочное планирование в ущерб долгосрочному. Для обеспечения выполнения этого показателя управляющий может сократить товарные запасы, не заменять устаревшее оборудование, отменить программы переподготовки кадров и тем самым создать предпосылки для банкротства предприятия.

Другими разновидностями этого метода являются:

- расчет нормы прибыли на используемый капитал (НИК);

- расчет нормы прибыли на собственный или акционерный капитал (НСК).

В практике планирования показатель НВК чаще всего применяется при определении целесообразности реализации различных инновационных мероприятий, НИК является показателем деятельности предприятия, а НСК характеризует финансовые результаты работы.

Например, НИК широко применяется для оценки деятельности менеджеров отделений компаний, поскольку основное внимание управляющих сосредоточено на используемых фондах, а не только на акционерном капитале. При таком подходе НИК служит стимулом к увеличению объема реализации и снижению издержек, что не всегда имеет место при использовании НСК.

Ни один из перечисленных показателей не является достаточным для обоснования в плане того или иного мероприятия. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки и должен применяться в сочетании с другими показателями. Только в таком случае он может стать инструментом планирования, контроля и оценки хозяйственной деятельности предприятия.

**6. Анализ чувствительности.**

Данный метод позволяет оценить, насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении условий его реализации или определенном изменении одного из исходных параметров. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации планируемого проекта.

Анализ чувствительности проекта применяется в следующих случаях:

а) Для выявления факторов, в наибольшей степени влияющих на результаты реализации планируемого мероприятия.

Решение этой задачи имеет следующий алгоритм:

определяется их наиболее вероятное (базовое) значение;

рассчитывается показатель ЧДС при базовых значениях;

один из факторов изменяется в определенных пределах, и показатель ЧДС рассчитывается при каждом новом значении этого фактора;

- предыдущая процедура последовательно повторяется для всех факторов;

- по каждому фактору сравнивается чувствительность проекта и определяются важнейшие из них.

Знание таких факторов позволяет заложить в плане дополнительные меры, уменьшающие вероятность наступления нежелательных событий.

б) Для сравнительного анализа проектов при решении вопроса о включении в план.

Сравнивая несколько вариантов проекта, можно оценить чувствительность каждого из них к изменению различных факторов, например цен, объема продаж, налогов, проектных ставок за кредит и т.п. Предпочтение отдастся наименее чувствительным проектам. Алгоритм такого анализа аналогичен вышерассмотренному

**7. Проверка устойчивости.**

По форме этот метод напоминает анализ чувствительности. Его главная цель -- предвидеть ход развития событий в процессе реализации плана, которые могут произойти во внешнем окружении и внутренней среде предприятия. Это в некоторой мере позволяет ответить в процессе планирования на вопрос: «Как повлияет изменение трудно прогнозируемых факторов на эффективность плана».

Суть метода состоит в разработке так называемых сценариев развития событий в базовом и наиболее опасных вариантах реализации плана для каких-либо проектов. По каждому сценарию исследуется, как будет действовать организационно-экономический механизм реализации плана, каковы при этом будут доходы, потери и показатели эффективности у отдельных участников мероприятия. Это позволяет соблюсти интересы всех участников и устранить возможные неблагоприятные последствия, создать необходимые запасы и резервы или предусмотреть страхование риска.

Достоинство данного метода в том, что он позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты проекта через планирование вероятности наступления каждого сценария.

**8.Методы имитации**

Суть состоит в создании модели реальной хозяйственной ситуации и манипулирование ею при различных параметрах управляемых переменных в целях обоснования развития объекта прогнозирования или планирования.

Применяются для распределения капвложений в условиях возможного риска, и других случаях.

Наиболее известны модели Джея Форрестера «Индустриальная динамика», которая охватывает весь производственно-хозяйственный процесс и модель Монте-Карло - используют при моделировании любого процесса.

**9. Модели, основанные на использовании теории вероятности и математической статистики (стохастическиемодели).**

К ним относятся модели, основанные на использовании теорий:

-анализа корреляций и регрессий;

-дисперсионного анализа;

-массового обслуживания;

-игр;

-статистических решений;

-расписаний;

-запасов;

 -информации;

 -надежности .

Методы теории анализа корреляций и регрессий, дисперсионного анализа применяются в планировании для анализа различных статистических связей и установления нормативов (трудовых, стоимостных, материальных).

Методы теории массового обслуживания используются при планировании оптимальных соотношений между размерами основного и вспомогательного производства, а также другими структурными элементами предприятия, если процессы в них носят нерегулярный характер и могут быть представлены как процесс массового обслуживания.

Методы теории игр и теории статистических решений применяются при принятии и оптимизации решений по управлению процессами взаимоотношения с рынком, страхованию от стихийных бедствий, созданию сезонных запасов ресурсов и т.д.

Метод, который изучает эффективность выполнения операций в зависимости от порядка их следования, называется твори ей расписаний. Задачи данного метода связаны с упорядочиванием операций, являющихся объектами планирования. Они возникают повсюду, где существует возможность выбора той или иной очередности их выполнения. Эффективен метод при составлении сменно-суточных заданий в оперативно-календарном планировании, планировании транспортных маршрутов и очередности обслуживания рабочих мест.

Теория запасов применяется в планировании для определения оптимальных партий поставок и уровней запасов материальных ресурсов предприятия. В моделях теории запасов оптимизация выражается в снижении издержек на создание запасов и общей потребности в оборотных средствах.

Теория информации содержит комплекс средств и методов работы с информацией, обеспечивающих ее достоверность, надежность, актуальность. Методы теории информации могут применяться при разработке технологии планирования.

Теория надежности в планировании применяется при оценке надежности плановых решений и позволяет снизить хозяйственный риск при реализации плановых решений.

**10. Метод дисконтирование.**

Дисконтирование – метод приведения будущих расходов к исходному моменту времени (моменту осуществления капиталовложений).

Учитывает изменение стоимости денежных доходов и затрат в течение периода реализации планируемого мероприятия.

Метод дисконтирования используется, когда ожидается, что будущие уровни денежных потоков существенно отличаются от текущих, прогнозируемые будущие денежные потоки являются положительными величинами для большинства прогнозных лет, ожидается, что денежный поток в последний год прогнозного периода будет значительной положительной величиной.

Особенностью метода дисконтирования и его главным достоинством является то, что он позволяет учесть несистематические изменения потока доходов, которые нельзя описать какой-либо математической моделью. Данное обстоятельство делает привлекательным использование метода дисконтирования в условиях российской экономики, характеризующейся сильной изменчивостью цен на готовую продукцию, сырье, материалы и прочие компоненты, существенным образом влияющие на стоимость оцениваемого оборудования.

**11. Методы математического программирования**

Методы математического программирования - основное средство решения задач оптимизации производственно -хозяйственной деятельности. По сути, методы - средства плановых расчетов, и они позволяют оценивать напряженность плановых заданий, дефицитность результатов, определять лимитирующие виды сырья, группы оборудования.

Под исследованием операций понимаются разработки методов целенаправленных действий (операций), количественная оценка решений и выбор наилучшего из них. Цель исследования операций сочетание структурных взаимосвязанных элементов системы, в наибольшей степени обеспечивающее лучший экономический показатель.

**12.Методы оценки и пересмотра плана (ПЕРТ).**

Использование PERT позволяет проводить более сложный анализ поставленной задачи. Этот метод заключается в определении крайних сроков каждой работы и их наиболее вероятной продолжительности.

Метод PERT использует понятия неопределенности при оценке сроков и вероятностей при определении ожидаемой продолжительности работ в рамках проекта. Служит мощным инструментом совершенствования планирования и управления сложными комплексами работ. Благодаря этому методу, управляющие могут определить узкие места в выполнении графиков распределения ресурсов.

Рассмотренные методы являются ценным инструментом в руках тех которые знаю как ими пользоваться. При этом плановым работникам нет необходимости детально в них разбираться, но нужно понимать как их использовать. Каждый из рассмотренных методов имеет свои сильные и слабые стороны. Эффективность их применения при планировании зависит от комплексного их применения.

**Литература:**

1. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учеб. пособие для студ. экономич. спец. вузов / Э.А. Афитов. – Мн.: Вышэйшая школа, 2001. – 284с.

2.Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие –М.: ИНФРА-М, 2002. –259с.

3.Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 176с.

4.Ильин А.И. Планирование на предприятии: Пособие для подготовки к экзаменам / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знамя, 2003. – 635с.

5. Лихачева О.И. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003.

6. Платонова Н.А., Харитонова Т.В. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособие. М.: Издательство "Дело и Сервис", 2005.

7.Нанивская В.Г., Андронова И.В. Теория экономического прогнози­рования: Учебное пособие. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2004. — 98 с.