1. **Планирование как функция управления предприятием**

Функция планирования как одна из основных функций управления в настоящее время приобрела качественно новые черты и особенности; планирование получило принципиально новое содержание, поскольку потребность в нем обусловлена масштабами обобществления производства. Расширение горизонтов планирования означает, что оно выполняет не только оперативные задачи, но и задачи перспективного развития, что является новым моментом планирования. Его назначение как функции управления состоит в стремлении по возможности заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия.

Планирование – это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения операций, это своего рода инструмент принятия управленческих решений.Плановые решения могут быть связаны с *постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде.* В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком – планированием является *составление специальных документов – планов,* определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей.

До середины ХХ столетия фирмы действовали преимущественно в условиях стабильного превышения спроса над предложением, неизменности внешней среды. Это позволяло им работать на основе текущих планов, составляемых исходя из поступающих заказов.

В 1950-е гг. темп изменений во внешней среде стал нарастать, но они еще оставались предсказуемыми. Здесь уже, наряду с текущим приходилось заниматься среднесрочным и долгосрочным планированием, составлять перспективные целевые программы.

В 1960–1970-е гг. общий темп развития ускорился, а изменения в среде стали неожиданными. Это обусловило превращение долгосрочного планирования в стратегическое, которое исходило из будущих возможностей. Планирование стало осуществляться от будущего к настоящему на основе мнений экспертов и сложных математических моделей.

С начала 1970-х гг. изменения во внешней среде стали протекать столь стремительно и непредсказуемо, что перспективные стратегические планы перестали соответствовать потребностям хозяйственной практики. В дополнение к ним стали составляться стратегические программы, позволяющие оперативно учитывать эти изменения в текущих решениях.

В планах отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Сам процесс планирования начинается с анализа настоящего и будущего состояния предприятия и среды. На этой основе ставятся цели, вырабатываются стратегии и определяется комбинация инструментов, позволяющих наиболее эффективно их реализовывать.

В некоторых крупных организациях планирование осуществляет *плановый комитет*, членами которого обычно бывают руководители подразделений, а также плановый отдел и его структуры на местах. Деятельность плановых органов координируется первым лицом либо его заместителем.

В задачу плановых органов входит определение того, какие подразделения будут участвовать в реализации тех или иных организационных целей, в какой форме это будет происходить, как обеспечиваться ресурсами.

Если организация многоуровневая, планирование осуществляется одновременно на всех уровнях. Причина состоит в том, что ни одно плановое решение не является независимым от других, и требуется понимание проблем всех связанных между собой звеньев управленческой цепочки.

С учетом степени централизации управления организацией процесс планирования может осуществляться тремя способами.

1. если она высока, плановые органы единолично принимают большинство решений, относящихся не только к организации в целом, но и к отдельным подразделениям.
2. при среднем уровне ими принимаются только основополагающие решения, которые впоследствии в подразделениях детализируются.
3. в децентрализованных организациях «сверху» определяют цели, лимиты ресурсов, а также единую форму планов, а планы уже составляют сами подразделения. В этом случае центральные плановые органы их координируют, увязывают и сводят в общий план организации.

В зависимости от экономических возможностей организации, могут использоваться три подходак составлению планов. Если ее ресурсы ограничены, и появление новых в будущем не предвидится, то цели ставятся, в первую очередь исходя именно их них. В дальнейшем планы не пересматриваются, даже если и появляются какие-то благоприятные возможности. Ибо на их реализацию может просто не хватить средств. Такой удовлетворенческий подход используется преимущественно небольшими фирмами, главная цель которых – выживание.

Более богатые организации могут позволить себе изменять планы, подстраиваясь под новые возможности и, привлекая для их использования дополнительные средства, излишками которых они располагают. Таким образом, составленные однажды планы в зависимости от ситуации могут корректироваться. Такой подход к планированию получил название адаптационного.

И, наконец, предприятия, располагающие значительными ресурсами, могут использовать оптимизационныйподход к планированию, исходящий из целей, поэтому, если проект ожидает быть прибыльным, средств на него не жалеют.

1. **Понятие, цели и задачи планирования**

Планирование – это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения операций, это своего рода инструмент принятия управленческих решений.Плановые решения могут быть связаны с *постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде.* В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком – планированием является *составление специальных документов – планов,* определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей.

Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, *как правило, являются:* объем продаж товарной массы, прибыль и доля на рынке. На нынешнем этапе развития для большинства российских предприятий главной целью планирования является *получение максимальной прибыли*. С помощью планирования руководители предприятий обеспечивают направление усилий всех работников, участвующих в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение поставленных целей.

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

1. **Предмет, объекты и этапы планирования на предприятии**

В качестве *предмета* планирования, как науки, выступают отношения, которые складываются между участниками производственного процесса по поводу установления и реализации приоритетов, пропорций и комплекса мероприятий, обеспечивающих их достижение.

**Объектом планирования** на предприятии является его деятельность, под которой понимается выполнение им своих функций. А основными функциями (видами деятельности) являются: *хозяйственная деятельность* (главной задачей которой является получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических потребностей собственника и членов трудового коллектива);*социальная деятельность* (обеспечивает условия для воспроизводства работника и реализации его интересов: оплата труда, безопасность условий труда и т.д.);*экологическая деятельность* (направлена на снижение и компенсацию отрицательного воздействия его производства на природную среду)

1. **Основные принципы и методы планирования**

***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.

1. **Планы предприятия в зависимости от их направленности и характера решаемых задач**

Планирование имеет свои виды:

**В зависимости от длительности (сроков) планового периода**: 1. Долгосрочное планирование (перспективное, стратегическое, прогнозирование) - планирование сроком от 5 лет и более; 2. Среднесрочное планирование - сроком от года до пяти; 3. Краткосрочное планирование: • Текущее (годовое, полугодовое, квартальное, планирование на месяц) • Оперативное (на декаду, неделю, сутки, смену, час).

**В зависимости от содержания хозяйственной деятельности**: 1. Планирование производства; 2. План сбыта; 3. План материально-технического снабжения; 4. Финансовое планирование.

**С точки зрения организационной структуры предприятия**: 1. Общее планирование деятельности фирмы; 2. Планирование деятельности отдельных подразделений; 3. Планирование деятельности дочерних предприятий и филиалов.

**В зависимости от направленности и характера решаемых задач**: 1. Стратегическое или перспективное планирование; 2. Среднесрочное планирование; 3. Тактическое (текущее или бюджетное).

1. **Стратегическое планирование развития предприятия, его сущность и назначение**

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

***Его задача*** - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

**Функции стратегического планирования:**

1. Стратегический план задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирования цен.

2. Стратегический план обеспечивает каждому подразделению в организации четкие цели, которые увязываются с общими задачами компании.

3. Стратегический план стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений.

4. Стратегический план заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде.

5. Этот план определяет альтернативные действия или комбинации действия, которые может предпринять организация. 6Стратегический план создает основу для распределения ресурсов.

6. Стратегический план демонстрирует важность применения процедур оценки деятельности.

1. **Особенности и этапы стратегического планирования**

***1. Определение миссии и целей организации.*** **Миссия** – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия. **Цель** – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. ***2.Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.* Стратегический анализ** или «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. Портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления. *Анализ окружающей среды* необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке. Он предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды; непосредственного окружения; внутренней среды организации. ***3. Выбор стратегии.*** Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ ***4.Реализация стратегии.*** Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. 5. **Оценка выбранной (реализуемой) стратегии** заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется **контроль деятельности организации**, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

1. **Формирование стратегии развития предприятия**

Содержание стратегического плана:

- производство продукции;

- техническое развитие;

- производственные ресурсы (величина и эффективность использования);

- изменение влияния на экологию;

- изменение и решение социальных проблем;

Разделы стратегического плана:

1. План производства и реализации продукции.

2. План технического развития и организации производства.

3. План по труду и заработной плате.

4. План материально-технического обеспечения

5. План по издержкам производства.

6. План по прибыли и рентабельности производства.

7. Финансовый план.

8. План по охране окружающей среды.

9. План социального развития.

10.Сводка основных технико-экономических показателей.

**9. Понятие и функции тактического планирования**

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Стратегическое планирование предполагает длительный плановый горизонт на 10-15 лет. Однако с учетом нестабильности рыночной среды в российских условиях на многих предприятиях стратегия разрабатывается на среднесрочный период не более 5 лет. В свою очередь тактическое планирование, как правило, охватывает плановый горизонт на 1-2 года и является периодическим планированием [8].

Суть хорошо поставленного тактического планирования в том, чтобы провести долгосрочные стратегические решения в количественные показатели тактического плана, обеспечивающие постоянную координацию производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому тактический план, как бы тщательно он ни 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 производственных предприятиях встречается редко.

Тактическое планирование выступает как средство реализации стратегического плана предприятия. В рамках тактического планирования, исходя из имеющегося ресурсного потенциала предприятия, с учетом реализуемой стратегии развития определяются и утверждаются ведущие к достижению генеральных целей в среднесрочном и краткосрочном периодах:

* продуктовая программа;
* планы (задачи и мероприятия) по функциональным сферам деятельности;
* проекты или целевые программы.

Основными задачами тактического планирования являются:

* - формирование оптимальной или обеспечивающей достижение требуемого уровня финансового результата продуктовой программы;
* - разработка комплекса соответствующих функциональных и проектных мероприятий.
* При тактическом планировании руководствуются блоком показателей выручки и издержек (себестоимости) продукции, рассчитанных на базе текущих цен, т.е. с учетом ценовой динамики и инфляции.

**10. Бизнес-план развития предприятия, его значение в предпринимательской деятельности. Содержание бизнес-плана**

**Титульный лист**. Титульный лист имеет следующее содержание: заголовок плана; дата его подготовки; кто подготовил план, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя и его домашний телефон; для кого подготовлен план; иногда рекомендуют включить в титульный лист заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению,- так фиксируется право предпринимателя на свою идею.

**Оглавление** - это наиболее читаемая часть бизнес-плана, после титульного листа и резюме. Оно должно дать чёткое представление о всём содержании бизнес-плана. Оглавление не должно быть перенасыщено деталями, однако необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плане и не забить пронумеровать страницы.

**Резюме**. Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в целом составлен. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана, выводы, к которым пришёл предприниматель. Резюме должно быть кратким, обычно в три-четыре страницы, но лучше, если резюме поместится на одной страницы. Резюме- это ключевая часть документа, «продающая» его инвестору, и она должна быть составлена так, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана.

**История бизнеса**. Этот раздел составляется в том случае, если предприятие существует и прошло определённый путь развития. Информация данного раздела в основном предназначена для внешних читателей, поэтому, обсуждая историю бизнеса, нужно назвать реальные успехи, которые фирма достигла в прошлом, достижения работников фирмы.

**Описание продуктов/услуг** Вопросы, которые относятся к описанию товара (продукта/услуги), могут представлять собой следующий перечень: Конкретное описание товара и способов его применения. При этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей. Тенденция применения выбранного товара (будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшатся, возможны ли новые способы его применения?). Каким фирма видит жизненный цикл своего товара? Каков диапазон подобных продуктов/услуг, предлагаемых конкурентами?

**Анализ положения дел в отрасли**. Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, склонен ли этот рынок к росту или застою, основные сегменты рынка (группы потребителей). Нужно определить, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержён ли он циклическим и сезонным колебаниям и т. д. Необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы.

**Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии**. В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их применение. Если предприниматель всерьёз решил изменить свою стратегию или только внедряется на конкурентный рынок, он должен предусмотреть возможные ответные действия конкурентов: степень вероятности ответных действий; их возможное воздействие на фирму; когда это может произойти; насколько агрессивными они будут; есть ли возможность уклонится от особо агрессивных воздействий.

**План производства.** Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчёты издержек производства. Кроме этого должны быть даны ответы на следующие вопросы: Возможно ли достижение преимущества в операциях? Структуру производственного процесса лучше показать при помощи схемы производственных потоков. Какое сырьё и материалы необходимы? Кто основные поставщики фирмы? Какие мощности необходимы для организации производства? Существуют ли на предприятии уже задействованные мощности? Каковы планы их расширения, затраты ( издержки ), связанные с расширением мощностей, и период расширения? Как осуществляется контроль качества? Описание оборудования, как существующего, так и необходимого, как осуществляется его выбор? Где будет расположено производство? Требования к производству со стороны месторасположения и географических условий. Какова рабочая сила, необходимая для ведения производства сегодня и в будущем? Соответствует ли квалификация работников возможностям и специфике оборудования?

**План маркетинга**. Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и отвечать на следующие вопросы: Каковы основные характеристики покупателей на том отраслевом рынке, на который ориентируется предприятие? Какие группы покупателей по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т. п. можно выделить, другими словами, каковы основные сегменты данного рынка? На какой из сегментов намерено ориентироваться предприятие?

**Организационный план**. Организационный план знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы.

**Финансовый план.** Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности. Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

**11. Планирование производства и реализации продукции**

В годовом плане производства каждого предприятия содержится взаимосвязанная система следующих плановых показателей: - основная цель производственной деятельности предприятия и ее отдельных подразделений на плановый период; - объем и сроки производства продукции, работ и услуг с указанием конкретных количественных и качественных показателей по всей номенклатуре товаров; - расчет производственной мощности предприятия, цехов и участков, подтверждающих ее сбалансированность с годовыми объемами производства, равновесия спроса и предложения; - определение потребности ресурсов на выполнение годовой производственной программы предприятия и его подразделений, расчет баланса полуфабрикатов и комплектующих; - распределение планируемых работ по основным цехам, а также сроком изготовления и поставок продукции на рынок; - выбор средств и методов достижения запланированных показателей, расчет объемов незавершенного производства, коэффициентов загрузки технологического оборудования и производственных площадей; - обоснование методов и форм организации производства запланированных товаров, работ и услуг, контроля выполнения планов производства и реализации продукции.

План производства и реализации продукции является основным и ведущим разделом годового комплексного плана предприятия. На его основе разрабатываются все другие разделы и показатели годового плана. В планах производства устанавливаются основные источники и размеры финансирования по каждому виду деятельности предприятия, предельно-допустимые затраты по этапу и виду работ, конечные результаты по отдельным подразделениям, видам потоков и сроком поступления денежных средств. В ходе внутрипроизводственного планирования каждое структурное подразделение, цех или отдел разрабатывают свои планы производственной деятельности

Методы прогнозирования объема продаж можно разделить на три основные группы:

***Методы экспертных оценок основываются на субъективной оценке*** текущего момента и перспектив развития. Эти методы целесообразно использовать для конъюнктурных оценок, особенно в случаях, когда невозможно получить непосредственную информацию о каком-либо явлении или процессе.

*Прогнозы объема продаж с помощью экспертов могут быть получены в одной из трех форм:*

*Точечный прогноз*объема продаж - это прогноз конкретной цифры. Он является наиболее простым из всех прогнозов, поскольку содержит наименьший объем информации. Как правило, заранее предполагается, что точечный прогноз может быть ошибочным, но методикой не предусмотрен расчет ошибки прогноза или вероятности точного прогноза. Поэтому на практике чаще применяются два других метода прогнозирования: интервальный и вероятностный.

*Интервальный прогноз*объема продаж предусматривает установление границ, внутри которых будет находиться прогнозируемое значение показателя с заданным уровнем значимости. Примером является утверждение типа: «В предстоящем году объем продаж составит от 11 до 12,4 млн. руб.».

*Прогноз распределения вероятностей*связан с определением вероятности попадания фактического значения показателя в одну из нескольких групп с установленными интервалами. ***Методы анализа и прогнозирования динамических рядов*** связаны с исследованием изолированных друг от друга показателей, каждый из которых состоит из двух элементов: из прогноза детерминированной компоненты и прогноза случайной компоненты. Разработка первого прогноза не представляет больших трудностей, если определена основная тенденция развития и возможна ее дальнейшая экстраполяция. Прогноз случайной компоненты сложнее, так как ее появление можно оценить лишь с некоторой вероятностью. *Прогнозирование на основе анализа временных рядов* предполагает, что происходившие изменения в объемах продаж могут быть использованы для определения этого показателя в последующие периоды времени. Временные ряды обычно служат для расчета четырех различных типов изменений в показателях: трендовых, сезонных, циклических и случайных.

**Тренд** - это изменение, определяющее общее направление развития, основную тенденцию временных рядов [11, с. 539]. Выявление основной тенденции развития (тренда) называется выравниванием временного ряда, а методы выявления основной тенденции - методами выравнивания. (метод скользящей средней, наименьших квадратов

**Сезонные колебания** - повторяющиеся из года в год изменения показателя в определенные промежутки времени. Наблюдая их в течение нескольких лет для каждого месяца (или квартала), можно вычислить соответствующие средние, или медианы, которые принимаются за характеристики сезонных колебаний. Однако самые значительные сезонные колебания наблюдаются в определенные месяцы года. При анализе сезонных колебаний обычно рассчитывается *индекс сезонности*, который используется для прогнозирования исследуемого показателя.

***В основе казуальных методов*** лежит попытка найти факторы, определяющие поведение прогнозируемого показателя. Поиск этих факторов приводит собственно к экономико-математическому моделированию - построению модели поведения экономического объекта, учитывающей развитие взаимосвязанных явлений и процессов. Следует отметить, что применение многофакторного прогнозирования требует решения сложной проблемы выбора факторов, которая не может быть решена чисто статистическим путем, а связана с необходимостью глубокого изучения экономического содержания рассматриваемого явления или процесса. И здесь важно подчеркнуть примат экономического анализа перед чисто статистическими методами изучения процесса.

*Казуальные методы прогнозирования* требуют определения факторных признаков, оценки их изменений и установления зависимости между ними и объемом продаж. Из всех казуальных методов прогнозирования рассмотрим только те, которые с наибольшим эффектом могут быть использованы для прогнозирования объема продаж. *К таким методам относятся:* корреляционно-регрессионный анализ; метод ведущих индикаторов; метод обследования намерений потребителей и др.

Итак, при прогнозировании объема продаж могут быть использованы все рассмотренные выше методы. Естественно, возникает вопрос об оптимальном методе прогнозирования в конкретной ситуации.

**12. Планирование производственной программы предприятия**

***Производственная программа*** является основным этапом формирования плана производства и сбыта продукции, который является одним из ведущих разделов. Его задача - обеспечить выполнение всех заказов и удовлетворить все потребности заказчиков по ассортименту, качеству, срокам поставки. На основе плана производства и сбыта продукции разрабатываются все другие разделы - план по труду; по материально-техническому обеспечению; по себестоимости, прибыли и финансовый план.

Показатели производственной программы: темп роста производства товарной (валовой) продукции, производство важнейших видов продукции в натуральном выражении (с указанием в том числе продукции для экспорта), включая показатель качества продукции. Задания по производству продукции в натуральном выражении устанавливаются в единицах измерения, учитывающих особенности потребления отдельных видов изделий. Такими единицами могут быть тонны, метры, киловатт-часы, штуки, комплекты и т. д.

В планах выпуска продукции предприятий предусматриваются задания по снятию с производства устаревших видов изделий, т. е. продукции, не соответствующей современным требованиям национальной экономики и населения страны, морально устаревшей, указываются конкретные сроки замены устаревших изделий, а также новые виды изделий (типы, модели), их заменяющие. Стоимостным и показателями производственной программы являются: объем реализации, товарная, валовая продукция.

По объему реализуемой продукции оценивается производственно-хозяйственная деятельность отраслей, объединений и предприятий. Объем реализуемой продукции в плане определяется как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде: готовых изделий; полуфабрикатов собственного производства, работ промышленного характера, предназначаемых к реализации на сторону (включая капитальный ремонт своего оборудования и транспортных средств, выполняемый силами промышленно-производственного персонала), а так же как реализация продукции и выполнение работ для своего капитального строительства и других непромышленных хозяйств, находящихся на балансе предприятия.

Важными показателями плана, позволяющими определить общий объем промышленной продукции, ее структуру, темпы роста производительности труда, фондоотдачу и другие экономические показателей, служат товарная и валовая продукция.

Объем товарной продукции в плане включает стоимость: готовых изделий, предназначенных для реализации на сторону, своему капитальному строительству и непромышленным хозяйствам своего предприятия; полуфабрикатов своей выработки и продукции вспомогательных и подсобных производств, предназначенных к отпуску на сторону; стоимость работ промышленного характера, выполняемых по заказам со стороны или непромышленных хозяйств и организаций своего предприятия. Объем валовой продукции Вп включает весь объем работ, намеченный к выполнению в данном плановом периоде;

Объем реализуемой продукции так же, как и товарной, определяется: в плане в действующих оптовых ценах предприятий; в отчете - а) в сопоставимых оптовых ценах предприятий на определенную дату (так называемых неизменных ценах), необходимых для определения динамики производства; б) в оптовых ценах предприятий, действующих в отчетном периоде (для использования в расчетах себестоимости).

1. **Цели и задачи планирования продаж. Этапы планирования объема продаж**

Методы прогнозирования объема продаж можно разделить на три основные группы:

***Методы экспертных оценок основываются на субъективной оценке*** текущего момента и перспектив развития. Эти методы целесообразно использовать для конъюнктурных оценок, особенно в случаях, когда невозможно получить непосредственную информацию о каком-либо явлении или процессе.

*Прогнозы объема продаж с помощью экспертов могут быть получены в одной из трех форм:*

*Точечный прогноз*объема продаж - это прогноз конкретной цифры. Он является наиболее простым из всех прогнозов, поскольку содержит наименьший объем информации. Как правило, заранее предполагается, что точечный прогноз может быть ошибочным, но методикой не предусмотрен расчет ошибки прогноза или вероятности точного прогноза. Поэтому на практике чаще применяются два других метода прогнозирования: интервальный и вероятностный.

*Интервальный прогноз*объема продаж предусматривает установление границ, внутри которых будет находиться прогнозируемое значение показателя с заданным уровнем значимости. Примером является утверждение типа: «В предстоящем году объем продаж составит от 11 до 12,4 млн. руб.».

*Прогноз распределения вероятностей*связан с определением вероятности попадания фактического значения показателя в одну из нескольких групп с установленными интервалами. ***Методы анализа и прогнозирования динамических рядов*** связаны с исследованием изолированных друг от друга показателей, каждый из которых состоит из двух элементов: из прогноза детерминированной компоненты и прогноза случайной компоненты. Разработка первого прогноза не представляет больших трудностей, если определена основная тенденция развития и возможна ее дальнейшая экстраполяция. Прогноз случайной компоненты сложнее, так как ее появление можно оценить лишь с некоторой вероятностью. *Прогнозирование на основе анализа временных рядов* предполагает, что происходившие изменения в объемах продаж могут быть использованы для определения этого показателя в последующие периоды времени. Временные ряды обычно служат для расчета четырех различных типов изменений в показателях: трендовых, сезонных, циклических и случайных.

**Тренд**- это изменение, определяющее общее направление развития, основную тенденцию временных рядов [11, с. 539]. Выявление основной тенденции развития (тренда) называется выравниванием временного ряда, а методы выявления основной тенденции - методами выравнивания. (метод скользящей средней, наименьших квадратов

**Сезонные колебания**- повторяющиеся из года в год изменения показателя в определенные промежутки времени. Наблюдая их в течение нескольких лет для каждого месяца (или квартала), можно вычислить соответствующие средние, или медианы, которые принимаются за характеристики сезонных колебаний. Однако самые значительные сезонные колебания наблюдаются в определенные месяцы года. При анализе сезонных колебаний обычно рассчитывается *индекс сезонности*, который используется для прогнозирования исследуемого показателя.

***В основе казуальных методов*** лежит попытка найти факторы, определяющие поведение прогнозируемого показателя. Поиск этих факторов приводит собственно к экономико-математическому моделированию - построению модели поведения экономического объекта, учитывающей развитие взаимосвязанных явлений и процессов. Следует отметить, что применение многофакторного прогнозирования требует решения сложной проблемы выбора факторов, которая не может быть решена чисто статистическим путем, а связана с необходимостью глубокого изучения экономического содержания рассматриваемого явления или процесса. И здесь важно подчеркнуть примат экономического анализа перед чисто статистическими методами изучения процесса.

*Казуальные методы прогнозирования* требуют определения факторных признаков, оценки их изменений и установления зависимости между ними и объемом продаж. Из всех казуальных методов прогнозирования рассмотрим только те, которые с наибольшим эффектом могут быть использованы для прогнозирования объема продаж. *К таким методам относятся:* корреляционно-регрессионный анализ; метод ведущих индикаторов; метод обследования намерений потребителей и др.

Итак, при прогнозировании объема продаж могут быть использованы все рассмотренные выше методы. Естественно, возникает вопрос об оптимальном методе прогнозирования в конкретной ситуации.

1. **Планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия**

При создании готового продукта необходимы различного рода материальные ресурсы. Предприятия, выпуская разнообразную по видам продукцию, потребляют при их производстве широкую номенклатуру материалов.

*Большая роль в улучшении использования материальных ресурсов предприятий принадлежит системе материально-технического обеспечения (МТО) производства.*

Основной **целью** рациональной организации материально-технического обеспечения производства является своевременное удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью. Она совпадает с целью снабженческой логистики. Для достижения этой цели необходимо решить целый ряд задач: выявить номенклатуру потребляемых в производстве материальных ресурсов; обеспечить точное соответствие между количеством поставок и потребностями в них; выдерживать обоснованные сроки закупки материалов и полуфабрикатов; соблюдать требования производства по качеству материалов; обеспечивать своевременную доставку материалов в производственные подразделения и на рабочие места (решение этой задачи обеспечивается за счет координации и интеграции работ по материально-техническому обеспечению производства, рациональной организации складского и транспортного хозяйств полиграфического предприятия).

Содержание работ, выполняемых для их реализации в ходе материально-технического обеспечения производства на предприятиях:

**Планирование:** Определение потребности всех видов материальных ресурство для производства продукции;

Планирование периодичности возобновления производственных запасов;

Расчет оптимальной величины производственных запасов;

Нормирование расхода материалов;

Установление оптимальных хозяйственных связей с поставщиками материалов;

Разработка графиков поставки МР в производственные подразделения

**Организация:**

Заключение хозяйственных договоров с поставщиками и организация доставки МР на склады полиграфического предприятия;

Организация складирования и хранения материалов на предприятии;

Организация доставки МР в производственные подразделения

**Учет, контроль и анализ:**

Своевременное заполнение лимитных карт, групповых и разовых требований на отпуск материалов со склада;

Контроль соблюдения сроков поставок материалов на предприятие;

Контроль качества материальных ресурсов на момент доставки его на полиграфическое предприятие;

Анализ оптимальности выбора хозяйственных связей с поставщиками;

Kонтроль и анализ уровня производственных запасов, выявление сверхнормативных запасов;

Анализ выполнения лимитов и норм расходования материалов

1. **Планирование материально-технического обеспечения**

При создании готового продукта необходимы различного рода материальные ресурсы. Предприятия, выпуская разнообразную по видам продукцию, потребляют при их производстве широкую номенклатуру материалов.

*Большая роль в улучшении использования материальных ресурсов предприятий принадлежит системе материально-технического обеспечения (МТО) производства.*

Основной **целью** рациональной организации материально-технического обеспечения производства является своевременное удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью. Она совпадает с целью снабженческой логистики. Для достижения этой цели необходимо решить целый ряд задач: выявить номенклатуру потребляемых в производстве материальных ресурсов; обеспечить точное соответствие между количеством поставок и потребностями в них; выдерживать обоснованные сроки закупки материалов и полуфабрикатов; соблюдать требования производства по качеству материалов; обеспечивать своевременную доставку материалов в производственные подразделения и на рабочие места (решение этой задачи обеспечивается за счет координации и интеграции работ по материально-техническому обеспечению производства, рациональной организации складского и транспортного хозяйств полиграфического предприятия).

Содержание работ, выполняемых для их реализации в ходе материально-технического обеспечения производства на предприятиях:

**Планирование:** Определение потребности всех видов материальных ресурсов для производства продукции;

Планирование периодичности возобновления производственных запасов;

Расчет оптимальной величины производственных запасов;

Нормирование расхода материалов;

Установление оптимальных хозяйственных связей с поставщиками материалов;

Разработка графиков поставки МР в производственные подразделения

**Организация:**

Заключение хозяйственных договоров с поставщиками и организация доставки МР на склады полиграфического предприятия;

Организация складирования и хранения материалов на предприятии;

Организация доставки МР в производственные подразделения

**Учет, контроль и анализ:**

Своевременное заполнение лимитных карт, групповых и разовых требований на отпуск материалов со склада;

Kонтроль соблюдения сроков поставок материалов на предприятие;

Kонтроль качества материальных ресурсов на момент доставки его на полиграфическое предприятие;

Анализ оптимальности выбора хозяйственных связей с поставщиками;

Kонтроль и анализ уровня производственных запасов, выявление сверхнормативных запасов;

Анализ выполнения лимитов и норм расходования материалов

1. **Планирование запасов материальных ресурсов**

Понятие закупка материальных ресурсов (МР) появилось в связи с переходом российской экономики к рыночным принципам деятельности. В рыночной экономике планирование МТО происходит в рамках внутрифирменного планирования. В условиях рынка планирование МТО должно включать в себя:

*1. Исследование рынка сырья и материалов* – один из элементов планирования МТО на промышленном предприятии. Целями исследования рынка сырья и материалов достижение обозримости этого рынка и возможность рациональной закупки сырья и материалов.

Изучение рынка сырья и материалов предполагает:- систематический сбор, обработку, анализ и оценку информации о предложении конкретных видов МР на рынке потенциальных поставщиков, ассортименте МР, новых технологиях изготовления МР;- хранение информации;- выработку четкой стратегии хранения, т. е. решение вопроса, будет ли предприятие закупать те или иные МР, детали, комплектующие изделия и т.д. у поставщиков, посредников или производить их у себя.

*2. Определение потребности предприятия* – Составная часть планирования и является важным фактором, влияющим на результаты его деятельности. На предприятиях потребность в МР рассчитывается по следующим направлениям: потребность на производство продукции, потребность на ремонтно-эксплуатационные нужды, потребность на образование производственных запасов, потребность на НИР и ОКР. Для определения потребности в МР наиболее целесообразно использовать нормативный подход, основанные на нормах расхода и программе выпуска продукции или выполнения работ.

При нормативном подходе определения потребности требуются следующие данные: - программа производства изделий (или выполнения работ), которая формируется путем исследования товарного рынка (рынка услуг); - норма расхода МР в расчете на единицу продукции.

*3. Разработка плана закупок.* После определения потребности в МР разрабатывается план закупок. Этот план нужен для рациональной закупки МР. Составить план закупок – это значит определить объем закупок на определенный период, а также вид закупок.

В зависимости от объема закупок МР устанавливается возможный вид закупки:

1. напрямую у изготовителя - осуществляется при больших объемах потребления;

2. оптовые закупки через посредников или биржу – срочные закупки или закупается большой ассортимент;

3. закупки мелкими партиями в магазинах розничной торговли – небольшие разовые объемы закупок;

4. закупки через торги посредством тендеров. Объявляется конкурс среди продавцов.

Через биржи и аукционы в основном закупается сельскохозяйственное сырье и для пищевой, кожевенной и текстильной промышленности.

*4. Стоимостной анализ заготовительной сферы.* В процессе планирования материального обеспечения предприятия в целях сокращения затрат должен осуществляться стоимостной анализ, результаты которого используются в процессе увязки (согласования) плана закупок со сметой затрат на производство.

1. **Составление плана материально-технического обеспечения**

Современная система материально- технического обеспечения.

Функции предприятия определяются видом его деятельности. Вполне естественно, что описание МТО предприятия заключается в перечислении относящихся к нему задач.

Функции МТО деятельности предприятия заключаются в координации спроса и предложения на конкретный товар при минимизации издержек как в стратегическом, так и в тактическом отношениях, а также в поддержании на должном уровне отношений фирмы с конкретными поставщиками и клиентами.

Из данного определения вытекают по крайней мере 2 задачи МТО - диалог и выбор. Под диалогом понимаются отношения предприятия с поставщиками сырья и материалов и с потребителями выпускаемой продукции. Различаются внутренний и внешний диалоги - т. е. передача службам фирмы поступивших от внешних партнеров (как поставщиков, так и клиентов) пожеланий, и ограничений касательно использования материальных, технологических и трудовых ресурсов.

Очевидно также, что деятельность по МТО охватывает длительный период; в то же время МТО должно обеспечить быстрое и эффективное занятие фирмой тактических позиций. А главное здесь является сбор и обработка информации. Именно в этом заключается будущее МТО как целостной системы по управлению информацией, состыковке ее элементов и задействованию их для достижения целей фирмы, контролю за использованием средств, постоянному отслеживанию движения вперед.

Таким образом, МТО находится в самом сердце осуществляемого компанией в различных областях выбора, в центре предпринимаемых действий; несомненно, оно представляет собой важный фактор разработки общей политики фирмы. При этом, выполняя функцию контроля, МГО утрачивает материальный характер.

Перед МГО всех компаний, организаций стоит одна и та же важнейшая задача: ликвидация производственных сбоев, обусловленных нестыковкой движения товаров, материалов, информации и компетенций. МТО - это способ организации деятельности предп-риятия, позволяющий объединить усилия различных единиц, производящих и реализующих товары и услуги, с целью оптимизации финансовых, материальных и трудовых ресурсов, используемых фирмой для реализации своих экономических целей. 3. Планирование материально-технического обеспечения.

Планирование материально-технического обеспечение.

Для осуществления МТО необходимо разработать определенный инструментарий, позволяющий управлять уровнем предлагаемой услуги, а также уровнем соответствующих затрат. В этой связи первоочередной интерес представляют системы планирования информации.

Планирование - процесс принятия решений на основании ожиданий - позволяет достичь ожидаемых результатов путем воздействия на сложную совокупность взаимонезависимых механизмов.

В процессе стратегического планирования принимаются решения, касающиеся структуры сети товародвижения либо капиталовложений, необходимых для придания большей гибкости системе материального обращения.

Оперативное планирование МТО представляет собой средство регулирования и контроля задействованного в производстве сырья и готовых изделий. Его цель состоит в развитии контактов между различными службами компании, усилении координации их деятельности и повышении их мотивации по отношению к задачам МТО.

Стратегическое планирование деятельности в сфере МТО должно помочь компании научиться приспосабливаться к изменениям в окружающей среде. Примерами стратегических решений, вызванных изменениями среды, можно считать решение о перемещении центра реализации в связи со сдвигами в территориальном распределении клиентуры, а также разработку гибкого производства. нацеленного на более быстрое удовлетворение постоянно усложняющихся требований рынка.

1. **Классификация и структура кадров на предприятии**

В обеспечении эффективности производства важное значение имеет структура кадров предприятия.

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

В мировой практике чаще всего используется классификация, при которой работники делятся на менеджеров и исполнителей. Менеджеры – это организаторы производства различных уровней.

В России персонал промышленных предприятий делится прежде всего на промышленно-производственный и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием: рабочие производственных цехов и участков, заводских лабораторий, управленческий персонал. К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в непроизводственной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию и т.д.

По характеру выполняемых функций в соответствии Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих).

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др.

Рабочие, в свою очередь подразделяются на основных и вспомогательных. К основным относятся рабочие, которые непосредственно связаны с производством продукции, к вспомогательным – с обслуживанием производства.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.

Руководители, возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, отраслей и их заместители, относятся к линейным. Руководители, возглавляющие коллективы функциональных служб и их заместители, относятся к функциональным.

По уровню, занимаемому в общей системе управления, все руководители подразделяются на руководителей низового звена, среднего и высшего звена.

К руководителям низового звена относят мастеров, старших мастеров, прорабов, начальников небольших цехов, а также руководителей подразделений внутри функциональных отделов и служб.

Руководители среднего звена – это директора предприятий, генеральные директора объединений, начальники крупных цехов.

Руководящие работники высшего звена – это руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных отделов министерств, ведомств и их заместители.

К специалистам относятся работники, интеллектуального труда (бухгалтеры, экономисты, инженеры).

Служащие – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы...

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия.

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия – вид деятельности, требующий определенных знаний и трудовых навыков, которые приобретаются путем общего или специального образования и практического опыта.

Специальность – вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например: экономист-плановик, экономист-бухгалтер, экономист-финансист, экономист-трудовик в рамках профессии экономиста. Или: слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря.

Квалификация определяет уровень знаний и трудовых навыков работника по специальности, который отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

1. **Планирование потребности в персонале**

Методы расчета численности рабочих зависят от выполнения ими нормируемых или ненормируемых работ. На практике применяются два дополняющих друг друга метода: по нормам трудоемкости и по нормам обслуживания оборудования.

Расчет числа основных рабочих списочного состава по нормам трудоемкости определяется по формуле , где  - производственная программа в натуральном выражении;  – действительный фонд времени в году;  - трудоемкость объема производства;  – плановая трудоемкость единицы продукции; *m* – число наименований работ, выполняемых группой рабочих.

Необходимо различать списочное и явочное число рабочих. *В списочный состав* включаются все рабочие, состоящие в группе промышленно-производственного персонала предприятия, в том числе находящиеся в отпуске, отсутствующие по болезни и др. *В явочный состав* входят те рабочие, которые должны являться на работу ежедневно, для обеспечения нормального хода производства. *Среднесписочное число рабочих* – это среднеарифметическая годовая численность.

*Численность рабочих-повременщиков и вспомогательных рабочих* устанавливается по штатным расписаниям, где показывается явочная численность, которая определяется по числу рабочих мест в соответствии с технологией производства, нормами обслуживания и сменности работ.

*Численность рабочих – сдельщиков* определяется путем деления производственной программы в нормочасах на планируемый уровень выполнения норм в процентах и полезный фонд времени одного рабочего в часах.

*Численность вспомогательных рабочих* определяется по нормам обслуживания или наличию рабочих мест.

*Численность РСС (руководители, специалисты, служащие)* осуществляется в соответствии с утвержденной структурой управления предприятия и разработанным штатным расписанием.

Сравнивая фактическую численность работников на начало планируемого периода и потребность по плану на его конец, определяют дополнительную потребность в кадрах. При этом учитывают нормальную убыль работников (переход на пенсию, призыв в армию и др.)

Наряду с определением потребности в рабочей силе разрабатывается план подготовки кадров и повышения квалификации работающих.

1. **Методы расчета численности работающих**

Можно выделить три основных подхода к определению численности персонала:

1) маржиналистский;

2) экспертно-статистический;

3) аналитически-нормативный.

Маржиналистский подход основан на анализе предельной продуктивности факторов производства, т.е. определении количества работников, которое обеспечивает ему максимум чистого дохода.

Экспертно-статистический подход основан на установлении статистических зависимостей между численностью персонала и влияющими на нее факторами. В качестве исходной информации используется отчетная информация по видам деятельности, отраслям, предприятиям и их подразделениям.

Статистические зависимости обычно устанавливаются методами регрессионного анализа. Полученная зависимость иногда корректируется на основе экспертных оценок специалистов.

Аналитически-нормативный подход к определению численности персонала предполагает анализ конкретного трудового процесса, проектирование рациональной организации труда, нормирование трудоемкости работ по каждой группе персонала и на этой основе установление норм численности. Такой подход возможен как в условиях действующего предприятия, так и при проектировании предприятий и их подразделений. Расчет норм численности может осуществляться при заданном варианте разделения труда и в процессе решения общей задачи оптимизации взаимодействия и численности работающих.

Нормирование труда позволяет определить затраты времени на выполнение конкретных работ в организации и рассчитать численность исполнителей и объемы выполняемых ими заданий.

Применительно к служащим нормирование заключается в установлении меры затрат труда на выполнение заданного объема работ за определенный период. При этом мера затрат труда может быть выражена либо непосредственно в затратах времени работника требуемой квалификации на выполнение единицы той или иной поручаемой ему работы, либо косвенно – через численность работников, которая необходима для выполнения определенной функции.

Нормы труда (нормы выработки, времени, обслуживания, численности) устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации труда на основе нормативных материалов по нормированию труда.

Норма времени – это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников.

Норма выработки – это установленный объем работы, который работник или группа работников обязаны выполнить в единицу времени.

Норма обслуживания – это количество объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т.д.), которые работник или группа работников обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени.

Нормы времени на отдельные работы, выполняемые работниками, могут устанавливаться по нормативам времени, либо опытно-статистическим путем. Соответственно этому различают два метода нормирования: расчетный и исследовательский.

Затраты времени по полному технологическому циклу определяются с помощью типовых норм времени, а также путем непосредственного изучения затрат времени с использованием следующих методов:

• хронометражные измерения;

• фотографии и самофотографии рабочего дня;

• моментные наблюдения;

• экспертные оценки.

Норма времени на выполнение единицы нормируемой работы рассчитывается по нормативу оперативного времени и определяется по формуле:

Нвр = Н \* К,

где Нвр – затраты времени на выполнение конкретного нормируемого вида работы, ч;

Н – норматив оперативного времени на выполнение данной работы, установленный по сборнику норм, ч;

К – коэффициент, учитывающий затраты времени на организационно-техническое обслуживание рабочего места, отдых и личные потребности (принимается равным 1,1).

На основе нормативных материалов по нормированию труда производится расчет явочной численности работников. Основой для расчета явочной численности работников являются сведения, полученные в ходе обследования технологии работ, количественного содержания этих работ по трудоемкости их выполнения, по объемам, другим качественным параметрам.

При расчете явочной численности определяется годовая трудоемкость нормируемых работ (Тн) в часах с учетом объема каждого вида выполняемых работ по формуле:

Тн = Нвр \* Vi,

где Нвр – затраты времени на выполнение нормируемого вида работы, ч;

Vi – объем конкретного вида работы, выполняемой за год.

1. **Планирование фонда оплаты труда**

Плановым фондом заработной платы называется сумма денежных средств, устанавливаемая предприятием для оплаты работающих в плановом периоде. На предприятии фонды заработной платы рассчитываются по категориям работающих (рабочих, РСС и т.д.).

Заработная плата выплачивается сдельщикам по расценкам за выполненные работы и повременщикам по тарифным ставкам, соответствующим фонду тарифной заработной платы. Доплаты к нему образуют часовой, дневной и месячный фонд.

*Средний уровень заработной платы*  (среднечасовой, среднемесячный) определяется как ,  - фонд заработной платы.

*Тарифный фонд заработной платы* предприятия складывается из фонда заработной платы по сдельным расценкам и фонда заработной платы рабочих, оплачиваемых по повременной системе, и определяется по формуле , где *m –*число наименований изделий;  - суммарная сдельная расценка на одно изделие;  - число изделий каждого наименования по плану.

Или по формуле , где  - среднечасовая тарифная ставка по рабочим;  - число нормочасов, потребных для выполнения планового задания.

**Структура заработной платы рабочих**

Фонд тарифной заработной платы рабочих с повременной оплатой труда рабочих рассчитывается как

, где  - среднечасовая тарифная ставка рабочих, занятых на повременно оплачиваемых работах.

Средняя тарифная ставка определяется как ,  - тарифная ставка соответствующего разряда рабочих повременных;  - численность рабочих повременщиков в i-м разряде; *n –*число квалифицированных разрядов.

*Фонд заработной платы для вспомогательных рабочих* рассчитывается методом средней заработной платы по плановой численности вспомогательных рабочих, данным о средней заработной плате за прошлые периоды, указаниям и предложениям о росте заработной платы.

*Фонд заработной платы для РСС определяется по штатному расписанию*. Полный фонд годовой заработной платы по предприятию складывается из фондов заработной платы всех категорий работающих.

В перспективных планах экономического и социального развития предприятия утверждаются долгосрочные нормативы заработной платы на 1 рубль продукции. По этому нормативу предприятия рассчитывают плановый фонд заработной платы.

*Норматив заработной платы* рассчитывается исходя из намеченного в июне фонда заработной платы промышленно-производственного персонала *Фзппп* без дополнительных выплат для этой группы работающих и объема производства продукции*Ni,* исчисленному в том показателе, в котором запланирована производительность труда как .

1. **Планирование производительности труда**

Производительность труда может быть выражена в абсолютном значении в виде показателя уровня производительности труда и в относительном – в виде процента роста ее к предыдущему периоду.

Уровень производительности труда характеризуют показателями:

1) товарной (иногда валовой) продукции приходящейся на одного среднесписочного работающего за единицу времени (год);

2) трудоемкостью единицы продукции;

3) объемом нормативно-чистой продукции, приходящейся на одного среднесписочного работающего.

Годовая производительность труда в общем виде определяется по формуле: *Рпг=N/Rcc*, где *N* – общий объем, выполненный за год работы; *Rcc* – среднегодовая численность промышленно-производственного персонала.

Среднесписочная численность работающих определяется делением численности за каждый календарный день планируемого периода на число календарных дней.

Относительный показатель – изменение производительности труда по сравнению с базисным определяется по формуле: ,где  и  - выработка на одного работающего в плановом и базисном году, руб.

Производительность труда растет в результате лучшего использования фонда рабочего времени, а также за счет уменьшения трудоемкости производства продукции.

Так при снижении трудоемкости продукции в целом происходит:

а) уменьшение численности работающих;

б) рост производительности труда за счет снижения трудоемкости продукции;

Доля прироста объема продукции (%) за счет повышения производительности труда  определяется по формуле ,  - увеличение численности работающих, %;  - прирост валовой продукции, %.

**23. Расчет плановой трудоемкости производственной программы**

Трудоемкость в плане по труду устанавливается по главнейшим видам изделий и по всему планируемому выпуску продукции.

**Трудоемкость** представляет собой сумму затрат труда на изготовление единицы продукции.

Нормируемая трудоемкость рассчитывается по затратам нормируемого времени, фактическая – по фактическим затратам труда.

По изменению трудоемкости продукции можно судить о динамике часовой производительности труда.

Нормируемая трудоемкость единицы продукции является основой для расчета трудоемкой производственной программы, которая используется при определении численности рабочих.

С внедрением новой техники, вызывающей уменьшение доли затрат труда основных рабочих, целесообразно рассчитывать полную трудоемкость, отражающую затраты труда всего промышленно-производственного персонала, которая определяется по формуле ,  - количество цехов, участвующих в изготовлении продукции;  - нормируемая трудоемкость по данному цеху, участвующему в изготовлении, нормо-ч.;  - коэффициент выполнения норм основными рабочими-сдельщиками в данном цехе;  - доля (коэффициент) основных рабочих-сдельщиков в общей численности работников данного цеха;  - доля (коэффициент) численности общезаводского персонала (аппарат управления, вспомогательных и обслуживающих цехов), в общей численности промышленно-производственного персонала.

1. **Планирование издержек производства**

Основной задачей деятельности предприятия является производство необходимых потребителям товаров и услуг. Любая производственная деятельность в рыночных условиях эффективна лишь в том случае, когда стоимость произведенного конечного продукта будет больше стоимости исходных ресурсов или факторов, затраченных на производство и сбыт.

Основной задачей деятельности предприятия является производство необходимых потребителям товаров и услуг. Любая производственная деятельность в рыночных условиях эффективна лишь в том случае, когда стоимость произведенного конечного продукта будет больше стоимости исходных ресурсов или факторов, затраченных на производство и сбыт.

Постоянными принято называть такие издержки, величина которых не изменяется в зависимости от объема выпуска продукции (арендная плата, расходы на освещение, отопление, оплата административно-управленческого персонала и т.д.).

Переменными считаются такие издержки, величина которых меняется в зависимости от объема выпуска продукции (сырье, материалы, заработная плата производственных рабочих, топливо и т.д.).

Общие или валовые издержки – это сумма постоянных и переменных расходов при каждом данном объеме выпуска продукции.

Средние издержки определяют величину производственных затрат в расчете на единицу продукции. Они служат для сравнения с рыночными ценами и являются мерой для обоснования оптимальных объемов выпуска разных видов продукции.

Предельные издержки определяют дополнительные или добавочные затраты, связанные производством еще одной единицы продукции. Предельные издержки определяют те итоговые расходы, которые придется понести фирме в случае производства последней единицы продукции.

1. **Особенности формирования прибыли на предприятии**

**Доход предприятия или прибыль**, является в условиях рынка основой самофинансирования всех видов производственно-хозяйственной деятельности и социально-трудовых отношений персонала. Поэтому максимизация прибыли или доходов является определяющей конечной целью всех видов планирования на предприятии. Прибыль или доход возникает лишь при условии взаимодействия труда и капитала и сохранения основными факторами производства и капитала их первоначальной стоимости, что предполагает четкое различие между валовой и чистой прибылью.

**Валовая прибыль** определяет величину общего совокупного дохода предприятия без учета обесцененного капитала. **Чистая прибыль** представляет собой валовой доход за вычетом затраченных средств, в том числе отложенных на восстановление израсходованных средств производства.

**Валовой доход** при любом уровне продаж определяется путем умножения цены на соответствующее количество продукции, запланированной к реализации.

**Предельный доход** есть дополнительный или добавочный доход, который является результатом продажи продукции сверх плана.

Планируемая годовая прибыль предприятия представляет собой конечный результат производственно-хозяйственной деятельности, включающей доходы от реализации продукции, работ и услуг, основных средств и иного имущества, а также доходы от внереализационных операций, уменьшению на сумму соответствующих по ним расходов.

**Прибыль (убыток) от реализации продукции** рассчитывается как разница между выручкой в действующих рыночных ценах без налога на добавленную стоимость и акцизов и ее себестоимостью.

1. **Планирование мероприятий по росту прибыли**

Разработка плана по прибыли - сложный процесс, основанный на глубоком знании конъюнктуры рынка, возможностей предприятия, условий и факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, умении предвидеть реальные пути получения высоких доходов.

Процесс планирования прибыли состоит из нескольких этапов анализа прибыли и рентабельности за прошедший исследуемый период, расчета ее прогнозной величины; оценки достоверности произведенных расчетов; разработки плана мероприятий по обеспечению получения запланированного размера прибыли и рентабельности.

В ходе анализа прибыли и рентабельности хозяйствующего субъекта изучают дикам-ику изменения объема балансовой, чистой прибыли, уровня рентабельности, факторы, их определяющие (величину валового дохода, уровень издержек обращения, доходы от других видов деятельности, включая сальдо внереализацнонных доходов, размер налогов и др.). На размер прибыли и рентабельности влияют две группы факторов: внешние и внутренние.

К группе внешних факторов относятся:

- уровень развития экономики страны в целом;

- меры регулирования деятельности предприятий со cтopoны государства;

- природные (климатические) факторы, транспортные и другие условия, вызывающие дополнительные затраты у одних предприятий и обусловливающие дополнительную прибыль у других;

- изменение не предусмотренных планом предприятия цен на сырье, продукцию, материалы, топливо, энергоносители, покупные полуфабрикаты; тарифов на услуги и перевозки; торговых скидок; надбавок; норм амортизационных отчислений; ставок арендной платы; минимальной заработной платы; начислений на нее; ставок налогов и других сборов, выплачиваемых предприятиями;

- нарушения поставщиками, снабженческо-сбытовыми, вышестоящими хозяйственными, финансовыми, банковскими и другими органами государственной дисциплины по хозяйственным вопросам, затрагивающим интересы предприятия.

Вторая группа объединяет факторы, непосредственно связанные с результатами деятельности предприятия, с предпринимательской активностью субъекта, а также обусловленные нарушением предприятием государственной дисциплины.

К основным факторам этой группы относятся:

результаты коммерческой деятельности, эффективность заключенных сделок на поставку товаров, объем и структура товарооборота, формы и системы оплаты труда, производительность труда, эффективность основных и оборотных средств, уровень валовых доходов и издержек обращения, размер прочей прибыли и др.

Анализ прибыли производится в несколько этапов.

На первом этапе производится анализ динамики прибыли и рентабельности в целом по предприятию и его подразделениям путем выявления тенденции изменения массы прибыли и рентабельности за исследуемый период. В этих целях исчисляются темпы (базисные и цепные) роста (снижения) анализируемых показателей и сравниваются с динамикой аналогичных показателей конкурентов и со среднегодовой нормой прибыли на вложенный капитал.

На втором этапе оценивается влияние факторов на прибыль и рентабельность

На 3м этапе анализа по рекомендациям отдельных экономистов предлагается также рассчитать удельный вес валовых доходов в товарообороте, удельный вес в валовых доходах чистой продукции (заработная плата плюс прибыль), удельный вес в чистой продукции прибыли, а затем на основании этих показателей построить график их взаимосвязи и определить достаточность доходов и прибыли для решения основных задач.

На 4м этапе выявляются резервы увеличения прибыли и возможности их использования в перспективе.

В процессе разработки прогнозов прибыли могут быть использованы следующие методы:

- метод определения прибыли на вложенный капитал;

- технико-экономических расчетов (нормативный);

- расчетно-аналитический;

- прямого счета;

- экономико-статистический (метод скользящей средней, уравнение простой регрессии, метод удвоенной средней, метод экстремумов, производственная функция, логарифмический);

- экономико-математический (множественная корреляционно-регрессионная модель);

- метод оптимизационных моделей;

- метод, основанный на использовании в расчетах маржинального дохода.

В основе любого из вышеуказанных методов планирования прибыли лежит имеющая место взаимосвязь между прибылью, объемом реализации и издержками обращения. Расчет нормы прибыли, на вложенный капитал основан взаимосвязях между оборотом производственного капитала и рентабельностью продаж.

1. **Планирование показателей рентабельности**

Обобщающим показателем экономической эффективности производства является ***показатель рентабельности***. Рентабельность означает доходность, прибыльность предприятия. Она рассчитывается путём сопоставления валового дохода или прибыли с затратами или используемыми ресурсами. На основе анализа средних уровней рентабельности можно определить, какие виды продукции и какие хозяйственные подразделения обеспечивают большую доходность. Это становится особенно важным в современных, рыночных условиях, где финансовая устойчивость предприятия зависит от специализации и концентрации производства.

По значению уровня рентабельности можно оценить долгосрочное благополучие предприятия, т.е. способность предприятия получать достаточную прибыль на инвестиции. Для долгосрочных кредиторов инвесторов, вкладывающих деньги в собственный капитал предприятия, данный показатель является более надежным индикатором, чем показатели финансовой устойчивости и ликвидности, определяющиеся на основе соотношения отдельных статей баланса.

1. **Задачи, содержание, структура и порядок разработки финансового плана**

Цель финансового планирования заключается в обеспечении предприятия необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности. В связи с этим нужно определить пути эффективного вложения капитала, оценить степень рационального его использования, выявить внутрихозяйственные резервы увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств и установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами. Важно также соблюсти интересы акционеров и других инвесторов. И как следствие всего финансовое планирование выполняет контрольную функцию по изучению финансового состояния предприятия, его платеже- и кредитоспособностью.

***Финансовый план*** оказывает большое влияние на экономику предприятия.

*В практике финансового планирования применяются следующие методы:*

Метод экономического анализа позволяет определить основные закономерности, тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренние резервы предприятия. На основании доступной отчетно-учетной информации оценивается финансовое положение предприятия, его внутренние и внешние отношения. Это позволяет охарактеризовывать его платежеспособность, эффективность и доходность деятельности и другие показатели, а затем по результатам принять обоснованные решения.

Сущность нормативного метода в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйственного субъекта в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов и сборов, нормы амортизационных отчислений и другие.

Использование метода балансовых рассчетов для определения будущей потребности в финансовых средствах основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе.

Метод денежных потоков носит универсальный характер при составлении финансовых планов и служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков основывается на ожидаемых поступлениях средств на определенную дату и бюджетировании всех издержек и расходов.

Метод многовариантности расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, с тем, чтобы выбрать из них оптимальный, при этом критерии выбора могут задаваться различные.

Методы экономико-математического моделирования позволяют количественно выразить тесноту взаимосвязи между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими.

***Процесс финансового планирования включает несколько этапов.***

*На первом* – анализируются финансовые показатели за предыдущий период. Для этого используют основные финансовые документы предприятий – бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств.

*Второй этап* предусматривает составление основных прогнозных документов, таких как прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств (движение наличности), которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру научно-обоснованного бизнес-плана предприятия.

*На третьем этапе* уточняются и конкретизируются показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

*На четвертом этапе* осуществляется оперативное финансовое планирование.

Завершением процесса финансового планирования является практическое внедрение планов и контроль за их исполнением.

1. **Планирование ценообразования**

Ценообразование - это не простое суммирование издержек и прибыли. Оно подчиняется политике предприятия и соответствует возможностям рынка. Критическим моментом при расчете цен является так называемая точка безубыточности. Существуют следующие методы ценообразования.

Издержки плюс прибыль. Такой метод возможен только при отсутствии конкурентной среды. В противном случае конкурент, снижая собственные издержки, легко вытеснит ваш товар с рынка. При расчете издержек необходимо помнить, что их можно разделить на постоянные и переменные. Постоянные не зависят от объемов производства. Это арендная плата, административные и накладные расходы. Переменные издержки непосредственно связаны с производством; это расходы на сырье, материалы, упаковку, транспорт и заработную плату. По мере роста объемов производства они также растут.

Несложно догадаться, что рост объемов реализации и доходов тоже связаны прямо пропорциональной зависимостью. Если представить зависимость переменных издержек и доходов от роста объема продаж в виде графика, то точкой пересечения двух линий будет точка безубыточности. В этой точке суммарный объем издержек равен суммарному объему реализации. Если объем реализации превышает издержки, производство начинает приносить прибыль.

Метод следования за конкурентом. Может применяться небольшим предприятием при наличии на рынке крупного конкурента, который ведет основную ценовую политику. Если у конкурента большие обороты, очевидно, он провел серьезное исследование рынка и определил оптимальную цену. В принципе, ваше небольшое предприятие может, пристроившись "в хвост", завоевать свою долю рынка за счет каких-нибудь дополнительных преимуществ, например послепродажного сопровождения.

Серьезным недостатком метода является отсутствие контроля над ситуацией с вашей стороны. Лидер может подготовить основательную перестройку своей ценовой политики, к которой вы будете не готовы и потеряете свои позиции на рынке.

Затратно-маркетинговый метод. Это самый сложный метод ценообразования; он сочетает анализ затратного механизма производства и реализации с маркетинговой тактикой. Это творческий метод, который трудно формализовать, но который сулит в случае правильного применения большие успехи.

Реальное ценообразование учитывает также и политику скидок, и механизм корректировки цен с учетом жизненного цикла товара. Все эти методы преследуют одну цель - привлечение клиента.

Принято считать, что товар (продукт, услуга) переживает три стадии развития и на каждой из них политика определения цены разная. На этапе молодости, когда товар малоизвестен и соответственно мало востребован, его цена может быть существенно занижена, значит, и прибыль будет минимальной. Максимальную прибыль приносит товар на этапе зрелости, когда спрос высок и цена может быть слегка завышена. По мере старения товара для поддержания высокого уровня сбыта цену опять снижают, при этом сумма прибыли еще долгое время может оставаться высокой.

Ценообразование - важнейшая составляющая маркетингового плана. Почти так же важны и предусмотренные методы стимулирования продаж. Расходы на эти мероприятия не считаются издержками - это, скорее, внутренние инвестиции. Однако классифицируют их именно как постоянные издержки.

1. **Планирование ассортимента и освоения новой продукции**

Планирование ассортимента продукции заключается в планировании всех видов деятельности, направленных на отбор продукции для будущего производства и сбыта, разработки спецификаций и характеристик этой продукции в соответствие с требованиями потребителей.

*Существуют различные методы планирования ассортимента продукции.*

Метод операционного рычага

Этот метод называется также *операционным анализом,*или анализом “Издержки - Объем - Прибыль”, широко применяемым в западных финансово-экономических исследованиях, где он носит название CVP-анализ (Cost - Volume - Profit). *Ключевыми понятиями* операционного анализа являются: операционный (экономический) рычаг, порог рентабельности (точка безубыточности), закон финансовой прочности (устойчивости) предприятия. Названные элементы следует дополнить маржинальным доходом, так как именно его использование позволяет оценивать операционные прогнозы на основе соотношений постоянных и переменных затрат, которые и определяют силу воздействия операционного рычага. Напомним; что чем больше уровень постоянных издержек, тем больше сила воздействия операционного рычага. *Исходными понятиями* являются: переменные и постоянные издержки предприятия, выручка от реализации, объем произведенной продукции в натуральном выражении.

Широкое использование маржинального дохода в анализе позволяет формировать оптимальный ассортимент производства, определять цену, объем производства и продаж для получения планируемой прибыли, учитывать ограничения на ресурсы, финансовые возможности при выборе продукции, определять, какие из товаров выгоднее производить, а какие покупать; обосновывать выбор оборудования, технологий производства и др. Что касается критических соотношений, при маржинальном анализе выявляется не только критический объем продаж, соответствующий точке безубыточности, но и объем продаж, обосновывающий решения производить или покупать», выбора машин и оборудования, анализа эффективности технологий при планировании и прогнозировании производства.

### Метод ранжирования ассортимента продукции на основе матрицы БКГ

Одним из наиболее распространенных методов оценки качества видов деятельности компании является матричный анализ ее хозяйственного портфеля. Такая матрица носит название «Матрица Бостон консалтинг групп». В этой матрице имеются 4 ячейки, в которых указываются товары фирмы с учетом темпов роста объемов продаж и относительной доли на рынке отдельных товаров фирмы. В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля подразделения на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшении позиции при заключении сделок. Соответственно выделяются группы товаров: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы» и «Собаки».

**Звезды** занимают значительную долю на рынке и для них характерен высокий темп роста продаж. Основная цель - поддержать отличительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. "Звезда" дает значительные прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать за счет снижения цены, большой объем рекламы, изменение продукции и/или более обширное распределение. По мере того как развитие отрасли замедляется, "звезда" превращается в "дойную корову".

**«Дойные коровы»**имеют высокую долю на рынке и низкие темпы роста продаж. Такие товары имеют своих постоянных покупателей, которых трудно склонить к покупке аналогичных товаров у конкурентов. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг и разработки, "Дойная корова" дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, наличных средств. Эти средства поддерживают рост других групп товаров.

**«Трудные дети»** имеют низкую долю на рынке и высокие темпы роста продаж. Поддержка со стороны потребителей незначительна, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Компания должна решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное подразделение может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

«Определенные проблемы имеет фирма и с товарами **«Собаки».** Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей, и он существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек и т.д. Компания, имеющая такое подразделение, может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.