

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.03.02

Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

Благовещенск, 2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Заломская Г.А.

Планирование на предприятии: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент организации. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017
© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017
© Заломская Г.А., составление

1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. «Предприятие как объект планирования»

Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться невыполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождение способов ее выполнения. Именно к стадии постановки цели можно отнести предвидение, прогнозирование, планирование. Конечным результатом этой стадии является построение идеальной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

Процесс управления предприятием складывается из многих функций. В их число входят следующие: планирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование (рис. 1.1). Каждая функция характеризуется присущим ей технологическим процессом обработки информации и способом воздействия на управляемый объект. Функции управления всегда направлены на достижение целей управления. Поскольку цель управления формируется в рамках функции "планирование-прогнозирование", можно сказать, что данная функция в системе функций управления предприятием является центральной. Функции управления в своей основе объективны и являются формами реализации отношений управления, через которые, в свою очередь, реализуются требования экономических законов развития производства. Поэтому процесс управления выступает как объективно predetermined система функций, которая носит название *управленческого цикла*, а сами функции называются *стадиями управленческого цикла*.

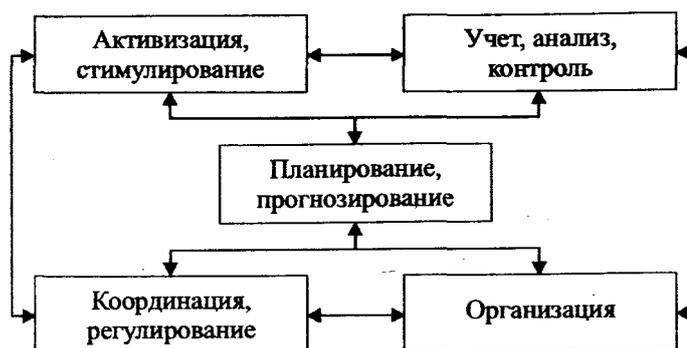


Рис. 1.1. Связь планирования с другими функциями управления

Функция планирования служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей. Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства и его частей в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

Организация как функция управления - это деятельность, направленная на создание или развитие структуры хозяйственной системы. В зависимости от объекта различают организацию производства, труда и управления. Организация управления включает регламентацию отдельных элементов процесса управления (стадий управленческого цикла, процедур и операций управления), установление времени выполнения работ, состава исполнителей, прав, ответственности, технического и информационного обеспечения и т. п.

Координация заключается в обеспечении необходимой (предусмотренной проектом организации) согласованности действий работников. Цель координации — устранить параллелизм и дублирование в работе.

Функция регулирования состоит в сохранении режима функционирования хозяйственной системы. В силу различных причин производство может отклоняться от заданных параметров. В этих условиях путем регулирования устраняются отклонения и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов.

С помощью учета осуществляется сбор информации о состоянии хозяйственной системы. Он служит базой для анализа комплексного изучения производственно-хозяйственной деятельности с целью контроля и повышения эффективности функционирования производства путем выявления и мобилизации имеющихся резервов. Роль контроля как функции управления обусловлена тем, что он служит средством осуществления обратных связей в системе управления. Посредством контроля проверяется выполнение принятых плановых решений и оцениваются их последствия.

Активизация - это интенсификация трудовой и общественной деятельности работников на основе повышения творческого потенциала личности и коллектива. Активизация достигается комплексным применением методов морального и материального стимулирования. В основе материального стимулирования лежат материальные потребности человека, а в основе морального - социальные потребности личности (в общении, уважении, признании заслуг и т.п.).

Указанные функции управления носят название общих. Кроме них в системе управления выделяются конкретные функции, которые учитывают влияние на них объекта управления, что находит свое отражение в объекте и предмете планирования и будет рассмотрено ниже.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

- разработку общих целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

Планирование всегда опирается на данные прошлых периодов деятельности предприятия, оно осуществляется для того, чтобы определять развитие предприятия в перспективе и контролировать его. Поэтому надежность плана зависит от точности фактических показателей прошлого. Тем не менее планирование на любом предприятии базируется на неполных данных, даже если на нем имеется хорошо налаженная система бухгалтерского и статистического учета. Проблема состоит в том, что некоторые аспекты функционирования экономической системы не поддаются оценке, например, действия конкурентов, экономические циклы, забастовки, политическая обстановка и т.п. Показатели рынка являются исходными для составления плана предприятия. Поэтому планирование, как правило, тем легче, чем крупнее предприятие, хотя на небольших предприятиях некоторые факторы производства оказываются более обозримыми для руководства, чем на крупных. Данные обстоятельства придают планированию и плану вероятностный характер.

Поскольку предприятие не только не может располагать всей необходимой информацией для составления надежного плана, а часто и не знает о существовании каких-либо базовых данных, качество плановых решений существенно зависит от компетентности и профессионального уровня плановых работников. Отсюда следует, что систему планирования на предприятии необходимо так структурировать, чтобы использовались все имеющиеся факторы: экономико-управленческий инструментарий, опыт и знания сотрудников.

С точки зрения формализации процедуры планирование представляет собой алгоритмизированный процесс подготовки решений в противоположность спонтанному, ситуативному принятию управленческих решений. Противоположностью планирования является импровизация, при которой решение принимается на основе сложившейся ситуации и опыта плановика. Четкий алгоритм принятия импровизированных решений отсутствует. Планирование эффективно, там, где одной интуиции недостаточно для того, чтобы принять решение, где требуется улучшить качество принимаемых решений путем преодоления сложности проблемных ситуаций, обусловленной большим количеством взаимодействующих факторов и причинно-следственных связей, а также несогласованностью /мнений экспертов, принимающих решение

относительно сценария развития планируемых процессов и событий. Несмотря на важность и видимые преимущества планирования, оно не может заменить собой импровизацию. В практике управления предприятием спланировать все случаи принятия решений невозможно, да и нецелесообразно. Причиной тому могут быть два фактора: несоизмеримость затрат на планирование с результатами реализации плана; отсутствие объективной, достоверной и достаточной для разработки плана информации. В этих случаях приходится вступать на путь импровизации и таким образом реагировать на возникшую ситуацию. Соотношение между запланированными и импровизированными решениями на конкретном предприятии зависит от многих факторов, среди которых можно выделить следующие:

- полноту и достоверность информации о внешней среде и внутренней структуре предприятия;
- личностные качества, специальные знания, склонность к риску и гибкость плановых работников;
- мотивацию (гармонизацию желаний и интересов исполнителей с целями плановых решений);
- правомерность (собственные возможности и предоставленные плановому работнику специальные средства должны позволить осуществить все мероприятия, связанные с подготовкой и реализацией планового решения);
- информированность (лица, которым поручена подготовка плана, должны знать цели и особенности принятия и реализации планового решения);
- допустимость (мероприятия, предусмотренные плановым решением, не должны нарушать норм права и морали);
- наличие формализованного инструментария планирования: экономико-математических моделей, ЭВМ, технических средств и т.д.

Управленческий процесс планирование характеризуется рядом специфических черт.

Во-первых, планирование имеет две стороны: социально-экономическую и организационно-техническую.

Организационно-техническая сторона обуславливается кооперацией труда и зависит от уровня развития средств и методов планирования. Социально-экономическая сторона определяется социально-экономическими условиями общества. Поэтому сущность планирования производства необходимо оценивать с двух позиций: его организационно-технических характеристик и социально-экономических условий. Иначе нельзя раскрыть многие причинно-следственные связи и зависимости, определяющие цели, формы и методы планирования.

С точки зрения организационно-технической стороны планирования страны с развитой рыночной экономикой имеют опыта больше, применяемый там арсенал технических средств и методов значительно богаче. Отсюда следует, что уровень организации производства и управления в рамках отдельных предприятий, фирм там выше, чем в странах бывшего Советского Союза. Имеется большая возможность в использовании организационно-технического опыта планирования развитых зарубежных стран и ограниченная возможность применения социально-экономического опыта планирования. Еще один важный вывод из этого анализа: социально-экономическая сторона планирования должна быть ведущей в постановке целей планирования и выборе средств их реализации.

Во-вторых, планирование как элемент управления носит информационный характер. Информационная сущность процесса планирования хорошо видна на примере стадий цикла планирования (рис. 1.2). В процессе производства перед органами планирования непрерывно возникают проблемы. Поэтому первой стадией в плановом цикле является выявление и формулирование проблем (включает сбор и обработку информации, а также оценку последствий возможных вариантов плановых решений). На этой основе принимается плановое решение. Затем оно реализуется. Информация о полученных результатах по системе обратной связи передается в плановый орган. Последний на ее основе оценивает происходящее, формулирует новые проблемы, и весь цикл планирования повторяется. Формулирование проблем, принятие плановых решений,

оценка результатов всегда подчинены достижению определенной цели. Поэтому планирование всегда строго целенаправлено.

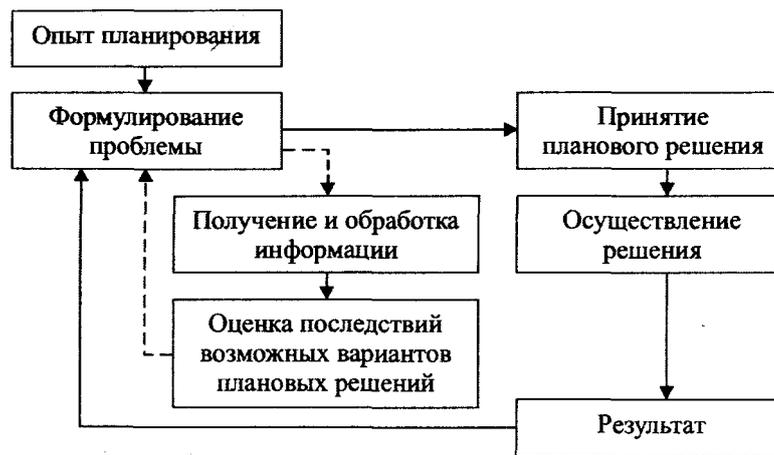


Рис. 1.2. Информационный цикл планирования

В-третьих, планирование на предприятии выступает как один из важнейших организационных факторов интенсификации производства. Еще Адам Смит заметил, что эффект совместных действий группы людей, организованных в коллектив, больше суммы эффектов их одиночных действий. Этот дополнительный эффект он приписал разделению труда и объяснил следующим:

- возрастанием умения каждого работника;
- экономией времени на переход от одного вида деятельности к другому;
- специализацией и возможностью автоматизации процесса производства.

Источником дополнительного эффекта в процессах специализации и кооперации труда является планомерность. Именно присущая кооперации планомерность (сознательно устанавливаемая планом связь) рождает новую производительную силу (синергетический эффект). Современное крупное машинное производство, характеризующееся колоссальным динамизмом, большой сменяемостью моделей и типоразмеров изделий, сложностью технологических процессов изготовления предъявляет особые требования к внутрифирменному планированию, как средству, призванному определять и поддерживать внутрипроизводственные пропорции. При создании сложных объектов новой техники внутрифирменное планирование позволяет скоординировать различные научно-исследовательские, опытно-конструкторские, технологические, производственные, строительные, монтажные, наладочные и другие работы, выполняемые в порядке кооперирования многими предприятиями, научно-исследовательскими и конструкторскими организациями различных отраслей промышленности. При этом планы устанавливают не только общую длительность всего процесса, но и продолжительность и последовательность всех входящих в него работ и их этапов, сводя к минимуму нерациональные затраты различных ресурсов. Планирование, таким образом, увеличивает эффективность, производительность труда.

Создание системы планирования на предприятии требует затрат, но эффект от рациональной организации производства всегда превышает эти затраты. Поэтому трактовка внутрифирменного планирования как сферы непроизводительных затрат глубоко ошибочна и противоречива. При такой трактовке получается, что планирование повышает производительность труда, а само оно основано на непроизводительном труде. Отсюда крайние выводы о необходимости любой ценой сократить затраты на планирование, что сплошь приходится наблюдать на предприятиях в настоящее время.

Тема 2. «Методологические основы планирования на предприятии»

В зависимости от объекта планирования выделяются типы планов и уровни планирования: государственные (правительственные) планы и программы; территориальное планирование;

отраслевое планирование; планы производственно-коммерческой деятельности и развития потенциала предприятия.

В зависимости от уровня планирования следует различать следующие типы планов и программ: государственные (правительственные); территориальные (муниципальные); отраслевые (межотраслевые); внутрифирменные (на предприятии).

В современных условиях плановое регулирование должно охватывать следующие основные моменты:

- 1) прогнозирование демографических, социальных, экономических, экологических и прочих процессов с дальнейшим объединением их в прогноз развития общества;
- 2) прогнозирование будущих дисбалансов проблем и приоритетов в общественном развитии, последствий от реализации отдельных решений управленческих органов, последствий от возможного и вероятностного наступления событий в стране и в ее экономическом развитии;
- 3) макропланирование процессов расширенного воспроизводства;
- 4) разработка целевых комплексных программ с увязкой их между собой и ресурсным потенциалом;
- 5) разработка системы мер государственного регулирования по реализации планов и программ (финансирование, кредитно-денежное регулирование, политика цен, квотирование, налогообложение, система социальных гарантий и т.п.).

Студент должен иметь представление о подходах к классификации методов разработки и обоснования планов. Методы планирования призваны наиболее полно реализовывать в практической деятельности сущность и принципы планирования.

Под методом планирования понимается способ, прием разработки плана. Комплекс методов и рабочих приемов, применяемых при обосновании и разработке планов, представляет собой методику конкретных плановых расчетов.

Методы разработки и обоснования планов могут быть сгруппированы по признаку преимущественного применения на различных стадиях планирования:

- 1) методы получения и анализа исходной информации для получения плановых и прогнозных расчетов, применяемые на предплановой (прогнозно-аналитической) стадии планирования;
- 2) методы составления оптимального сбалансированного плана экономического и социального развития предприятия.

Все методы, используемые на предплановой стадии, делятся на две подгруппы.

К первой подгруппе методов относятся: метод системного анализа; методы экономических группировок; методы социологического изучения.

Использование метода системного анализа при проведении плановых расчетов предполагает решение следующих задач:

- 1) Обоснование, формирование системы целей развития предприятия; их ранжирование и выбор приоритетов;
- 2) выбор путей и средств достижения поставленных целей, определяемых на основе комплексного экономического анализа и учета достижений научно-технического прогресса (НТП). В процессе анализа определяется область или интервал альтернативных вариантов путей и способов достижения сформированных целей. На основе выбранного критерия в пределах данной области находится оптимальное решение;
- 3) определение объема ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей на основе выбранного оптимального варианта.

Сущность метода экономических группировок состоит в объединении объектов экономического анализа в качественно однородные группы, что позволяет изучить закономерности их развития, исследовать влияние отдельных факторов, определяющих их динамику, характер их взаимодействия и определять тенденции развития данной однородной группы экономических явлений и процессов.

Методы социологических исследований позволяют выявить скрытые обобщенные факторы, которые с достаточной для данного исследования степенью объясняют изменение изучаемого экономического показателя.

Вторая подгруппа методов включает в себя методы прогнозирования. 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 в 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, ее переработки с помощью специальных приемов и оценки достоверности полученных результатов. Совокупность этих элементов и характеризует конкретный метод разработки прогноза, метод построения сценариев, метод «мозговой атаки», метод экспотенциального сглаживания, имитационные методы.

Среди методов составления оптимального сбалансированного плана выделяют: балансовый метод, нормативный метод, программно-целевой метод.

Балансовый метод представляет собой совокупность приемов, способов выявления и обеспечения пропорций и связей процесса воспроизводства посредством создания системы взаимосвязанных балансов. Он предназначен для увязки объема и структуры потребностей с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами и согласования всех разделов и показателей плана.

Нормативный метод планирования основан на разработке и применении в процессе подготовки плана системы норм и нормативов.

Содержание нормативного метода управления состоит в том, что устанавливается мера должного - норма, с помощью которой осуществляется воздействие на объект управления с целью его изменения и проверяется результат этого воздействия путем сопоставления существующего состояния с должным.

Программно-целевое планирование представляет собой метод плановых решений крупных проблем развития территориальных, отраслевых комплексов и народного хозяйства страны в целом.

Отдельно необходимо остановиться на особенностях индикативного планирования как методе косвенного регулирования рыночной экономики. Индикативное планирование ориентировано на информирование предпринимателей о возможностях развития хозяйства в связи с оценками тех или иных тенденций в развитии отраслей, технологий, конкуренции на внутреннем и мировом рынке, предполагаемых доходах государственного бюджета и их распределении на различные цели.

Тема 3 «Планирование производства на предприятии»

Планирование производства – это систематическая деятельность, которая позволяет рассчитать и спрогнозировать цели и этапы производственного процесса при таких изменениях, как расширение товарного ассортимента, внедрение нового продукта или услуги, применение новой техники, устранение слабых мест в существующей рабочей системе и т.д.

Практика работы на производстве зачастую показывает, что мероприятия по улучшению процессов определяются и проводятся выборочно и интуитивно, что приводит к ограниченному использованию возможных эффектов рационализации для обеспечения конкурентоспособности. В противоположность этому, используя систематичный подход к реализации планируемой задачи и выделяя на это соответствующие ресурсы до начала внедрения изменений, можно избежать дорогостоящих корректировочных действий в процессе производства и таким образом снизить затраты и быстрее получить прибыль.

Целостное рассмотрение задач предполагает так же упорядоченный и систематичный образ мыслей и действий. Действовать необходимо поэтапно: вначале систематично рассмотреть все взаимосвязи имеющихся рабочих систем, подвергая их анализу, а затем разумно организовать и дополнить элементы рабочих систем.

Возможности планирования

Для успешного планирования и организации рабочих систем необходимо выполнить определенные организационные условия.

Сначала нужно определить, идет ли речь о:

- новом планировании (как правило, отсутствует сравнимая рабочая система и существует много возможных вариантов);
- перепланировании (как правило, изменяется существующая рабочая система и возможности ограничены);
- внутреннем планировании (как правило, планируется схожая рабочая система в уже существующей организационной единице; возможности так же ограничены).

В зависимости от того, какой из видов планирования будет реализовываться, необходимо соблюсти определенный ряд организационных условий. Можно также определить, с какого этапа системы планирования нужно начинать. Имеющиеся в распоряжении данные могут снизить объем работы на ситуационный анализ, а в некоторых случаях и вовсе его исключить. Имеющиеся в распоряжении данные подлежат проверке на качество и актуальность.

Предпосылки необходимости организации и планирования производства

Независимо от масштабов предприятия существуют различные факторы, которые являются предпосылками необходимости организации и планирования производства:

- изменение или замена существующего товарного ассортимента в рамках усовершенствования модели;
- внедрение нового продукта или новой услуги;
- устранение слабых мест в существующей рабочей системе;
- применение новой техники;
- выполнение новых законодательных или тарифных предписаний.

В практике работы многих предприятий в основе задания на планирование лежит взаимодействие нескольких из названных факторов. Например, планируя увеличение мощностей или приобретение запасных частей для устаревшего оборудования, руководство всегда стремится одновременно с этим рационализировать рабочий процесс и улучшить условия труда.

Организация проектов планирования

Перед началом непосредственно самих работ по планированию необходимо обеспечить соблюдение заказчиком определенных условий. Чтобы обеспечить достаточные ресурсы, еще до начала планирования, в особенности на малых и средних предприятиях, следует проверить, насколько полноценным будет решение, представляемое на рассмотрение руководству, если сотрудники, выполняющие задание по планированию, будут ограничены временными рамками. Не требуется ли привлечение дополнительных внешних ресурсов?

На малых и средних предприятиях, проверяя ресурсы, имеющиеся для процесса планирования, следует учитывать, соответствуют ли они объему проекта. На крупных предприятиях при широкомасштабных работах по планированию производства, как правило, создается группа планирования, назначается ее руководитель, организуется консультационный орган и создается комитет, принимающий решения. На малом предприятии проектная команда может состоять только из 2х – 3х человек, или даже из одного человека.

При создании группы планирования нужно обратить внимание на то, что определенные требования предъявляются как ко всему составу, так и к отдельным участникам этой группы.

Требования к группе планирования:

- неограниченная коммуникация;
- демократичное поведение;
- отсутствие внутренней конкуренции;

- готовность к нетрадиционным решениям;
- способность и готовность к сотрудничеству;
- креативной подход;
- готовность и способность к обучению;
- специальные и систематические знания;
- способность к самокритике;
- внутренняя мотивация;
- самосознание, способность к убеждению.

Кроме того, группа планирования должны быть в равной мере представлена участниками со знанием и опытом как в производстве или оказании услуг, так и в процессах планирования. Если участники группы не обладают познаниями в области трудовой медицины, эргономики и техники безопасности, что является составной частью предъявляемых к ним требований, то для обучения могут быть привлечены внешние консультанты. Подобная структура, как правило, возможна только на больших предприятиях с широкомасштабными мероприятиями по планированию.

Руководитель проекта в этой связи должен особенно позаботиться о том, чтобы все члены группы планирования в своей работе придерживались схемы действий, установленной в систематике планирования. В задачи руководителя так же входит информирование всех органов о продвижении работ по планированию и обеспечение соблюдения временных и бюджетных ограничений, установленных заказчиком.

При планировании производства необходимо обеспечить соблюдение норм действующего законодательства.

Особое значение участию работников придается при проведении технических, организационных или реорганизационных мероприятий. Обязательным является активное участие работников в процессах изменения. Исходя из этого, знания сотрудника рабочих процессов и рабочего места могут быть использованы в рамках ситуационного анализа существующей системы для более четкого описания слабых мест. А так же для получения рекомендаций о том, на какие особенности существующей рабочей системы нужно обратить внимание.

Наиболее интенсивной формой участия является включение владельца рабочего места в группу планирования. Опыт показывает, что участие работника способствует уменьшению организационных ошибок и достижению лучших результатов. С возрастанием степени участия работников в соответствующих организационных процессах возрастает и степень понимания ими проводимых технических и организационных мероприятий, повышается вовлеченность и успешность будущих изменений. Успешные практические примеры можно найти в Альманахе «Управление производством».

Систематика на предприятии

Структура и последовательность систематики планирования производства на предприятии такова, что она по праву является надежным вспомогательным инструментом при выполнении задач по планированию. С помощью плановой систематики необходимо:

- рассматривать, систему, включающую человека, технику, организацию и информацию, как единое целое
- проводить методическую проработку и оценку различных вариантов решения
- обеспечивать прозрачность процесса планирования
- в ходе планирования находить обоснованные решения для принятия управленческих решений
- обеспечивать воспроизводимость результатов планирования
- добиваться снижения расходов времени и средств на выполнение каждой задачи по планированию.

Содержание каждого из шести этапов планирования построено таким образом, что на основании результатов различных аналитических и концептуальных мероприятий сначала должны быть приняты решения. Таким образом, еще до перехода к следующему этапу уже обеспечивается достижение определенных результатов планирования.

Кроме специальных вспомогательных средств, непосредственно соответствующих каждому этапу планирования, существует целый ряд инструментов планирования, которые могут быть универсально применены для решения различных задач. Кроме креативных техник (например, мозговой штурм) сюда относятся все методы оценки (например, анализ субъективной ценности или сравнительное калькулирование себестоимости).

Возврат к пройденным этапам планирования и к организации проекта в принципе возможен. Кроме этого каждый этап может дать толчок для дальнейшего планирования (и при необходимости другого действия). Необходимо регулировать действия по планированию путем постоянного контроля над соблюдением сроков. При этом незаменимыми являются соответствующие вспомогательные средства, такие как диаграммы, сетевые графики и т.п.

Детальное документирование всех основных позиций и результатов планирования делает плановый процесс прозрачным и позволяет воспроизвести шаги принятия решения. Полученные таким образом данные, могут стать основой для новых организационных мероприятий. Понятно, что реализуемая рабочая система не является неизменной на все времена и оценка организационного процесса на результативность проводится постоянно. Возможности внедрения улучшений с точки зрения рабочих с одной стороны и интересов предприятия с другой, так же периодически пересматриваются. Использование программного обеспечения позволяет моделировать и визуализировать варианты решений.

Важно: рассматриваемую систематику можно использовать также для расширенной постановки проблем, заменяя понятие «Рабочая система» понятиями «Системное или процессное решение». Соответственно варьируются задачи обработки.

Чем сложнее задача по планированию, тем выше требования к сотрудникам, осуществляющим планирование. Зачастую некоторые сотрудники бывают перегружены такими заданиями. Поэтому для осуществления поставленных задач на определенный период времени целесообразно усиливать группу планирования дополнительными сотрудниками, привлекая их из других отделов предприятия. Возможно так же привлечение специалистов по планированию и со стороны, либо организацию схожих с кружками качества структур.

При увеличении расходов на планирование так же растет и ответственность за результаты проводимых работ. Использование методов планирования и вспомогательных средств, зарекомендовавших себя на практике, может помочь просчитать риски при планировании и соизмерить ответственность со значимостью поставленных задач. Качество планирования улучшается при наличии всей методически проработанной и оцененной документации по всем основным направлениями и результатам.

Процесс документирования должен проходить постоянно на всех этапах. Практика работы на производстве показывает, что при планировании рабочих систем многие процессы не всегда один к одному соответствуют тому, как это описано в систематике планирования.

Часто требуется многократная доработка отдельных этапов, так как с продвижением планирования обнаруживаются новые проблемы. Так, к примеру, организация материальных потоков может предполагать изменения при выборе производственной структуры предприятия или сборки, что в свою очередь может привести к изменениям в отношении нагрузки на сотрудников или к необходимости их обучения.

Тема 4 «Сбыт продукции и коммерческая работа предприятия»

Завершающий этап работы предприятия — сбыт продукции — как правило, осуществляется по хозяйственным договорам, заключенным с потребителем. В них предусматриваются объемы и сроки поставок, условия доставки товаров потребителю, цены реализации продукции, условия ее оплаты, юридическая ответственность за несвоевременную поставку или несвоевременную оплату поставляемой продукции, способы разрешения спорных вопросов.

Предприятие-производитель должно четко представлять возможности сбыта своей продукции. Сбытом занимаются многие функциональные службы предприятия. Их задача — выработка обоснованной и реалистичной сбытовой политики, охватывающей наиболее

существенные аспекты рынка: политику в области ценообразования, мероприятия по содействию сбыта и продвижению товаров на рынок, систему распределения и доставки продукции и другие вопросы.

Работа по организации сбыта продукции начинается с изучения рынка и проведения маркетинговых исследований.

Под маркетингом понимается комплекс мероприятий, призванный:

- выяснить потребности рынка;
- информировать потенциальных клиентов об их потребностях, а также товарах (услугах), способных удовлетворить эти потребности;
- осуществлять поставку товаров и услуг;
- учитывать рентабельность деятельности.

Основные задачи маркетинга — создание спроса посредством определенных мероприятий, его удовлетворение путем доставки товаров в нужное время нужному потребителю и планирование деятельности фирмы.

Основные инструменты маркетинга — товар, цена, коммуникации (личная продажа, реклама, продвижение товара, престижная деятельность), наличие товара в продаже, персонал, имидж фирмы.

Объем сбыта пользующейся спросом продукции и формирование денежных доходов фирмы во многом зависят от цены. Эта зависимость выражается следующей формулой:

$$\text{Прибыль фирмы} = \underbrace{\frac{\text{Цена}}{\text{единицы}} \times \frac{\text{Количество}}{\text{проданных}}}_{\text{Валовая выручка от продаж}} - \text{Издержки}$$

Вопрос об уровне цен товаров не настолько прост, как это кажется в теории. Игра на ценах — это искусство. Слишком низкая цена создает ложное впечатление о качестве товара, несмотря на то что на самом деле он является хорошим. Слишком высокая цена отпугивает некоторых покупателей и приводит к сокращению объема продаж. Таким образом, следует точно определять ценовую стратегию на предлагаемый товар. Для этого необходимо назначить цену товара (услуги) и сравнить ее с ценами у основных конкурентов, обратив внимание на затраты по транспортированию, складированию и хранению товара, на размер прибыли. Правильно установленная цена позволит сделать товар (услугу) доступными для потребителя, завоевать и расширить сферу сбыта и обеспечить прибыль.

На выбор и назначение цены товара и услуги влияют **внутренние** (издержки производства) и **внешние** (конкуренция, положение товара на рынке, характер спроса, общехозяйственная конъюнктура, политика органов государственной и местной власти) факторы.

При установлении продажных цен товаров и услуг полезно руководствоваться схемой 8.1.

Схема. Диапазоны продажных цен на товары (услуги) с различной степенью дифференциации



Цена продукции влияет на объем продаж и величину поступлений от этих продаж. Основу любой политики в области цен составляют издержки производства и структура рынка для данного изделия. С точки зрения изготовителя, наилучшая цена на его продукцию — это цена, которая

приносит максимальный доход с учетом уровня производства. Монополистическое предприятие-изготовитель может продавать свою продукцию по максимально высоким ценам с учетом регулирующей деятельности соответствующих правительственных органов. Предприятие-изготовитель, испытывающее сильную конкуренцию, вынуждено проводить постоянную корректировку цен, исходя при этом из минимально возможных цен и производственных издержек. Предприятия, планирующие расширение производства, могут достаточно точно определить соотношение между производственными издержками и ценой продукции. Однако для новых проектов издержки приходится прогнозировать или исходить из некоторой стандартной их величины. Определение стандартных издержек по затратам, требующим переменных издержек (например, материалов или рабочей силы), не представляет трудности. Однако планирование накладных расходов — более сложная задача, поскольку эти издержки зависят от степени использования производственной мощности.

При описании цен указываются как цены, существующие на рынке данной продукции (услуги), так и предполагаемые цены продукции данного предприятия.

Специалисты по финансовому менеджменту выделяют два основных этапа ценообразовательного процесса на предприятии.

Этап первый. Определение базовой цены, т.е. цены без скидок, наценок, транспортных, страховых, сервисных компонентов и др.

Этап второй. Определение цены с учетом указанных выше компонентов, скидок, наценок и т.д.

Иногда невозможно установить такую первоначальную цену товара, которая покрыла бы все производственные издержки и обеспечила бы достаточный размер прибыли. Во многих случаях, особенно при длительном периоде освоения, назначение цены товара должно быть приспособлено к конъюнктуре рынка таким образом, чтобы цена хотя бы временно включала лишь переменные издержки или переменные плюс часть постоянных издержек.

В течение некоторого времени товар может иметь цену ниже совокупных производственных издержек. Более низкие цены дают возможность проникнуть на тот или иной внутренний рынок, где есть товары-заменители. Во всех этих случаях может сложиться период времени, когда цена товара не обеспечивает получение прибыли и даже не покрывает совокупные производственные издержки. Однако такая цена товара должна устанавливаться лишь на определенное время. Коммерчески нерентабельно создавать производство, цена товара которого будет оставаться ниже совокупных производственных издержек в течение неопределенно длительного периода времени.

Ценообразование товара необходимо также рассматривать в рамках монополии или олигополии. Для этих случаев оцениваются последствия установления чрезмерно высоких цен. Несмотря на контроль над производственной деятельностью, новые проекты неизбежно "притягиваются" к производственным секторам, приносящим высокие прибыли. Исключение составляют производства, для которых невозможно приобрести эффективную технологию. Когда над производственной деятельностью осуществляется контроль, образование монополий или олигополии не допускается или же они быстро прекращают свое существование. В любом случае более гибким подходом является установление такой цены нового товара, которая приносила бы предприятию умеренный доход и не привлекала бы к этому производству новых участников.

Следует также иметь в виду реакцию предпринимателей, производящих аналогичный товар или товар-заменитель. Вполне понятно, что предприятие наталкивается на сопротивление конкурентов, выражающееся главным образом в снижении цен производимого товара. В связи с этим цены не обеспечивают необходимой основы для прогнозирования доходов от продаж. При планировании политики в области сбыта приходится учитывать характер конкуренции, ее формы и возможную реакцию потребителей. Изделие — заменитель импортируемого товара приведет, вероятно, к понижению цены, поскольку покупатели обычно предпочитают импортируемые товары или изделия, имеющие определенные марки. Если объем импорта не сокращается, возможно, потребуются установить более низкие цены товара, даже если производственные издержки существенно выше издержек на импортируемый товар.

К средствам маркетинга, способствующим проникновению товара на рынок, относятся: личная продажа, активная реклама, "сейлз промоушн", т.е. содействие продвижению товаров на рынок, стимулирование сбыта; "паблик рилейшнз", т.е. пропаганда, организация общественного мнения.

Под личной *продажей* понимается сбытовая деятельность, осуществляемая агентом фирмы в процессе личного общения с перспективным покупателем. Ее цель — помочь клиенту в приобретении наиболее подходящего товара с максимальной рентабельностью для фирмы. При этом происходит передача прав собственности на товар и услуги покупателю.

С помощью личной продажи маркетологи стремятся оказать непосредственное воздействие на поведение клиента. Этот инструмент маркетинга распространен в странах с рыночной экономикой и активно применяется в торговле предметами личного потребления.

Широкое распространение получила *реклама* товаров и услуг, т.е. целенаправленное распространение информации о товарах, услугах, представляющих общий интерес событиях или вопросах, адресованное одновременно большой аудитории.

Предприятие обычно указывает тип и средства распространения применяемой рекламы. Реклама подразделяется на товарную и фирменную.

Товарная реклама — информация о потребительских свойствах и качествах товара — создает спрос на товар, формируя его определенный образ, нацеливая покупателя на приобретение данного товара.

Фирменная реклама — реклама предприятия, его успехов, достоинств — создает в обществе образ, вызывающий доверие к самому предприятию и выпускаемым им товарам.

Реклама — достаточно дорогое и не во всех случаях эффективное средство привлечения внимания публики. В западной экономике, а в последнее время и в России, создаются группы содействия продвижению товаров на рынок. Среди них активную роль играют агенты розничной торговли, для которых крупные фирмы проводят консультации по ведению дел торгового предприятия, осуществляют их переподготовку и создают соответствующие материальные стимулы. Своеобразной группой содействия продвижению товаров на рынок являются потребители, для которых устраиваются демонстрации товаров, конкурсы, викторины, дегустации, экскурсии на предприятия, ярмарки и выставки, предоставляются бесплатные образцы.

"Паблик рилейшнз" — организация общественного мнения, создание и сохранение имиджа предприятия и персонала фирмы.

Для решения этой задачи применяются пропаганда, отклики прессы, использование бесплатного места и (или) времени во всех средствах распространения информации, организация интервью с руководителями предприятия, проведение дней открытых дверей, пресс-конференции, издание фирменной литературы, опубликование годовых отчетов предприятия, лоббизм. Пропаганда занимает самое значительное место в структуре "паблик рилейшнз".

Спонсорство — это предоставление предприятием средств отдельным лицам и организациям, занятым в сфере спорта, культуры, здравоохранения, социального обеспечения и т.п.

Для достижения и закрепления имиджа и решения задач по реализации целей предприятия рекомендуется участие в выставках, ярмарках, профессиональная разработка и поддержание фирменного стиля.

Фирменный стиль — это ряд приемов, обеспечивающих, с одной стороны, определенное единство всех изделий предприятия, а с другой — противопоставляющих предприятие и его изделия конкурентам и их товарам. Фирменный стиль включает товарный знак, логотип (специально разработанное оригинальное начертание полного или сокращенного наименования предприятия), фирменный блок (объединенные в композицию знак и логотип, а также разного рода пояснительные надписи и фирменные лозунги), фирменный цвет, фирменный комплект шрифтов, фирменные константы (формат, система верстки текста и иллюстраций и т.п.), фирменные радиопозывные, гимны, особая фактура бумаги, фирменная одежда.

Назначение фирменного стиля — свидетельствовать, что предприятие работает образцово, поддерживает порядок во всем: и в производстве, и в сопутствующей ему деятельности; создать у

покупателя уверенность в том, что и товар, выпускаемый предприятием, образцовый, что оно не стремится скрыть за анонимностью низкое качество своей продукции.

Увеличению сбыта продукции, товаров и услуг способствует своевременная их доставка в пункты розничной торговли и в конечном счете потребителю. В бизнес-плане должны быть предусмотрены эффективные и одновременно дешевые каналы доставки товаров и услуг (схема 8.2).

Конкретный выбор канала зависит от множества факторов, характеризующих продаваемый товар: наличия запасов, транспортных средств, затрат на транспортирование и хранение, от отдаленности фирмы производителя от пунктов розничной продажи и т.д.

Схема 8.3 иллюстрирует характер каналов сбыта в зависимости от вида товара:

- товаров массового потребления повседневного спроса;
- товаров, спрос на которые не носит повседневного и массового характера;
- товаров, приобретение которых носит редкий характер (автомобиль, видеотехника и т.д.).

Им соответствуют три канала сбыта, показанные на данной схеме.

Схема Каналы сбыта товаров и услуг

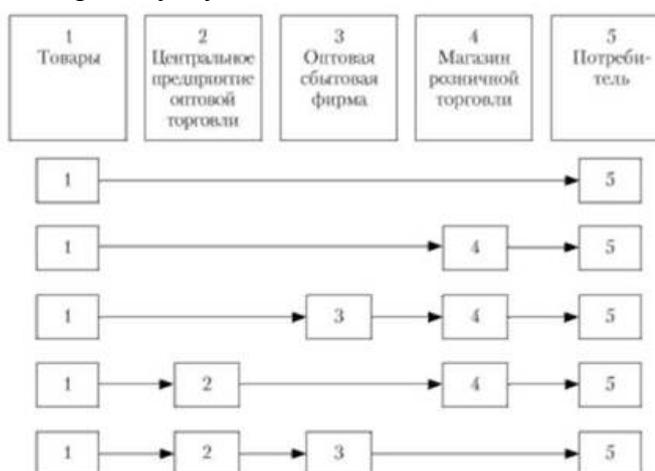


Схема Организация сбыта товаров



В результате проведенного анализа разрабатываются мероприятия по содействию сбыта товаров, определяются конкретные пути, способы продажи и доставки товаров (услуг) с учетом того, имеет ли фирма собственные магазины, торговых представителей, дистрибьюторов или предпочитает использовать торговые организации, занимающиеся продажей аналогичных товаров. Если фирма имеет собственную торговую сеть, устанавливаются количество необходимых

торговых организаций, их размещение, районы обслуживания, количество запятых в них торговых работников.

При использовании существующей торговой сети следует описать ее структуру, объем продаж по отдельным торговым предприятиям, количество привлекаемых торговых посредников и дистрибьюторов.

Для большинства предприятий требуются подразделения по сбыту в рамках самого предприятия для организации продаж, контроля и пересмотра сети продаж и распределения. В случае особо сложной техники продажа осуществляется самим предприятием-производителем или дочерней компанией по сбыту. Если объем продаж весьма велик, им занимается крупная торговая организация. Если речь идет о продукции, продаваемой на международном рынке, то у сбытовой организации есть свои представительства во многих странах мира. В большинстве случаев продажей и распределением занимаются агенты, живущие в данной стране либо ведущие свои операции в нескольких странах. Их услуги оплачиваются на основе комиссионных от продаж в обслуживаемом ими районе. Необходимая структура сбыта устанавливается предприятием. В некоторых случаях может использоваться сеть распределения, предоставляемая зарубежными партнерами или зарубежными поставщиками лицензий технологического характера, которые охватывают потенциальные внешние рынки. Учреждения, занимающиеся сбытом, могут создаваться непосредственно производителем или совместно с производителями комплектующих изделий. В бизнес-плане можно установить лишь общую структуру и дать предварительную оценку требуемых затрат на реализацию товаров. Более детально вопросы сбыта и распределения прорабатываются после сдачи предприятия в эксплуатацию.

Важным элементом сбыта продукции является создание сети гарантийно-технического обслуживания.

Выбор тех или иных средств маркетинга, способствующих продвижению товаров, осуществляется с помощью тщательного анализа их эффективности за прошлые годы, а затем они отражаются в ежегодном плане маркетинга. Его типовая структура приводится ниже.

Коммерческая работа предприятия, как правило, не ограничивается сбытом основной продукции. Современная российская практика работы промышленных предприятий показывает, что каждое предприятие занимается также организацией других видов деятельности, способных принести прибыль. К ним относятся производство и сбыт побочной и вспомогательной продукции, оказание услуг промышленного и непромышленного характера, лизинговые операции, сдача в аренду временно свободных земельных участков, производственных, бытовых, социально-культурных помещений и объектов. Особый размах в последние годы в период спада основного производства получили торгово-посредническая деятельность, работа с ценными бумагами, валютой на фондовом рынке и другими внереализационными мероприятиями. Все эти виды неосновной деятельности требуют создания определенных служб (магазинов, оптово-посреднических подразделений, приобретения брокерских мест на товарных и фондовых биржах и т.д.), тщательного учета возможных издержек и расчета рентабельности каждого мероприятия. Обычно такие службы подчиняются коммерческому директору предприятия.

Тема 5 «Планирование фонда оплаты труда на предприятии»

Планирование фонда оплаты труда является составной частью разработки плана экономического и социального развития предприятия в целом.

При планировании фонда оплаты труда необходимо придерживаться следующих принципов:

плановый фонд оплаты труда должен материально стимулировать работников в достижении стратегических целей предприятия;

запланированные темпы роста производительности труда должны опережать плановые темпы роста средней заработной платы;

рациональное использование трудовых ресурсов на предприятии.

Планирование фонда оплаты труда на предприятии необходимо для решения следующих задач:

планирования себестоимости продукции и прибыли предприятия;
 разработки финансового плана;
 разработки конкретных мероприятий по материальному стимулированию работников за их качественный и эффективный труд;
 контроля за правильным соотношением между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы.

Коллектив предприятия самостоятельно формирует фонд оплаты труда, который является составной частью средств, направленных на потребление.

В состав фонда оплаты труда включаются:

оплата за отработанное время;
 оплата за неотработанное время;
 единовременные поощрительные выплаты;
 выплаты за питание, жилье и топливо.

Оплата за отработанное время включает:

заработную плату по тарифным ставкам и окладам, а также по сдельным расценкам;
 стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты;
 премии и вознаграждения;

стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей;

компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, и др.

Оплата за неотработанное время — это оплата:

ежегодных и дополнительных отпусков;
 льготных часов подростков;
 простоев не по вине работника;
 вынужденного прогула и др.

Единовременные поощрительные выплаты включают:

единовременные (разовые) премии;

вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет, стаж работы;

материальную помощь, предоставляемую всем или большинству работников;

денежную компенсацию за неиспользованный отпуск;

стоимость акций, бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения, или льготы по приобретению акций и т. д.

Заработная плата планируется и определяется исходя из планируемого рабочего времени и объема производства по тарифным ставкам, окладам или сдельным расценкам.

На практике существуют различные методические подходы планирования фонда оплаты труда.

Одним из таких методов является планирование фонда оплаты труда по отдельным категориям работников: рабочим-сдельщикам, рабочим-повременщикам, а также руководителям, специалистам и служащим.

Для рабочих-сдельщиков фонд оплаты труда определяется из выражения

где — штучная сдельная расценка за единицу объема производственной программы;
 плановый объем продукции вида.

Плановый фонд оплаты труда рабочим-повременщикам можно определить из выражения

где Тч — часовая тарифная ставка рабочего-повременщика /-го разряда; — численность рабочих-повременщиков /-го разряда;

Ф — плановый фонд рабочего времени рабочего <-го разряда.

Фонд оплаты труда руководителей, специалистов и служащих определяется по должностным окладам путем умножения месячного оклада каждой группы работников на число месяцев в году и на число работников в группе.

При таком методическом подходе необходимо еще учесть всевозможные доплаты за отработанное и неотработанное время, а также единовременные поощрительные выплаты.

Существуют и другие методы определения фонда оплаты труда: метод прямого счета и нормативный метод расчета.

Метод прямого счета:

где N — среднесписочная плановая численность работающих;

$Z_{\text{Пср}}$ — средняя заработная плата одного работающего в плановом периоде с доплатами и начислениями.

С помощью данного метода общий фонд оплаты труда может быть рассчитан как исходя из численности работающих и заработной платы в целом по предприятию, так и по категориям и отдельным группам работников.

Нормативный метод расчета:

где K — общий объем выпускаемой продукции в плановом периоде, норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции.

При обосновании норматива заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции предприятие должно учитывать планируемое изменение производительности труда, ожидаемый уровень инфляции и планируемое изменение реальной заработной платы работников.

На каждом предприятии после окончания планового периода (года) необходимо сопоставить фактический фонд оплаты труда с плановым, с выявлением причин этих отклонений. Выполнение подобной процедуры связано в первую очередь с необходимостью совершенствования методических подходов по планированию фонда оплаты труда на предприятии.

Тема 6 «Финансовый план и бюджет предприятия»

Основная задача финансового планирования — поиск и выбор наиболее выгодного и финансово-устойчивого варианта финансового плана (бюджета) фирмы.

Финансовый план — это комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении. В финансовом плане прогнозируются эффективность и финансовые результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности фирмы.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Финансовый план является завершающим синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении результаты деятельности фирмы. Информационной базой для составления финансового плана является главным образом, бухгалтерская документация. В первую очередь, это бухгалтерский баланс и приложения к балансу.

В финансовом плане фирмы, предприятия находят отражение:

- доходы и поступления средств;
- расходы и отчисления денежных средств;
- кредитные взаимоотношения;
- взаимоотношения с бюджетом.

Результаты расчетов указанных доходов и расходов сводятся в форму «Баланс доходов и расходов». В состав документов финансового планирования входит также баланс фирмы.

Баланс предприятия

Баланс предприятия — это сводная таблица, указывающая источники капитала и средства его размещения. Отчетный баланс служит основой для первой стадии финансового планирования — анализа финансовых показателей. При этом обычно используют внутренний баланс, т.е. баланс, отражающий истинное финансовое положение фирмы, для внутрифирменного пользования. Специально для публикации составляют внешний баланс направленный обычно на преуменьшение размеров прибыли для снижения сумм налогообложения и создания резервного капитала и других причин. Для лучшего планирования финансов на фирмах составляется план финансовых потоков предприятия.

В доходной части отражаются доходы от обычных видов деятельности, операционные доходы (различные поступления, прибыль от совместной деятельности и др.), внеоперационные

доходы и чрезвычайные доходы (поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности). По тем же статьям что и доходы отражаются расходы.

Бюджет предприятия

Неотъемлемой частью краткосрочного и долгосрочного планирования является бюджетирование.

Любой план действий должен сопровождаться составлением бюджета (сметы расходов и доходов), который является количественным воплощением плана, характеризуя доходы и расходы на конкретный период и определяя потребность в ресурсах для достижения заданных планом целей.

Бюджеты могут составляться для: фирмы, предприятия, подразделений.

Бюджет намного превосходит план с точки зрения строгости бухгалтерского учета и обязательности исполнения. Бюджет имеет смысл только тогда, когда он проводится в жизнь, т.к. простая смета доходов и расходов не имела бы ценности.

Предприятие в целом разрабатывают генеральный или основной бюджет, в котором в стоимостном выражении рассматриваются будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы. Основной бюджет — это финансово количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, обеспечивающих оперативное и финансовое управление.

Виды финансовых планов

Стратегические планы — это планы генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации. В финансовом аспекте стратегические планы определяют важнейшие финансовые показатели и пропорции воспроизводства, характеризуют инвестиционные стратегии и возможности реинвестирования и накопления. Такие планы определяют объем и структуру финансовых ресурсов, необходимых для сохранения предприятия как бизнес-единицы.

В наиболее общем виде стратегический финансовый план представляет собой документ, содержащий следующие разделы:

1. Инвестиционная политика предприятия:
 - политика финансирования основных средств;
 - политика финансирования нематериальных активов;
 - политика в области долгосрочных финансовых вложений.
2. Управление оборотным капиталом:
 - управление денежными средствами;
 - управление дебиторской задолженностью (кредитная политика предприятия);
 - управление запасами.
3. Дивидендная политика предприятия.
4. Финансовые прогнозы:
 - прогноз доходов предприятия;
 - прогноз расходов;
 - общая потребность в капитале;
 - бюджет денежных средств.
5. Учетная политика предприятия.
6. Система управленческого контроля.

Текущие планы разрабатываются на основе стратегических путем их детализации. Если стратегический план дает примерный перечень финансовых ресурсов, их объем и направления использования, то в рамках текущего планирования проводится взаимное согласование каждого вида вложений с источниками их финансирования, изучается эффективность каждого источника финансирования, проводится финансовая оценка основных направлений деятельности предприятия и путей получения дохода.

Оперативные планы — это краткосрочные тактические планы, непосредственно связанные с достижением целей фирмы (план производства, план закупки сырья и материалов и т. п.).

Оперативные планы входят как составная часть в годовой или квартальный общий бюджет предприятия.

Для учета возможных факторов неопределенности и связанного с ней риска рекомендуется готовить несколько вариантов финансовых планов: пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный.

Оперативный план

Оперативные финансовые планы — инструмент управления денежными потоками.

Финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет поступающих средств. Это требует повседневного эффективного контроля за формированием финансовых ресурсов. В целях контроля за поступлением финансовой выручки на расчетный счет и расходом наличных финансовых ресурсов организации необходимо оперативное финансовое планирование, которое дополняет текущее. При составлении оперативного финансового плана необходимо использовать объективную информацию о тенденциях экономического развития в сфере деятельности организации, инфляции, возможных изменениях в технологии и организации процесса производства.

Оперативное финансовое планирование включает:

- составление и исполнение платежного календаря;
- расчет потребности в краткосрочном кредите;
- составление кассовой заявки.

Тема 7 «Планирование технического прогресса на предприятии»

Планирование технического прогресса предприятия включает планирование повышения его технического уровня и улучшения организации производства, научной организации труда, капитального ремонта основных фондов, производства новых видов продукции и проведения научно-исследовательских работ.

Технический уровень производства определяется соответствием действующих на предприятии средств производства, машин и оборудования, технологий, предметов труда современным достижениям науки и техники.

Уровень технического развития характеризуется следующими основными параметрами: 1.

Состав и структура орудий труда по видам выполняемых операций, мощности и возрасту;

2.

соответствие применяемых на предприятии технологий современным мировым требованиям, позволяющим создавать конкурентоспособную продукцию; 3.

энерговооруженность и фондовооруженность персонала предприятия;

Показателями технического уровня производства являются специализация производства, трудоемкость продукции, производительность труда, себестоимость продукции, рентабельность производства и уровень механизации и автоматизации производства.

Работа по составлению плана повышения технического уровня на предприятии осуществляется наиболее квалифицированными работниками технических и экономических служб и начинается с выявления фактически сложившегося уровня в данном году. На основе этого анализа определяются наиболее перспективные направления повышения технического уровня, составляются перспективные и текущие плановые задания, разрабатываются конкретные мероприятия по их выполнению.

При планировании оцениваются экономические и социальные последствия внедрения новой техники. Определение эффективности позволяет сделать вывод об экологической целесообразности внедрения новой техники. Экологически эффективным считается применение машин, повышающих производительность труда, экономящих материальные ресурсы и, в конечном счете, увеличивающих рентабельность и конкурентоспособность производимой с их помощью продукции, а также улучшающих условия труда. Основные показатели эффективности:

срок, в течение которого новая техника и технология могут быть внедрены;

объем финансовых ресурсов, необходимый для приобретения новой техники и технологии;

3.

рост производительности труда;
 увеличение объема выпускаемой продукции;
 повышение рентабельности производства и снижение себестоимости производимой продукции.

План повышения технического уровня предприятия включает разработку и внедрение следующих мероприятий: -

- замену действующих средств труда более совершенными -
- модификацию действующих средств труда -
- внедрение новых технологий -
- применение новых материалов -
- улучшение условий и организации труда работников.

Организационный уровень производства – это система организации управления производства, позволяющая наиболее эффективно использовать ресурсы предприятия для достижения основных его целей. При составлении плана улучшения организации производства анализируют состояние на предприятии средств производства, организацию труда и производства. При планировании мероприятий плана повышения организационного уровня предприятия используется стандартная методика оценки экономической эффективности каждого мероприятия.

План повышения технического уровня и улучшения организации производства предприятия включает следующие мероприятия (по разделам).

1 раздел. Повышение технического уровня производства: -

- механизация производства -
- автоматизация производства -
- внедрение прогрессивной технологии -
- модернизация производства и замена устаревшего оборудования

2 раздел. Совершенствование систем управления, планирования и организации производства.

3 раздел. Внедрение мероприятий по научной организации труда, в том числе: -

внедрение передовых проектов организации рабочих мест отдельно для рабочих, ИТР и служащих. -

Совершенствование разделения и кооперации труда -

Совершенствование нормирования и оплаты труда, в том числе внедрение передовых норм и нормативов труда раздельно для рабочих, ИТР и служащих. -

Улучшение условий труда

4 раздел. Улучшение качества продукции.

5 раздел. Прочие оргтехмероприятия.

Данная классификация разделов и показателей служит основой для составления плана повышения технического уровня и улучшения организации производства.

Планирование научно-исследовательских работ на предприятии заключается в определении и уточнении тематики, трудоемкости, продолжительности и стоимости объемов, которые должны быть выполнены в плановом периоде. Как и в других разделах, определяется экономический эффект от каждой темы в денежном выражении.

Тема 8 «Планирование внешнеэкономической деятельности предприятия»

Планирование внешнеэкономической деятельности предприятия осуществляется в рамках внутрифирменного планирования и предполагает составление отдельного раздела сводного внутрифирменного плана - плана внешнеэкономической деятельности.

План ВЭД включает показатели по экспорту и импорту с разбивкой по товарам и видам услуг, по странам и регионам в денежном и физическом выражении на определенный период (обычно на год).

Планы ВЭД основываются на маркетинговых планах предприятия, которые определяют стратегические направления расширения ВЭД, наиболее перспективные внешние рынки, методы работы на них и условия международной конкуренции.

Планирование ВЭД предполагает наличие у предприятия хорошей корпоративной информационной системы, чтобы оно могло оперативно реагировать на быструю смену рыночных условий на внешнем рынке.

Чем больше число стран, на рынках которых действует предприятие, тем более сложным становится процесс. В данном случае наилучшим процессом планирования будет являться тот, который способствует удовлетворению нужд конкретной фирмы в заданных условиях.

Для планирования ВЭД необходимо специальное подразделение либо во внешнеэкономической службе предприятия, либо в составе отдела планирования предприятия. Группа планирования должна заниматься составлением планов ВЭД и вносить коррективы в текущие планы по мере изменения условий на рынке.

Планирование ВЭД основано на непрерывном анализе поступающей маркетинговой информации, превращении ее в стратегические решения, закрепляемые в планах производства и сбыта экспортной продукции.

Планы ВЭД часто сопровождаются бизнес-планами проектов развития и совершенствования работы предприятия за рубежом, в которых приводится обоснование необходимости привлечения соответствующих средств из внешних источников и доказывается общая эффективность проекта.

Бизнес-план внешнеэкономического проекта предприятия включает следующие направления:

- о анализ и характеристику зарубежного рынка для проникновения или усиления рыночных позиций предприятия;
- о анализ конкурентов, их сильных и слабых сторон;
- о анализ конкурентных позиций своего предприятия (SWOT-анализ);
- о анализ внешней среды бизнеса на данном рынке (демографические, географические, организационно-правовые, политические, экономические, социально-культурные и другие рыночные условия на зарубежных территориях проникновения);
- о условия развития ВЭД по данному направлению бизнеса в России;
- о характеристика товара, предназначенного к поставке за рубеж;
- о характеристика предприятия, производящего данный товар: местоположение; положение на данном рынке; производство, сбыт, маркетинг;
- о меры по выводу товара на данный внешний рынок: каналы сбыта; средства продвижения и стимулирования сбыта; ценовая политика;
- о характеристика конкретной фирмы-партнера, для которой разрабатывается план;
- о оценка рисков данного проекта;
- о финансовый план реализации проекта.

Бизнес-план ВЭД предполагает, как правило, обоснование эффективности разработки, освоения и расширения внешних рынков для предприятия.

Эффективность внешнеэкономической деятельности на уровне предприятия определяется прежде всего на основе анализа прибыльности внешнеторговых операций путем сопоставления доходов и затрат, плановых заданий и результатов их выполнения. Сопоставление результатов и затрат во внешнеторговых операциях фирмы осуществляется на всех этапах их проведения: при планировании, анализе альтернатив и выборе наиболее эффективных вариантов, при экономическом обосновании отдельных сделок, анализе финансового результата за прошедший период в целом или по реализованному контракту.

При экспорте и импорте товаров предприятием может быть получен как прямой экономический эффект от улучшения финансовых результатов предприятия, так и косвенный экономический эффект от удешевления производства и т.и.

Экономическая эффективность внешнеэкономической деятельности измеряется абсолютными и относительными показателями.

К абсолютным показателям относится валовая прибыль (ВП), или доход от продаж, или прямой экономический эффект. Прямой экономический эффект определяется:

о при экспорте - как разница между результатом экспорта предприятия - экспортной контрактной ценой и полными затратами на производство и экспорт. В полные затраты предприятия на экспорт товаров, помимо производственной себестоимости, входят накладные расходы по экспорту и экспортные пошлины;

о при импорте - как сопоставление затрат на импорт, включающих контрактную цену, затраты на оплату ввозных налогов, сборов и пошлин, сертифицирование товара и других затрат, с результатами от импорта - отпускной ценой;

о прибыль до налогообложения определяется как разница между валовой прибылью (доходом) и издержками обращения;

о прибыль после налогообложения - "чистая" прибыль.

В зависимости от целей и задач анализа относительными показателями эффективности внешнеэкономической деятельности (ОПЭ) могут быть любые отношения показателей результативности (ПР) к соответствующим показателям затрат (ПЗ):

$$\text{ОПЭ} = \frac{\text{ПР}}{\text{ПЗ}} \times 100\% .$$

Например,

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Фактический объем продаж}} \times 100\% ;$$

$$\frac{\text{Фактический объем продаж}}{\text{Число покупателей}} \times 100\% ;$$

$$\frac{\text{Число полученных заказов}}{\text{Число визитов торговых агентов}} \times 100\% ;$$

$$\frac{\text{Число часов на встречи с клиентами}}{\text{Число рабочих часов}} \times 100\% ;$$

$$\frac{\text{Число жалоб и рекламаций}}{\text{Число постоянных покупателей}} \times 100\% .$$

Также эффективность ВЭД определяется путем анализа рыночной доли, повышения степени известности торговой марки товара и фирмы, увеличения числа ее покупателей и контрагентов.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения дисциплины является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют задания, решают задачи, отвечают на вопросы кейса. В процессе решения задач происходит обсуждение вариантов решения задач. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в получении и закреплении знаний по дисциплине. Практическое занятие проводится в форме решения задач, а также выполнения заданий.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы темы, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров решения задач. Для этого следует обратиться к практикумам по дисциплине. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать информационные материалы, соответствующие каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;

б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать материал практического занятия;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемой теме;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

Практическое занятие на тему: «Методологические основы планирования на предприятии»

Задание 1. Проведите сравнительный анализ методов технико-экономического планирования и оперативно-производственного. Сделайте задание в виде таблицы, с критерии сравнения.

Задание 2. Проведите сравнительный анализ методов планирования на предприятии. Обозначьте основные сферы применения и источники информации для использования данных методов на практике.

Задание 3. Изучите следующие вопросы по теме, дайте развернутый ответ

1. Раскройте содержание основных принципов планирования.
2. Охарактеризуйте задачи планирования в зависимости от уровня планирования
3. Что такое плановое регулирование в условиях рыночных отношений?
4. Дайте определение методов планирования и их классификацию.
5. Что такое системный анализ и как он используется при планировании?
6. Приведите примеры применения балансового метода в планировании
7. Где конкретно применяются методы нормирования в планировании?
8. Каковы задачи программно-целевого планирования?
9. Каковы особенности индикативного планирования?

Практическое занятие на тему: «Планирование производства на предприятии»

Задание 1. На основании информации в кейсе «Производство керамической плитки», составьте план производства вновь создаваемого бизнеса.

Исходные данные

Предприятие «Форум» — общество с ограниченной ответственностью.

Размер уставного капитала — 20 000 руб.

Планируется осуществление производства керамической плитки. Цель составления бизнес-плана: обоснование получения коммерческого долгосрочного кредита, долгосрочного кредита на приобретение основных фондов сроком на 3 года Ставка процента по кредиту на момент планирования — 28% годовых.

Банковские реквизиты; банк Сберегательного банка РФ. р/счет

Предприятие арендует производственные помещения площадью 600 м² и помещение под офис площадью 20 м².

Руководство деятельностью предприятия ведет Генеральный директор. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право первой подписи, распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Генеральный директор несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы Генеральный директор назначает коммерческого директора, занимающегося вопросами сбыта, маркетинга и рекламы продукции. Главный бухгалтер составляет документальные отчеты предприятия. Главный дизайнер осуществляет руководство деятельностью участка по выпуску керамической продукции.

Основной формой осуществления полномочий трудового коллектива является общее собрание, решающее вопросы заключения коллективного договора и порядка предоставления социальных льгот работникам из фондов трудового коллектива.

Миссией предприятия является удовлетворение потребности строительных фирм и населения качественных, высокохудожественных изразцовых материалах для отделки и облицовки каминов, саун, ванных комнат, бассейнов, фонтанов и др.

Производственный процесс, применяемый на предприятии, имеет тип единичного производства. Что характеризуется широкой номенклатурой изготавливаемых изделий, небольшим объемом выпуска, а также малой повторяемостью. При этом производственный процесс осуществляется на различном универсальном оборудовании с применением большой доли ручной творческого труда. Деятельность предприятия нацелена на индивидуального потребителя, который занимается строительством нового и реконструкцией имеющегося жилья (квартиры, частные дома), на оборудование и благоустройство офисов и других служебных помещений, на ценителей высокохудожественных изделий из керамики несерийного производства.

Выпуск продукции планируется начать осуществлять с января 2012 года. Ноябрь-декабрь - период подготовки производства, заключение договоров-намерений, закупка и установка оборудования, производство пробных партий. В настоящее время имеется предварительная договоренность с 9 юридическими лицами на изготовление плитки керамической для каминов, с магазином "Народно-художественные промыслы» на реализацию плитки керамической для продажи по образцам, что позволяет начать производственную деятельность в соответствии с планом.

Условия оплаты: по мере отгрузки каждые три дня (нормальная дебиторская задолженность — 3 дня). Запас сырья, материалов планируется в размере трех дней. Оплата поставщикам согласно заключенным договорам осуществляется по мере поставки сырья и материалов каждые три дня (нормальная кредиторская задолженность поставщикам — 3 дня). Индексы роста цен на поставляемое сырье, материалы, топливо, энергию составляют в 2012 г. — 1.02; в 2013 г. — 1,04, 2014 г. -1,04.

Планируемый объем производства на 2012 год - 48500 шт. Рост объема производства планируется в 2013 г. на 5%. в 2014 г. — на 10% по сравнению с 2012 г.

Плитка керамическая отличается высоким качеством, долговечностью, надежностью в эксплуатации, она производится из экологически чистого сырья. Художники предприятия предлагают несколько вариантов рисунков плитки. Имеются патент № 13341 и сертификат качества на плитку керамическую каминную.

В перспективе предполагается расширить ассортимент продукции: изготавливать керамическое декоративное полотно и фонтаны офисные.

Платежеспособный спрос (емкость рынка) — 138500 шт. плитки керамической в год, Сведения об основных конкурентах:

1. Объем продаж керамической плитки:

- 1-го конкурента — 40 тыс. шт.;
- 2-го конкурента— 50 тыс. шт..

2. Показатели рентабельности продукции (по балансовой прибыли) и цены:

- 1-го конкурента—19% при отпускной цене в 28.4 руб. ШТ.;
- 2-го конкурента — 21% при отпускной цене в 25,5 руб./шт.

Среднеотраслевая рентабельность по производству керамической плитки за 5 лет, предшествующих планируемому 2012 г. составляла 15%, 15. 16. 28. 19%

3. Уровень технологии:

1-го и 2-го конкурентов — средний

4. Качество продукции:

1-го конкурента — не все сырье, используемое для упр плитки, экологически чистое;

2-го конкурента - высокое.

5. Реклама. Оба конкурента осуществляют расходы на рекламу (пресса и телереклама).

6. Внешний вид отпускаемой продукции:

1-й конкурент осуществляет упаковку продукции в соответствии со стандартом;

2-й — нет.

7. Время деятельности предприятия на рынке:

1-й конкурент работает 1 год.

2-й конкурент — 10 лет.

В сферах научных исследований и маркетинга предприятие ООО «Форум» имеет явные Преимущества, в то время как у основного конкурента № 2 явные преимущества в сфере менеджмента и финансов, так как он имеет значительный опыт работы на рынке. Наиболее сильными сторонами товара являются: четкое определение сегмента рынка, на который ориентирована продукция (люди с высокими доходами); высокое качество, долговечность. надежность в эксплуатации, конкурентоспособность продукции и по цене и по качеству, уникальность технологии производства (патент .N» 13341). К слабым сторонам планируемого к производству товара относятся: отсутствие сбалансированного ассортимента продукции и опыта работы с покупателями. недостаточность изученности запросов клиентов.

Производственный процесс изготовления продукции ООО «Форум» осуществляется на основе ноу-хау предприятия и является экологически чистым, так как в качестве технологического топлива используются природный газ. электроэнергия и экологически чистое сырье и материалы. В результате применения современного оборудования и технологического процесса не производятся вредные выбросы ни в атмосферу, ни в виде промышленных стоков.

Производственный процесс осуществляется с относительно большим выделением тепла в атмосферу и в окружающую среду, что связано с такими операциями, как сушка и обжиг.

Производственный процесс изготовления плитки керамической состоит из трех стадий подготовительной, обрабатывающей, заключительной.

Подготовительная стадия механизирована и включает следующие операции: помол, сушку материалов, развес компонентов и смешивание.

На обрабатывающей стадии производственного процесса изделие приобретает законченную форму путем штамповки, отливки, лепки и подвергается термообработке.

Заключительная стадия подразумевает нанесение защитных и декоративных покрытий.

План производства включает следующие обязательные документы:

- Производственная программа (таб.1)
- Расчет потребности в сырье (таб.2)
- Потребность в оборудовании (таб.3)
- Расчет потребности в основных средствах (таб.4)
- Стоимость основных производственных средств (таб.5)
- Расчет потребности в сырье и вспомогательных материалах (таб.6)

Формы для заполнения *производственной программы* – таблица 1.

Расчет потребности в сырье (таб.2). Вес единицы изделия = 1,4 кг. Масса необходимого, исходного сырья = 5 кг.

Расчет потребности в оборудовании (таб.3). Технологические коэффициенты и производительность оборудования приведены в таблице. Годовой фонд эффективного рабочего времени определяется исходя из выходных и праздничных дней в году, времени, отведенного на ремонт (7,1 %). Установленной на фирме односменной работе продолжительностью 13 часов. Количество единиц оборудования может быть найдено по формуле:

$$K = (M \cdot K_T) / (ГФРВ \cdot П_T)$$

Стоимость основных производственных средств (таб.4). Цена каждой единицы оборудования приведена в таблице. При увеличении потребности в оборудовании учитывать рост цены на его приобретение.

Потребность в основных фондах (таб.5). Рассчитывается на базе таблиц 2-4.

Стоимость потребности в сырье и вспомогательных материалах (таб.6). Рассчитывается исходя из приведенной в таблице потребности и цены (руб.) за кг. При планировании на 2013 – 2014 годы учитывать рост цен и рост объема производства.

Планирование численности персонала (таб.7). Плановая численность персонала приведена в таблице. Там же указан фонд рабочего времени и тарифная ставка.

Расчет затрат на персонал (таб.8). Затраты учитываются по категориям работников. Начисления из расчета 34 %.

Калькуляция себестоимости (таб.9)

Стоимость воды на технологические цели и прием сточных вод исчисляется исходя из потребности ее в объеме 231 куб. м за месяц и расценки за 1 куб. м воды – 3,0 руб. ($231 \cdot 12 \cdot 3,0$).

Норматив по газообразному топливу и электроэнергии не исчисляется.

Стоимость топлива на технологические нужды исчисляется исходя из фиксированной месячной платы за природный газ в размере 1788,1 руб.

Стоимость электроэнергии на технологические цели рассчитывается исходя из количества потребляемой электроэнергии в 2012 году – 65 112 кВт (по спецификациям оборудования) и тарифной ставки за 1 кВт- 3,68 руб.

Сумма амортизационных отчислений исчисляется исходя из средней ставки амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов в размере 20 % балансовой их стоимости.

Планом предусмотрена реклама в местной газете. Периодичность рекламы – один раз в месяц, размер рекламного объявления = 1/32 полосы. Стоимость 1/64 полосы рекламы в газете составляет 138,4 руб.

Арендная плата за производственные помещения (600 кв. м) и офис (20 кв.м) исчислена из площади помещений и арендных ставок (Ас) за 1 кв. м. Производственных помещений 34,33 руб., офисных помещений 257,61 руб.

Плата за воду исчисляется из объема забранной воды 121 куб. м в месяц. Тарифная ставка платы за воду (0,586 руб./куб. м.).

Норматив по запасным частям был установлен в размере 0,2 % балансовой стоимости основных фондов.

Прочие затраты в сумме состоят из затрат

- на отопление производственных помещений, рассчитанных исходя из количества потребляемой тепловой энергии за месяц – 4,82 Гкал при отопительном сезоне 6 мес. И цены за 1 Гкал – 78,5 руб./Гкал;

- затрат на освещение помещения 18000 кВт в течение 12 мес., по 3,68 руб./кВт;

- затрат на топливо для автомобиля 200 км пробега в день, 310 дней, 15 л/100 км, при цене топлива 30 руб/л.;

- затрат на уплату страховых платежей согласно договору страхования имущества, 0,05 % стоимости застрахованного имущества.

Практическое занятие на тему: «Сбыт продукции и коммерческая работа предприятия»

Задание 1. Изучите кейс «Интерьер-1» и выполните задания к кейсу

Посещение выставки «Детская мебель» явилось поворотным моментом в жизни Сидорова. До этого дня он еще не определился, чем сможет или захочет заниматься «на гражданке» после увольнения из офицерского состава Вооруженных сил и переезда в г. Димитровград.

Идя на выставку, он надеялся увидеть долгожданное воплощение своей сокровенной детской мечты, что лелеял ночами, воспитываясь сначала в детдоме, Суворовском училище, а затем и будучи курсантом Высшего военного инженерно-технического училища.

Но ни на выставке, ни в мебельных магазинах ему все-таки не удалось найти того, что много лет -штрих за штрихом - вырисовывал он в своем воображении и так надеялся увидеть воплощенным в жизни если даже и не для себя, то для своих детей. Собственная детская комната - то, о чем он мечтал всю свою жизнь и что доступно теперь его детям, не могла быть их собственной детской комнатой без той красивой и удобной мебели, часто видимой им во снах.

А что, если самому организовать производство и порадовать красивой, удобной и дешевой мебелью не только своих, но и остальных ребятшек?

«Позвоню-ка я Сергею Ярочкину, - подумал Сидоров, - он тоже офицер-отставник, ищет себя в новой для него жизни...».

Ярочкин сообщил новость, еще более укрепившую Сидорова в выбранной цели: Димитровградский центр занятости населения организует группу подготовки предпринимателей, занятия будут проводить специалисты Ульяновского бизнес-инкубатора.

Из детального разговора с директором городского Департамента занятости Сидоров выяснил, что к занятиям следует приступить немедленно, так как группы сформированы, и профессором Виталием Васильевичем, преподавателем Ульяновского бизнес-инкубатора уже ведется интенсивное обучение будущих предпринимателей основам разработки бизнес-планов.

Занятия проходили в теплой и непринужденной обстановке. Наряду с этим - колоссальный объем интересной и необходимой информации! Сидоров понял, что его идея - это только первая ступенька в высокой и крутой лестнице, ведущей к воплощению поставленной задачи. Самое главное - суметь организовать производство так, чтобы не было промахов, а для этого необходимо пересмотреть и распланировать каждую мелочь, предусмотреть все возможные ситуации и пути выхода из затруднительных положений... Один из самых важных шагов на пути подготовки к открытию собственного предприятия - оценка рынка.

Возвратился домой Сидоров окрыленный идеей и решимостью открыть свое производство детской мебели, но в то же время и подавленный мыслями, что качественно оценить рынок детской мебели г.Димитровграда не представляется возможным в связи с недоступностью информации. Надо бы узнать: кто и какую мебель производит, завозит, продает? Но где получить эти цифры?

Жена подсказала: в городской мэрии работает ее школьная подруга, она может собрать и предоставить кое-какую информацию.

О чем поведали цифры

Сказано - сделано. На следующий день по просьбе Сидорова работники городского комитета по экономике предоставили некоторые имеющиеся в распоряжении данные. Но, к сожалению, цифры и факты показались Сидорову разрозненными, неконкретными и не совсем относящимися к его проблематике.

Опечаленный Сидоров задумчиво побрел на занятия.

Профессор, взглянув на предоставленные в мэрии цифры, помог Сидорову оценить рынок детской мебели г.Димитровграда и выработать возможную ценовую стратегию поведения на нем вновь организуемой фирмы.

Теперь Сидоров был счастлив. Но, как профессиональный военный, обладая навыками аналитического мышления, он понимал, что это только начало. Предстоит еще большая работа по организации предприятия, подготовке производства, сбыту... Но это была его первая победа на мирном поприще - он на миг почувствовал ее вкус. Теперь предстоит осознать и цену победы, путем постижения азов предпринимательства в учебном классе двигаясь к поставленной цели.

Данные, полученные Сидоровым в мэрии г. Димитровграда.

На рынке г.Димитровграда на момент регистрации работала одна мебельная фабрика, выпускавшая стандартную мебель в ограниченном ассортименте и количестве. В магазинах продавалась мебель, завезенная из Ульяновска, Борисполя, Чебоксар. Качественная импортная мебель, предназначенная для детей и подростков, в продаже имела постоянно, но по высоким ценам. Отечественная мебель такого рода, представленная на рынке Димитровграда, имела качество, незначительно уступающее импортным изделиям.

Число жителей г. Димитровграда			200 тыс.чел.	
Возраст лет	До 35	35-50	51-59	Свыше 60
	70 тыс. чел.	60 тыс. чел.	45 тыс. чел.	25 тыс. чел.
Число членов семьи	1-2	3-4	Свыше 5	
	40 тыс. чел.	100 тыс. чел.	60 тыс. чел.	
Семьи, использующие детскую и подростковую мебель из них:				70%
Семьи, использующие отечественную мебель				80%
Семьи, использующие импортную мебель				20%
Число семей, предполагающих в будущем использовать:				

отечественную мебель			45%
импортную мебель			15%
Ежегодный доход семей	менее 14 млн.руб. 60%	14-20 млн. руб. 30%	Более 20 млн. 10%
Средние цены на детскую мебель (комплект из секретера, шкафа платяного, шкафа книжного и двухъярусной кровати).			
Импортная мебель			7 млн. руб.
Отечественная мебель			6 млн. руб.

Задание:

1. Помогите Сидорову оценить рынок сбыта детской мебели г.Димитровграда по предоставленным цифрам и фактам.
2. Какие варианты ценовой стратегии фирмы на данном рынке Вы предложите Сидорову?
3. Проследите динамику развития предприятия в зависимости от выбранной сбытовой стратегии.

Практическое занятие на тему: «Организационная структура предприятия»

Задание 1. Разработать и составить организационную структуру управления акционерного общества, в котором имеются:

- общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор;
- Директора: директор по коммерции; директор по общим вопросам; директор по экономике.
- Торговый отдел, главный товаровед;
- Служба главного инженера, Служба инженера по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения.
- Планово-экономический отдел, Отдел организации торговли, Бухгалтерия,

Определить тип организационной структуры управления.

Перечислите преимущества и недостатки данной структуры

Задание 2. Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

- Руководитель фирмы «Стандарт»;
- Отдел химических продуктов;
- Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бух.учет.
- проекты: Проект «Продукт XXI», Проект «Здорово!», Проект «Эковзгляд»
- последовательность осуществления операций каждого проекта: производственная группа, группа конструкторов-технологов, группа снабжения, кадровая группа, бухгалтерская группа.

Определить тип организационной структуры управления.

Определите уровни управления в данной организации.

Практическое занятие на тему: «Планирование фонда оплаты труда на предприятии»

Задание 1. Выпуск продукции предприятия составляет 150 единиц в месяц. Установленный на предприятии норматив затрат заработной платы на 1 руб. продукции (без выплат из фонда материального поощрения) равен 25 руб. Рассчитать нормативный фонд оплаты труда, если цена единицы продукции, выпускаемой предприятием, равна 200 руб.

Задание 2. Фонд оплаты труда в текущем году составляет 750 тыс. руб. На будущий год предприятием установлен норматив прироста фонда оплаты труда в размере 10 % за 5 %-ный прирост объема продукции. Рассчитать плановый фонд оплаты труда на данном предприятии за год.

Задание 3. Среднесписочная численность занятых в ООО «Пальмира» – 50 человек. За год им было выплачено: в виде оплаты за фактически отработанное время (включая основную и дополнительную составляющие заработной платы) – 11250 тыс. руб., начисленных сумм выплат за

очередные отпуска – 937,5 тыс. руб., а также премий, единовременных поощрений и вознаграждений по итогам работы за год в размере 2812,5 тыс. руб. определить среднегодовую заработную плату рабочих и служащих данного предприятия.

Задача 4. На предприятии занято 50 человек. Среднегодовая заработная плата работающих на данном предприятии составляет 300 тыс. руб. Определить плановый фонд оплаты труда за год.

Практическое занятие на тему: «Финансовый план и бюджет предприятия»

Задание 1. Дайте понимание следующих определений

1. Дайте определение понятия "финансовые ресурсы".
2. Какие специфические принципы необходимо учитывать в финансовом планировании?
3. Какова структура и виды планов в финансовом планировании?
4. Что включается в план объема деятельности предприятий?
5. Каковы варианты прогнозов плана реализации и методы их обоснования?
6. Для каких целей и каков алгоритм расчета точки самоокупаемости и запаса финансовой прочности?
7. Какие задачи решаются в плане финансовых результатов - балансе доходов и расходов?
8. Что включает в себя методика расчета плана денежных поступлений и выплат?
9. Какова структура планового баланса активов и пассивов?
10. Каковы основные источники инвестиционных ресурсов и на какие цели они направляются в плановых расчетах?
11. Как обосновывается баланс источников и направлений использования финансовых ресурсов по структуре и объемам?

Задание 2. Капитальные затраты на строительство завода и оборудование для производства продукта X составляют в целом 1500000 руб., которые надо будет уплатить немедленно. В течении первого года, пока завод будет строиться и оборудование устанавливаться, производства и реализации продукта X не ожидается. Каждый год, от 2 до 5 включительно, ожидается продажа 12500 ед. продукта X. В конце 5-го года завод и оборудование будут проданы по остаточной стоимости, как ожидается, за 100000 руб. наличными.

Данные за единицу продукции X, руб.:

Цена реализации	80
Переменные расходы	30
Постоянные накладные расходы	30
Прибыль	20

Расходы и доходы, как ожидается, останутся постоянными в течении срока проекта. Постоянные накладные расходы в 30 руб. на единицу продукта состоят из амортизации (28 руб.) и административных накладных расходов (2 руб.). Постоянных расходов, специфических для данного проекта, нет. Стоимость капитала – 20 % за год. Налог на доходы составляет 24 %.

Составьте финансовый план и бюджет движение денежных средств предприятия.

Практическое занятие на тему: «Планирование технического прогресса на предприятии»

Задание 1. Сформулируйте понимание по следующим направлениям темы

1. Многовариантный характер прогнозов развития НТП.
2. Механизм взаимоувязки интересов субъектов различного уровня управления, включая зарубежных, в государственном плане научно-технического развития.
3. Механизмы сочетания частного и государственного уровней прогнозирования и планирования в успешных программах развития НТП зарубежных государств.
4. Институционально-административная (дотационная) и контрактная модели финансирования НИОКР как модели сочетания частного и государственного интересов в развитии НТП: плюсы и минусы.

Задание 2. Как часть программы модернизации завода и снижения затрат на производство руководство предприятия «Ткач» решило ввести новый автоматический ткацкий станок. В ходе оценки бюджета капиталовложений было выявлено, что этот проект имеет IRR = 29% против установленной нормы 14%. Станок стоит 100000\$, включая доставку и наладку. Покупка может быть профинансирована за счет кредита на четыре года под 15 % годовых с выплатой в конце

каждого года. В случае, если станок покупается, производитель обязуется поддерживать и обслуживать его за \$8000, уплачиваемых в конце каждого года. Предельная ставка налогообложения предприятия равна 40%.

Фирма «Автомат», производитель станков, предложила предприятию «Ткач» арендовать станок за 30500\$ с доставкой и наладкой (в момент $t = 0$) и четыре дополнительных платежа по 30500\$ в конце каждого года с первого по четвёртый (т.е. всего получается пять арендных платежей). Договор аренды включает техобслуживание. Фактически станок имеет 8-летний срок службы, когда его ликвидационная стоимость равна 0, тем не менее через 4 года его ожидаемая рыночная стоимость будет равна балансовой. Предприятие «Ткач» планирует построить новый завод через четыре года, поэтому он не заинтересован в использовании этого станка по истечении четырёх лет.

Что выгоднее, купить или арендовать станок? Оцените эффективность мероприятия, точки зрения усовершенствования технического прогресса на предприятии. Оцените дополнительные эффекты для предприятия. В результате реализации данной модернизации.

Практическое занятие на тему: «Планирование внешнеэкономической деятельности предприятия»

Задание 1. Сформулируйте ваше понимание по следующим направлениям темы

1. Планирование внешнеэкономической деятельности в рамках различных форм межгосударственных объединений (таможенный союз, общий рынок, экономический союз, зоны свободной торговли, оффшорные зоны внутри отдельных государств и др.).
2. Понятие открытой и закрытой экономики. Показатели "открытости" национальной экономики.
3. Проблемы планирования развития внешнеэкономических отношений. Субъекты планирования в данной сфере отношений.

Задание 2. Одной из прогрессивных форм внешнеэкономической деятельности, позволяющей переоснастить производство современными машинами и оборудованием, является международная аренда. Проведите расчет целесообразности приобретения оборудования методами рейтинга, хайринга, лизинга. Какой способ принесет наибольшую эффективность для предприятия? Задание выполните на примере технических и экономических характеристик любого вида оборудования.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

Успешное освоение дисциплины «Планирование на предприятии» базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины, методику расчета показателей, примеры решения задач, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов.

На практических занятиях материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при решении задач. На лабораторных занятиях студенты закрепляют практические навыки проведения расчетов в компьютерном классе, с использованием различных функций и программ.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, решение задач, выполнение домашних заданий, подготовку к зачету.

Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины. При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, решить задачи по изучаемым темам. При изучении более сложных и объемных тем предлагается разобраться в формулах, дополнительно прочитать рекомендуемую учебную литературу.

Рекомендуется при изучении дисциплины усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее на практических занятиях, а также при решении выданных домашних заданий.

Допуск к зачету по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:

Логика (структура) и содержание дисциплины отвечает поставленной задаче раскрытия методов бизнес-планирования на предприятии. В порядке реализации этой задачи необходимо, прежде всего, изучить теоретические основы бизнес-планирования на предприятии.

Изучение дисциплины начинается с рассмотрения основных понятий и сущности бизнес-планирования. Затем следует рассмотреть основные понятия и требования, предъявляемые к плану, преимущества и недостатки планирования, отличия прогнозирования от планирования. Прежде чем составлять прогнозы и планы, необходимо рассмотреть методологические основы прогнозирования и планирования. При изучении этой темы необходимо разобраться с классификацией методов прогнозирования и планирования.

При изучении дисциплины очень полезно самостоятельно изучать материал, который был прочитан на лекции, практическом занятии. Тогда материал будет гораздо понятнее.

При изучении дисциплины необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.

2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.

3. В течение недели выбрать время (минимум 1 академ. час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к практическим и лабораторным занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры из лекции по теме домашнего задания. При выполнении задания или решении задачи нужно сначала понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Если задача решена «по образцу» аудиторной задачи, или из методического пособия, нужно после решения такой задачи обдумать ход решения и попробовать решить аналогичную задачу самостоятельно.

В процессе изложения материала используются: словесное описание (вербальный анализ), экономико-статистическое описание (формулы) и графическая интерпретация.

Рекомендации по работе с литературой:

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и освоению конспекта, изучаются учебники по дисциплине. Литературу по дисциплине рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников.

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа решить несколько простых задач на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, какие формулы применяются для решения конкретной задачи. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента.

Со всеми перечисленными материалами можно ознакомиться в библиотеке вуза.

Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины, уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием дисциплины; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом

необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. Известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

Советы по подготовке к зачету:

В процессе подготовки к зачету рекомендуется:

- 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на зачет;
- 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного периода в процессе посещения лекций, практических занятий, лабораторных, чтения учебников, учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы;
- 3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы;
- 4) выучить определения основных понятий и категорий;
- 5) научиться решать задачи.

Таким образом, при подготовке к зачету (экзамену) нужно изучить теорию, в частности, определения всех понятий, классификации, формулы, самостоятельно решить по несколько типовых задач из каждой темы. При решении задач необходимо научиться интерпретировать полученные результаты.

Разъяснения по работе с тестовой системой курса:

Тестовые задания предназначены для проведения текущего и итогового контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего, студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос или решить задачу.

Для того, чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (надо отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

Разъяснения по выполнению домашних заданий:

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие задачи. При выполнении упражнения или задачи нужно понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Далее подбирается формула, по которой будет решаться задача.