

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Планирование на предприятии (организации)

Направление подготовки Экономика

Профиль образовательной программы Экономика предприятий и организаций

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций
- 1.1. Лекция № 1, 2 Общая концепция хозяйственного планирования и особенности ее применения на предприятиях АПК
- 1.2 Лекция № 3 Система планирования на предприятии АПК
- 1.3 Лекция № 4 Прогнозирование деловой среды предприятия
- 1.4 Лекция № 5, 6 Стратегическое планирование на предприятии
- 1.5 Лекция № 7, 8 Перспективное планирование
- 1.6 Лекция № 9 Оперативное планирование на предприятии
- 1.7 Лекция № 10 Планирование производства и реализации продукции
- 1.8 Лекция № 11 Планирование ресурсного обеспечения
- 1.9 Лекция № 12, 13 Планирование издержек
- 1.10 Лекция № 14, 15, 16 Финансовое планирование на предприятии
- 1.11 Лекция № 17 Организация планирования на предприятии
- 1.12 Лекция № 18 Компьютерные технологии и прикладные программы в практике планирования предприятия
2. Методические указания по выполнению лабораторных работ
3. Методические указания по проведению практических занятий
- 3.1 Практическое занятие №1, 2 (ПЗ-1, ПЗ-2) Общая концепция хозяйственного планирования и особенности ее применения на предприятиях АПК
- 3.2 Практическое занятие №3 (ПЗ-3) Система планирования на предприятии АПК
- 3.3 Практическое занятие №4 (ПЗ-4) Прогнозирование деловой среды предприятия
- 3.4 Практическое занятие №5, 6 (ПЗ-5, ПЗ-6) Стратегическое планирование на предприятии
- 3.5 Практическое занятие №7, 8 (ПЗ-7, ПЗ-8) Перспективное планирование
- 3.6 Практическое занятие №9 (ПЗ-9) Оперативное планирование на предприятии
- 3.7 Практическое занятие №10 (ПЗ-10) Планирование производства и реализации продукции
- 3.8 Практическое занятие №11 (ПЗ-11) Планирование ресурсного обеспечения
- 3.9 Практическое занятие №12, 13 (ПЗ-12, ПЗ-13) Планирование издержек
- 3.10 Практическое занятие №14, 15, 16 (ПЗ-14, ПЗ-15, ПЗ-16) Финансовое планирование на предприятии
- 3.11 Практическое занятие №17 (ПЗ-17) Организация процесса планирования на предприятии
- 3.12 Практическое занятие №18 (ПЗ-18) Компьютерные технологии и прикладные программы в практике планирования предприятия
4. Методические указания по проведению семинарских занятий

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция № 1, 2 (4 часа).

Тема: «Общая концепция внутрихозяйственного планирования и особенности ее применения на предприятии АПК»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Сущность и функции планирования в управлении.
2. Цели и задачи внутрихозяйственного планирования.
3. Горизонты и принципы планирования на предприятии.
4. Методы планирования.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность и функции планирования в управлении.

Планирование как самостоятельная отрасль знаний является наукой и специализированным видом управленческой деятельности. *Планирование как наука* представляет собой совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем. Задача науки планирования с помощью анализа определить направления развития, возможности наилучшего использования ресурсов с целью повышения эффективности производства. *Планирование как вид управленческой деятельности* широко распространено в производстве. Оно обеспечивает целенаправленность и согласованность работы всех участников производственного процесса.

В общем виде планирование можно определить как процесс принятия решений, который предшествует будущему действию.

Прежде чем приступить к процессу планирования, проводится предварительный анализ тенденций развития рассматриваемого объекта, разрабатываются возможные варианты при изменении внешних и внутренних факторов (данные функции реализуются через прогноз).

Результатом процесса планирования является составление плана.

План – представляет собой постановку точно определённой цели и предвидение детальных событий исследуемого объекта, в нём устанавливаются пути и средства развития в соответствии с поставленными задачами, обосновываются принимаемые управленческие решения. Его главная отличительная черта – конкретность показателей, их определённости по времени и количественно.

При разработке плана необходимо соблюдать следующие *требования*:

✓ *оптимальность* – предполагает такой вариант плана, когда потребности в ресурсах наименьшие, конечный результат по финансовым и другим критериям лучший, а сроки, как правило, минимальные. Критерий оптимальности устанавливается органом управления и зависит от тех задач, которые стоят перед обществом, отраслью, субъектом хозяйствования. (На уровне государства это может быть темп прироста ВВП, уровень жизни, экономическая безопасность, конкурентоспособность)

✓ *определённость* – установленные показатели и условия должны быть конкретизированы по величине и срокам выполнения, обоснованными и реализуемыми.

✓ В плане должны быть *чётко определены цели и задачи*, которые обеспечивают устойчивое развитие, консолидируют общество, мобилизуют каждого на развитие личной инициативы, предпринимательство, рост доходов.

План оформляется в виде специального документа. После его принятия соответствующим органом управления начинается работа по практической реализации плана.

Планирование всегда выступало важной формой реализации экономической политики и весь путь его развития можно условно разделить на четыре этапа:

1 Становление планирования (1917 - 1928 гг.) – 1917г. - ВСНХ управляет экономикой, созданы отраслевые главки (главтекстиль, главметалл, и т.д.); 1920г. - сформирован первый в мире план ГОЭЛРО (в период становления плана начали формироваться методологические основы планирования, были определены важнейшие черты, принципы и методы планирования); 02.1921г. - образован Госплан, тем самым были созданы предпосылки для согласования планов предприятий и отраслей с планами народного хозяйства в целом (первый план разработанный Госпланом был продовольственный); 12.1922г. – образование СССР сделало возможным создание единой системы планов и плановых органов для всех

республик, входящих в его состав; 1928-1929гг. – первый народнохозяйственный план, а 1928-1932гг. – первый 5-летний план, охватывал 50 отраслей.

2 Формирование системы планов, методологии и организации планирования (1929 - 1960гг.) – планирование в этот период носило директивный характер и опиралось на административные методы. Главным для предприятий было выполнение поставленных свыше планов, спрос на продукцию не учитывался.

3 Этап стабильного функционирования жёстко централизованной плановой системы (1961 – 1990гг.) – наиболее значимые реформы проходили в 1964г. и в 1985г.

4 Этап становления и развития рыночных отношений (1991 – по наши дни).

Таким образом, планирование представляет собой процесс подготовки решений о целях, средствах и действиях работников путём целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных вариантов действий в ожидаемых условиях.

2. Цели и задачи внутрихозяйственного планирования.

Современные тенденции экономического развития требуют от каждого хозяйствующего субъекта максимального использования ресурсного потенциала в условиях неопределенности внешней среды и оппортунистического поведения контрагентов для достижения поставленных целей. Хозяйственная деятельность любого хозяйствующего субъекта – это процесс поиска наиболее рациональных форм и способов использования ограниченных ресурсов, могущих иметь многоцелевое назначение для достижения максимальных результатов. Таким образом, функционирование производственно-хозяйственной системы есть комплекс взаимосвязанных этапов решения стратегической задачи по реализации миссии предприятия.

Причем первый и завершающий этап хозяйственной деятельности предприятия – это осуществление процесса планирования. На первом этапе при создании хозяйствующего субъекта необходима проработка вопроса о предназначении предприятия, какую роль и функции оно будет осуществлять в сложившихся рыночных условиях. Далее оценив, имеющиеся ресурсы, требуется описание сущности и структуры механизмов, способствующих выполнению выбранной миссии.

Система данных механизмов – это:

1) рациональное построение бухгалтерского учета, анализа и аудита хозяйственной деятельности, призванное своевременно и в полной мере отражать все изменения в деятельности хозяйствующего субъекта;

2) моделирование и организация производственных процессов на предприятии;

3) количественный и качественный учет результатов экономической деятельности предприятия;

4) разработка маркетинговых мероприятий;

5) распределение прав и обязанностей между участниками производственного процесса в рамках предприятия – реализация управленческой функции;

6) успешное выполнение предыдущих мероприятий должно обеспечить финансовую устойчивость предприятия и рентабельность производства, на данном этапе осуществляется финансовое планирование, позволяющее правильно распределить финансовые потоки во времени и между участниками производственных отношений;

7) при условии автоматизации всех вышеизложенных этапов реализации хозяйственной деятельности предприятия и использования прикладных компьютерных программ, оптимизируется процесс планирования функционирования хозяйствующего субъекта в целом.

Планирование как важнейшая функция управления представляет собой описание последовательно сменяющих друг друга состояний объекта в будущем с различной степенью детализации в соответствии с поставленными целями и ресурсным обеспечением.

Планирование – разработка и практическое осуществление планов, определяющих будущее состояние предприятия.

Планирование – формирование программы развития предприятия на определенный период времени.

В настоящее время, когда переход к рыночной экономике можно считать завершённым (с небольшими оговорками) осуществление процесса планирования не только не потеряло смысла, наоборот, является настоятельной необходимостью. Хозяйственная практика

подтверждает, чем выше уровень неопределенности, порождаемой высоким динамизмом экономических процессов, тем значительнее роль планирования.

В процессе планирования разрабатываются и обосновываются различные варианты производственно-финансовой деятельности субъектов.

В условиях рыночной экономики система планирования должна быть адаптирована к постоянно изменяющимся условиям хозяйствования.

Планирование - процесс принятия решений, позволяющих обеспечить эффективную деятельность и уменьшить неопределенность в деятельности предприятия.

Как процесс внутрихозяйственное планирование представляет собой одну из форм управленческой деятельности направленной на разработку и обоснование программы развития предприятия на определенный период времени с учетом оценки имеющихся ресурсов и целью его функционирования. План – это документ, в котором отражается проект достижения поставленной цели, отражаются прогнозы различных вариантов будущего развития предприятия, промежуточные задачи, стоящие перед компанией в целом и ее структурными подразделениями, механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов, меры на случай чрезвычайных обстоятельств. План по своей сути предполагает снятие неопределенности в отношении дальнейших действий или деятельности.

Реализация процесса планирования предполагает наличие определенной методологии, то есть системы принципов, методов, показателей, методики и логики планирования.

3. Горизонты и принципы планирования на предприятии.

Принципы планирования – это основополагающие правила, требования, которые должны выполняться при разработке плана. Выделяют следующие принципы:

✓ Принцип *социальной направленности и приоритета общественных потребностей* – предполагает, что планирование должно исходить из интересов человека, а удовлетворение интересов общества должно быть исходной позицией народнохозяйственного планирования.

✓ Принцип *повышения эффективности общественного производства* - реализуется через систему всевозможных форм и направлений ресурсосбережения и проявляется через систему показателей эффективности (рост производительности труда, снижение материалоёмкости, увеличение фондоотдачи), т.е. все цели и задачи планирования должны осуществляться с наименьшими затратами.

✓ Принцип *пропорциональности и сбалансированности* – предполагает соотношение потребностей и ресурсов, равновесие спроса и предложения по всему обороту ресурсов, паритетность различных форм собственности в пользовании ресурсами, а сбалансированное экономическое развитие должно обеспечивать развитие отдельных сфер и отраслей и удовлетворять потребности общества.

✓ Принцип *приоритетности* – заключается в выборе важнейших направлений развития экономики. Этот принцип позволяет сосредоточить ресурсы на главных направлениях развития.

✓ Принцип *согласования долгосрочных и краткосрочных целей и задач* – предполагает их сочетание с целью выявления единого направления и устранения их противоречивости. Реализуется через систему плановых документов.

Кроме того, план должен быть:

Полным - учтены все стороны плановой деятельности;

Точным – подробный просчёт каждого решения;

Эластичным и гибким – возможность плана приспосабливаться к изменению условий;

Экономичным – расходы должны находиться в разумном соотношении с получаемым эффектом.

Непрерывным – в соответствии с этим принципом должны разрабатываться планы различного временного интервала и увязываться между собой, т.к. планирование – постоянно происходящий процесс.

Суть планирования – не в разработке и доведении показателей до исполнителей, а в научной постановке целей предстоящего развития и выработке средств их достижения.

Планирование как форма государственного воздействия на экономику существует во всех странах, а в практической деятельности предприятий используют различные виды планирования и их комбинацию.

Важно определить, что и как должно планировать государство, а что сами субъекты хозяйствования. Чтобы решить это необходимо знать формы планирования и виды планов.

Совокупность различных видов планирования применяемых одновременно, называется *формой планирования*. Наибольшее распространение получили следующие формы планирования:

Директивное планирование – процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Предлагает жёсткую централизацию и полную ответственность за выполнение плана. При директивном планировании издаются соответствующие административно-распорядительные документы – законы, указы, приказы, распоряжения, после чего осуществляется практическая реализация установленных заданий с применением мер административного и другого воздействия к исполнителям в зависимости от достигнутого конечного результата. Итогом является выполнение плана.

У данной формы планирования существуют как положительные, так и отрицательные моменты. К отрицательным можно отнести: отсутствие заинтересованности трудовых коллективов в результатах деятельности (может вызвать снижение качества продукции, эффективности производства, НТП на предприятии).

Положительным является то, что данная форма планирования может служить эффективным средством решения народнохозяйственных задач, имеющих общенациональное значение (охрана окружающей среды, оборона, социальная политика, структурная перестройка экономики). Директивное планирование – обеспечивает почти полную занятость.

Сейчас директивное планирование представлено в виде госзаказа, ценах, лимита распределения ограниченных ресурсов.

Индикативное планирование – представляет собой наиболее распространённую форму государственного управления макроэкономическим развитием. Противоположное директивному, так как не носит обязательный характер, а является направляющим и рекомендательным. Задания индикативного планирования называются – *индикаторами*. Индикаторы - это параметры, характеризующие состояние и направление развития экономики, выработанные органами государственного управления в ходе формирования социально-экономической политики и устанавливающие меры государственного воздействия на хозяйственные процессы с целью достижения указанных параметров. В качестве индикаторов выступают валовой внутренний продукт, розничный товароборот, занятость, уровень жизни населения, внешнеэкономические связи, структура и эффективность экономики, состояние финансов, денежного обращения. Основная задача индикативного планирования дать комплексную оценку этих показателей и обеспечить сбалансированность всех показателей развития экономики с целью выявления тех параметров экономики, которые могут быть скорректированы государством в случае кризисной экономической обстановки. Роль индикативного плана в том, чтобы указать, где и когда нужно вмешаться государству (если рынок не справляется со своими задачами). Индикативный план выступает в качестве практического инструмента в развитии экономики на краткий и среднесрочный периоды. Индикативный план включает в себя концептуальную (концепция социально-экономического развития); прогнозную (прогноз социально-экономического развития); планово-регулирующую часть (система экономических регуляторов и государственные целевые комплексные программы).

Стратегическое планирование - представляет собой адаптивный процесс, в результате которого происходит регулярная (ежегодная) корректировка решений, оформленных в виде программ, прогнозов, планов, дополнений и изменений системы мер по их выполнению на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в экономическом развитии государства, соответствующих государствам-партнерах и мировом сообществе. Его назначение - сделать оперативные и текущие управленческие решения обоснованными не только с точки зрения сложившейся конъюнктуры, но, в первую очередь, с позиций завтрашнего дня. При стратегическом планировании решаются те задачи, которые определяют характер экономических преобразований, устойчивость экономики, уровень жизни населения, обороноспособность страны и другое, при этом конечный результат не является строго фиксированным, а расположен в определенной зоне с заданными предельными границами по величине и времени.

Характер задач зависит от поставленных органом управления стратегических целей развития, которые в решающей степени задают направленность и содержание планирования. Например, ими могут быть резкое снижение материалоемкости и энергоемкости ВВП, достижение большей устойчивости в обеспеченности топливными ресурсами, проведение реструктуризации экономики,

приближение уровня жизни населения к наиболее развитым государствам мира и т.д. В конечном счете, цель стратегического планирования заключается в построении модели будущего развития государства или другого объекта, применительно к которому осуществляется планирование. В большинстве случаев разрабатываются несколько альтернативных моделей, из которых выбирается одна более совершенная.

Учитывая относительно длительный период по времени, сложность рассматриваемого объекта и в этой связи неопределенность многих показателей, стратегическое планирование в большей мере выполняет функции активного прогноза с применением соответствующих методов прогнозирования при его разработке. Как и для долгосрочных прогнозов, период упреждения по времени стратегических планов составляет до 20-25 и более лет.

В настоящее время нет ни одной формы планирования в чистом виде. Они дополняют друг друга и взаимодействуют между собой. Стратегическое планирование целесообразно применять на всех уровнях управления экономикой. Директивная форма может использоваться при планировании республиканских или местных бюджетов на решение тех или иных народнохозяйственных задач, а также в особо оговоренных законодательством чрезвычайных ситуациях (устранение последствий от опасных стихийных бедствий, выполнение особо важных государственных заданий для достижения экономической безопасности). Во всех других случаях планирование имеет форму индикативного т. е. государство определяет основные параметры функционирования социально-экономических систем и всеми имеющимися в его распоряжении регуляторами, как прямыми, так и косвенными, стремится к их достижению.

Виды планов:

По сроку действия плана:

Перспективное (долгосрочное) – охватывает период более 5 лет, охватывают долгосрочную стратегию предприятия.

Среднесрочное – от 1 до 5 лет, может совпадать с текущим, тогда составляется скользящий пятилетний план, в котором детализируется первый год до уравнивания текущего плана.

Текущее (краткосрочное) – до 1 года, включает в себя полугодичное, квартальное и т.д. до суточного планирования.

По содержанию плановых решений:

Стратегическое – ориентированно на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития субъекта хозяйствования. С помощью стратегического планирования принимаются решения о расширении деятельности, о стимулировании спроса, об удовлетворении нужд потребителей, о выпуске продукции и рынках сбыта.

Если стратегическое планирование это поиск новых возможностей предприятия, то тактическое планирование это процесс создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативно-календарное планирование – процесс их реализации.

Тактическое планирование позволяет на основании предварительного анализа выявить и реализовать неиспользованные возможности, с целью повышения объема производства, снижения затрат, повышения качества продукции, повышения производительности труда. Охватывает краткосрочный и среднесрочный период.

Оперативно – календарное планирование – завершающий этап планирования хозяйственной деятельности предприятия. Основная задача оперативно – календарного планирования конкретизировать показатели тактического плана, для того чтобы планомерно и ритмично организовать повседневную работу предприятия и его подразделений. Оперативно – календарное планирование увязывает все элементы предприятия в единый производственный механизм, включая техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение производства, создание запасов материальных ресурсов, сбыт продукции.

4. Методы планирования.

Планирование как процесс осуществляется согласно посредством следующих основных методов планирования:

1. Балансовый метод планирования состоит в установлении материально-вещественных и стоимостных пропорций между показателями деятельности предприятия. Данный метод предполагает использование взаимно уравновешивающихся, то есть балансовых расчетов. В одной части плановой балансовой таблицы приводится перечень ресурсов, а в другой – направления их использования.

2. Экономико-статистический метод планирования характеризуется ориентацией на информацию, представленную трендом динамики экономических показателей предприятия за предшествующий период. На основе этих данных осуществляется тем или иным методом экстраполяция на последующие годы, и таким образом определяется плановое значение искомого показателя.

3. Нормативный метод планирования (или метод технико-экономических расчетов) заключается в расчете плановых показателей на основе использования нормативов.

4. Группа экономико-математических методов планирования отличается тем, что обеспечивает возможность оптимизации плановых решений. Сущность экономико-математических методов планирования состоит в определении количественной меры взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными явлениями и процессами, измеряемыми экономическими показателями. Применение этой группы методов способствует преодолению субъективизма в планировании и повышает научный уровень и обоснованность плана.

В планировании используют различные показатели, которые отражают структуру и содержание плановых документов. Плановые показатели – это форма количественного выражения решений, принимаемых в процессе планирования. В зависимости от того, какова специфика планируемых процессов и функциональное назначение планов показатели могут быть натуральными, стоимостными, условно-натуральными.

Немаловажным моментом в процессе планирования в соответствии с является выбор методики планирования – конкретных способов и приемов экономических, технико-экономических и организационно-экономических расчетов плановых показателей и разработки различных видов планов.

Высокое качество планирования должна обеспечивать система знаний о последовательности, содержании этапов проведения плановых расчетов – логика планирования. Логика планирования является основой для разработки технологии планирования, которая в свою очередь, представляет собой совокупность реализации процессов сбора, обработки и использования информации необходимой в ходе планирования.

Анализ коммерческого рыночного провала новых товаров свидетельствует о том, что его причинами являются ошибочные определения объема спроса (45 %), дефекты товара (9 %), недостаточная реклама и усилия по продвижению товара на рынок (5%), завышенная цена (18%), ответные действия конкурентов (7%), неверно выбранное время выхода на рынок (4%) и нерешенные производственные проблемы (12%). Как видите, из всех причин (100%) коммерческого рыночного провала товаров 81% связан с ошибками в анализе рынка (45%+5%+18%+7%+ 4%).

Балансовый МОБ – в плановой работе на предприятии составляются три вида балансов: материальные (натуральные), стоимостные и трудовых ресурсов. Материальные показывают объемы производства различных видов продукции и их распределение, кормовые балансы и др. стоимостные: балансы денежных поступлений и расходов, баланс оборотных средств.

Баланс трудовых ресурсов показывает расчет рабочей силы, необходимой для выполнения производственной программы и источники покрытия этой потребности.

Эти балансы составляются на основе научно обоснованных нормативов и технологических карт, а также рекомендаций НИИ по корректировке нормативов с учетом конкретных условий деятельности хозяйства

Программно-целевой, экономико-математический – нахождение экстремума функции при заданных нормах расхода ресурсов и ограничениях, нормативно-ресурсный.

1. 2 Лекция № 3 (2 часа).

Тема: «Система планирования на предприятии АПК»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Формы хозяйственного планирования и виды планов.
2. Система планов на предприятии АПК: перспективные, годовые и квартальные, месячные, декадные оперативные планы.
3. Плановые показатели, нормы и нормативы.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

1. Формы хозяйственного планирования и виды планов.
Процесс планирования включает в себя, по меньшей мере, пять этапов:
1) Прогнозирование – осуществление непрерывного систематического анализа широкого спектра факторов и явлений с целью разработки прогнозных сценариев будущих состояний объекта. Совокупность прогнозов должна служить для выработки обоснованного подхода к системе планов, разрабатываемых на сельскохозяйственном предприятии.
При прогнозировании обычно учитывается три обстоятельства:
 - временной горизонт;
 - тенденции развития предприятия в прошлом;
 - величина прогнозных показателей деятельности предприятия.
 - 2) Разработка и отбор вариантов развития хозяйствующего субъекта. В повседневной хозяйственной практике почти невозможно сразу найти оптимальное решение той или иной проблемы. В связи с этим руководству предприятия приходится вырабатывать несколько альтернативных вариантов развития, а затем проводить качественную оценку каждого из вариантов.
 - 3) Формулирование целей деятельности предприятия. На всех уровнях управления необходимо придерживаться правила: когда решение принято, предстоит поставить четкую цель и конкретный срок ее достижения.
 - 4) Разработка программы действий и определение графика работ. Программа действий представляет собой намеченную и структурированную серию запланированных действий, которые необходимы для реализации поставленной общей цели. Составление такой программы начинается с анализа тех или иных задач без излишней детализации. Все подробности прорабатываются позднее и передаются для исполнения руководителям низшего звена управления. Чтобы программа была действенной, необходимо установить очередность выполнения указанных задач. Причем нужно выделить те из них, которые должны получить временной приоритет в финансировании.
Главное – временная последовательность программы. Первый шаг – выявление объема наличного времени, которым располагает менеджер. Далее определяют продолжительность каждого этапа.
Заключительный этап – формирование бюджета программы (бюджетирование). Это важный этап, так как он включает стоимостную оценку действий заложенных в программе и распределение всех ресурсов, в первую очередь, финансовых. Бюджет используется для контроля за выполнением плана и качества менеджмента предприятия.
Первоочередной задачей при планировании деятельности сельскохозяйственного предприятия должно быть изучение рынка производимой продукции. Предприятие должно получить надежные гарантии того, что продукция будет реализована на условиях, выгодных как для продавца, так и для покупателя. Огромное значение приобретают вопросы ценообразования, налогообложения, снабжения, взаимоотношений с банками, страховыми и другими организациями. При планировании деятельности предприятия отправной точкой для расчета показателей по производству продукции, себестоимости, прибыли являются цены на реализуемую продукцию и приобретаемые средства производства, а также налоговые и другие обязательные платежи.
- В самом общем виде структуру процесса планирования на предприятии АПК можно представить в виде следующей последовательности операций:
- 1) анализ фактических результатов деятельности предприятия в предыдущие периоды времени;
 - 2) формирование целей и задач;

- 3) прогнозирование условий производства;
- 4) разработка и выбор оптимального варианта;
- 5) разработка плановых показателей;
- 6) контроль за ходом выполнения плана;
- 7) корректировка плана в процессе его реализации.

При анализе выявляются положительные стороны в деятельности предприятия, его преимущества по сравнению с другими хозяйствующими субъектами, а также недостатки, узкие места, возможности по повышению конкурентоспособности производимой продукции и связанные с этим риски.

Основу планирования составляют определение целей на перспективу, поиск способа их достижения, финансового и ресурсного обеспечения. При обосновании целей и задач целесообразно ориентироваться на те из них, которые наиболее достижимы и приоритетны в планируемом периоде. В результате выбирается оптимальный вариант, вмещающий все аспекты функционирования и развития предприятия.

Плановые показатели разрабатываются на основе исходных данных и прогнозных оценок. Перечень показателей определяется спецификой объектов планирования, а их детализация зависит от сроков реализации поставленных целей. План должен иметь четкую структуру и систему показателей.

В процессе контроля за ходом реализации плана выявляются размеры и причины отклонений. Первостепенное значение имеет контроль за выполнением договоров предприятия на приобретение и поставку продукции (работ, услуг).

2. Система планов на предприятии АПК: перспективные, годовые и квартальные, месячные, декадные оперативные планы.

Разработанная система планов на сельскохозяйственном предприятии с представленными в них показателями на основе осуществления предварительной работы: по анализу выполнения планов за предыдущие периоды времени; сравнения полученных фактических результатов производственно-финансовой деятельности предприятия со средними значениями по региону, району, с показателями передового хозяйства с аналогичными природно-климатическими условиями хозяйствования и ресурсным обеспечением; выявлением резервов и разработкой мероприятий по их использованию являются надежной базой повышения эффективности функционирования хозяйства и оптимального использования имеющихся ресурсов.

Система планов на с/х предприятии:

Перспективные планы: оргхозплан, план экономического и социального развития на 3-5 лет;

Годовые: план производственно-финансовой деятельности;

Производственный план отделения;

хозрасчетные задания бригадам, фермам.

Оперативные планы: рабочие планы по периодам с/х работ, кварталам и месяцам;

Планы-наряды бригадам, звеньям на выполнение отдельных работ.

Намечаемые в перспективных планах мероприятия по росту производства, экономическому и социальному развитию конкретизируются, детализируются в годовых планах и доводятся до конкретных исполнителей через хозрасчетные задания и оперативные планы.

В рыночной экономике любой агробизнес невозможен без предварительной самооценки, прогнозирования и планирования. Плановая работа начинается еще до создания предприятия – с разработки бизнес-плана, в котором обосновываются концепция и параметры бизнеса, анализируются проблемы и определяются способы их преодоления.

Разработка перспективных и годовых планов на с/х предприятиях осуществляется специальными службами с привлечением широкого круга специалистов и руководителей производственных подразделений. Для разработки отдельных разделов плана могут привлекаться консультанты и научные работники.

Производственные задания хозрасчетным подразделениям составляются соответствующими главными специалистами по отраслям с участием руководителей подразделений. Рабочие планы бригадам, механизированным отрядам и звеньям составляются бригадами и звеньями с помощью агронома.

3. Плановые показатели, нормы и нормативы.

В планировании используют различные показатели, которые отражают структуру и содержание плановых документов. Плановые показатели – это форма количественного выражения решений, принимаемых в процессе планирования. В зависимости от того, какова специфика планируемых процессов и функциональное назначение планов показатели могут быть натуральными, стоимостными, условно-натуральными.

Немаловажным моментом в процессе планирования в соответствии с является выбор методики планирования – конкретных способов и приемов экономических, технико-экономических и организационно-экономических расчетов плановых показателей и разработки различных видов планов.

Высокое качество планирования должна обеспечивать система знаний о последовательности, содержании этапов проведения плановых расчетов – логика планирования. Логика планирования является основой для разработки технологии планирования, которая в свою очередь, представляет собой совокупность реализации процессов сбора, обработки и использования информации необходимой в ходе планирования.

1. 3 Лекция № 4 (2 часа).

Тема: «Прогнозирование деловой среды предприятия»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Прогнозирование и его роль в планировании деятельности предприятия.
2. Методы прогнозирования деловой среды. Особенности технологического прогнозирования в сельском хозяйстве (прогнозирование урожайности с.х. культур и продуктивности с.х. животных).

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1. Прогнозирование и его роль в планировании деятельности предприятия.

Прогнозирование, как первая стадия управленческого процесса, представляет собой количественную и качественную оценку вероятности наступления тех или иных событий, позволяет определить направление развития компании и обосновать необходимость соответствующего ресурсного обеспечения. Экономическое прогнозирование должно учитывать тенденции изменений не только в экономической сфере, но и в других, которые могут оказывать на нее влияние.

Планирование должно осуществляться на базе прогнозов. На основе результатов прогнозирования формулируются цели и задачи, а также пути их достижения. Прогноз всегда носит вероятностный характер, степень его точности определяется не только количеством и достоверностью собираемой информации, компетентностью специалистов, его осуществляющих, но и временными рамками прогноза. Прогнозы экономического развития могут строиться относительно структуры производства и сбыта продукции, развития внешнеэкономических связей, оценки основных показателей производственно-финансовой деятельности фирмы, таких как: себестоимость, прибыль, цена, рентабельность, объем продаж и др.

В зависимости от уровня хозяйствования выделяют макро- и микропрогнозы. В отличие от директивного планирования в настоящее время используют систему индикативного прогнозирования и планирования.

Содержание и взаимосвязь прогнозирования на макро- и микроуровне представим на следующей схеме:

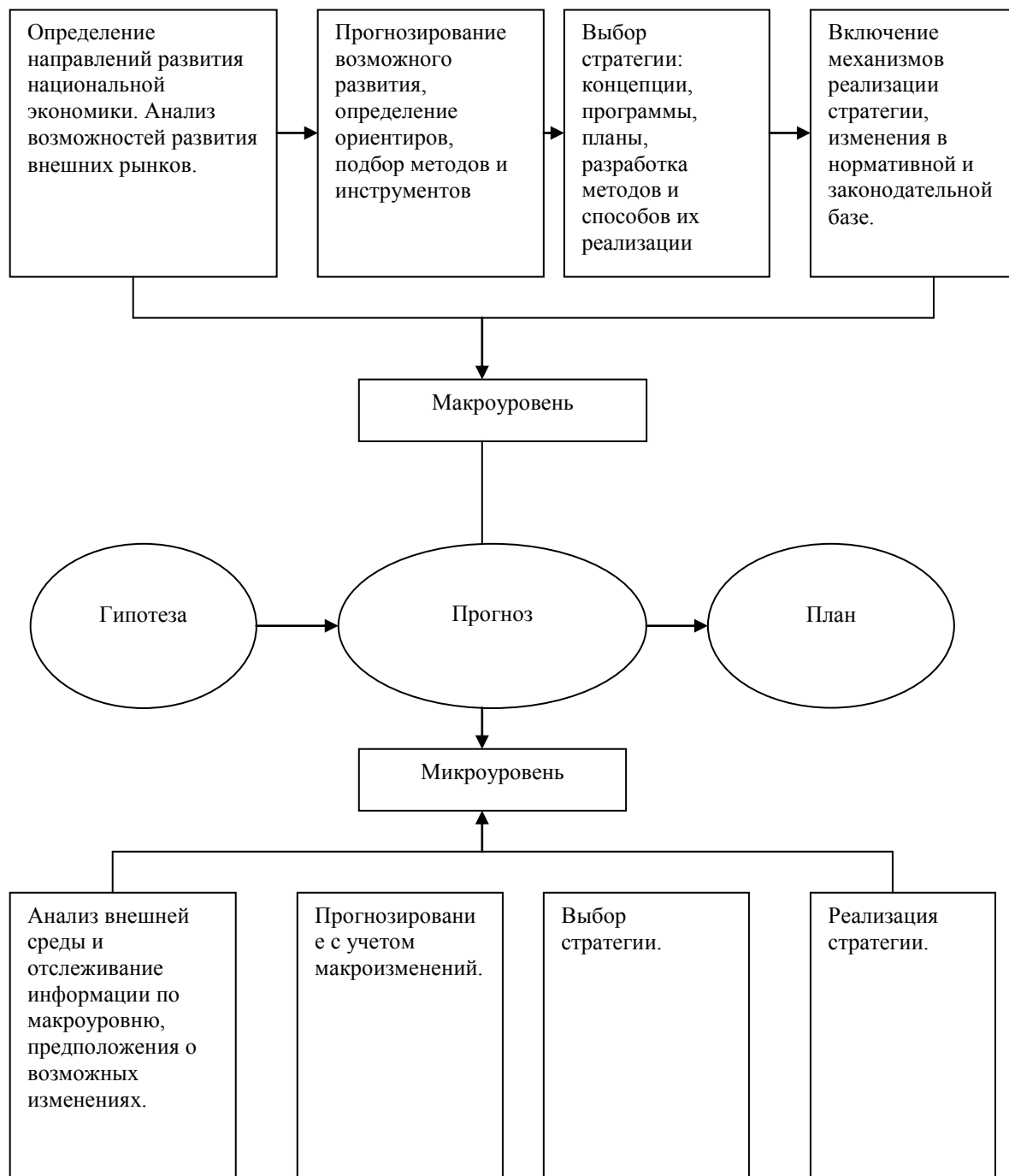


Рисунок 1 – Уровни системы предвидения и их взаимосвязь.

2. Алгоритм индикативного прогнозирования в с/х

Рекомендательный и ориентирующий характер индикативного прогнозирования позволяют вписывать деятельность организаций, активно функционирующих на рынке, в общее направление экономического развития путем влияния на параметры законодательного поля, в рамках которого они действуют.

Успех реализации индикативного прогнозирования определяется множеством факторов:

- учет интересов хозяйствующих субъектов;
- адекватность законодательной базы проводимой экономической политике;
- постоянный мониторинг изменений в хозяйственной жизни.

Основная особенность индикативного прогнозирования – из огромного перечня экономических характеристик выбираются узловые индикаторы, сигнализирующие об уровне и динамике развития предприятия.

В с/х производстве узловыми звеньями в системе прогнозирования являются характеристики продуктивности земли и скота, издержек на единицу продукции и ценового фактора.

2. Методы прогнозирования деловой среды. Особенности технологического прогнозирования в сельском хозяйстве (прогнозирование урожайности с.х. культур и продуктивности с.х. животных).

Алгоритм индикативного прогнозирования в с/х включает в себя 5 этапов:

1. На основе соответствующих методик прогнозируются урожайность с/х культур и продуктивность с/х животных, используемые для дальнейших расчетов. Далее методом прямого счета определяются объемы продукции.

2. Прогнозируются характеристики удельной себестоимости конкретных видов продукции. Для этого определяются соответствующие нормативы затрат:

- условно-постоянные, не связанные с объемами производства, в абсолютном выражении;

- условно-переменные в расчете на единицу продукции.

Далее прямыми расчетами определяют необходимые издержки.

3. Осуществляют количественный прогноз цен с учетом предполагаемых объемов продаж (перед этим анализ емкости рынка, территориальных границ рынка, возможности по транспортировке, конкуренты и т.д.) для определения ожидаемой выручки от реализации продукции.

4. Прогноз экономических результатов, экономической эффективности.

5. Конкретизация потребности в плановых ресурсах, формируются инструменты организационно-экономического механизма хозяйствования.

Данные для более детального прогнозирования:

1. Как рынок реагирует на:

- виды рекламы;
- масштабы рекламы;
- политику цен;
- политику поставок;
- изменения продукции;
- новые виды продукции.

2. Как влияют на затраты:

- политика в отношении кадров;
- политика в отношении производственных запасов;
- политика в отношении закупок;
- политика в области капиталовложений;
- финансовая политика.

3. Как сотрудники реагируют на:

- политику в области заработной платы;
- политику в области найма;
- политику продвижения по службе;
- масштабы контроля;
- вид контроля;
- продолжительность работы;
- местонахождение работы;
- дополнительные льготы;
- требования к качеству работ;
- политику в области повышения квалификации.

При прогнозировании огромное значение имеет выбор метода, способного обеспечить достоверность и точность прогноза при снижении затрат времени и средств на его разработку. Среди наиболее распространенных методов прогнозирования можно выделить следующие:

1) методы экспертных оценок. Сущность экспертных методов прогнозирования заключается в выработке коллективного мнения группы специалистов в соответствующих сферах деятельности. Прогнозные экспертные оценки основываются на профессиональном опыте и интуиции. Различают метод «мозговой атаки» - коллективное обсуждение проблемы, и метод Делфи, предполагающий вовлечение в процесс прогнозирования группы специалистов, выполняющих роль экспертов. Руководитель посредством письменного опроса выясняет их мнение относительно возможностей компании в будущем. Каждый эксперт знает мнение

своих коллег, в результате чего достигается определенное согласие в решении поставленной проблемы. Экспертные методы прогнозирования необходимо применять, когда объекты прогнозирования не поддаются математической формализации, когда отсутствует достоверная статистика, характеризующая объект, окружающая среда функционирования объекта отличается высокой степенью неопределенности;

Методы экспертных оценок

Методы экспертных оценок - это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов, выраженных в количественной и/или качественной форме с целью подготовки информации для принятия решений ЛПР. Для проведения работы по методу экспертных оценок создают Рабочую группу (сокращенно РГ), которая и организует по поручению ЛПР деятельность экспертов, объединенных (формально или по существу) в экспертную комиссию (ЭК).

Основные проблемы теории и практики экспертных оценок

Что должна представить экспертная комиссия в результате своей работы - информацию для принятия решения ЛПР или проект самого решения? От ответа на этот методологический вопрос зависит организация работы комиссии.

1. Цель - сбор информации для ЛПР

Тогда Рабочая группа должна собрать возможно больше относящейся к делу информации, аргументов «за» и «против» определенных вариантов решений. Полезен метод постепенного увеличения числа экспертов: сначала первый эксперт приводит свои соображения по рассматриваемому вопросу; составленный им материал передается второму эксперту, который добавляет свои аргументы; накопленный материал поступает к следующему - третьему - эксперту... Процедура заканчивается, когда иссякает поток новых соображений.

Отметим, что эксперты в рассматриваемом методе только поставляют информацию, аргументы «за» и «против», но не вырабатывают согласованного проекта решения. Нет никакой необходимости стремиться к тому, чтобы экспертные мнения были согласованы между собой. Более того, наибольшую пользу приносят эксперты с мышлением, отклоняющимся от массового, поскольку именно от них следует ожидать наиболее оригинальных аргументов.

2. Цель - подготовка проекта решения для ЛПР

Математические методы в экспертных оценках применяются обычно именно для решения задач подготовки проекта решения. При этом зачастую некритически принимают догмы согласованности и одномерности. Эти догмы «кочуют» из одной публикации в другую, поэтому целесообразно их обсудить.

ДОГМА СОГЛАСОВАННОСТИ. Считается, что решение может быть принято лишь на основе согласованных мнений экспертов. Поэтому исключают из экспертной группы тех, чье мнение отличается от мнения большинства. При этом отсеиваются как неквалифицированные лица, попавшие в состав экспертной комиссии по недоразумению или по соображениям, не имеющим отношения к их профессиональному уровню, так и наиболее оригинальные мыслители, глубже проникшие в проблему, чем большинство. Следовало бы выяснить их аргументы, предоставить им возможность для обоснования их точек зрения. Вместо этого их мнением пренебрегают.

Бывает и так, что эксперты делятся на две или более групп, имеющих единые групповые точки зрения. Пример деления специалистов при оценке результатов научно-исследовательских работ (НИР) на две группы: «теоретиков», явно предпочитающих НИР, в которых получены теоретические результаты, и «практиков», выбирающих те НИР, которые позволяют получать непосредственные прикладные результаты (речь идет о конкурсе НИР в Институте проблем управления (автоматики и телемеханики) Академии наук СССР)).

Поскольку число экспертов обычно не превышает 20-30, то формальная статистическая согласованность мнений экспертов (установленная с помощью тех или иных критериев проверки статистических гипотез) может сочетаться с реально имеющимся разделением на группы, что делает дальнейшие расчеты не имеющими отношения к действительности. Если же обратиться к конкретным методам расчетов, например, с помощью коэффициентов конкордации на основе коэффициентов ранговой корреляции Кендалла или Спирмена, то необходимо помнить, что на самом деле положительный результат проверки согласованности таким способом означает ни больше, ни меньше, как отклонение статистической гипотезы о независимости и равномерной распределенности мнений экспертов на множестве всех ранжировок. Другими словами, мы падаем жертвой заблуждений, вытекающих из

своеобразного толкования слов: проверка согласованности в указанном статистическом смысле вовсе не является проверкой согласованности в смысле практики экспертных оценок. Именно ущербность рассматриваемых математико-статистических методов анализа ранжировок привела нас в 80-х годах к разработке нового математического аппарата для проверки согласованности - непараметрических методов, основанных на люсианах.

МНЕНИЯ ДИССИДЕНТОВ. С целью искусственно добиться согласованности стараются уменьшить влияние мнений экспертов-диссидентов. Жесткий способ борьбы с диссидентами состоит в их исключении из состава экспертной комиссии. Отбраковка экспертов, как и отбраковка резко выделяющихся результатов наблюдений, приводит к процедурам, имеющим плохие или неизвестные статистические свойства.

Мягкий способ борьбы с диссидентами состоит в применении робастных (устойчивых) статистических процедур. Простейший пример: если ответ эксперта - действительное число, то резко выделяющееся мнение диссидента сильно влияет на среднее арифметическое ответов экспертов и не влияет на их медиану. Поэтому разумно в качестве согласованного мнения рассматривать медиану. Однако при этом игнорируются (не достигают ЛПР) аргументы диссидентов.

В любом из двух способов борьбы с диссидентами ЛПР лишается информации, идущей от диссидентов, а потому может принять необоснованное решение, которое приведет к отрицательным последствиям. С другой стороны, представление ЛПР всего набора мнений снимает часть ответственности и труда по подготовке окончательного решения с комиссии экспертов и рабочей группы по проведению экспертного опроса и перекладывает ее на плечи ЛПР.

Основные стадии экспертного опроса

Как показывает опыт проведения экспертных исследований, целесообразно выделять следующие стадии экспертного опроса:

- 1) формулировка ЛПР цели экспертного опроса;
- 2) подбор ЛПР основного состава Рабочей группы (обычно - руководителя и секретаря);
- 3) разработка РГ и утверждение у ЛПР технического задания на проведение экспертного опроса;
- 4) разработка РГ подробного сценария проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок), включая как конкретный вид экспертной информации (слова, условные градации, числа, ранжировки, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы) и конкретные методы анализа этой информации (вычисление медианы Кемени, статистический анализ люсианов и иные методы статистики объектов нечисловой природы и других разделов прикладной статистики);
- 5) подбор экспертов в соответствии с их компетентностью;
- 6) формирование экспертной комиссии (целесообразно заключение договоров с экспертами об условиях их работы и ее оплаты, утверждение ЛПР состава экспертной комиссии);
- 7) проведение сбора экспертной информации;
- 8) анализ экспертной информации;
- 9) при применении процедуры из нескольких туров - повторение двух предыдущих этапов;
- 10) интерпретация полученных результатов и подготовка заключения для ЛПР;
- 11) официальное окончание деятельности РГ (в том числе подготовка и утверждение научного и финансового отчетов о проведении экспертного исследования, оплата труда экспертов и сотрудников РГ).

Подбор экспертов

Часто предлагают использовать методы взаимооценки и самооценки компетентности экспертов. С одной стороны, кто лучше может знать возможности эксперта, чем он сам? С другой стороны, при самооценке компетентности скорее оценивается степень самоуверенности эксперта, чем его реальная компетентность. Тем более, что само понятие "компетентность" строго не определено. Можно его уточнять, выделяя составляющие, но при этом усложняется предварительная часть деятельности экспертной комиссии.

При использовании метода взаимооценки, помимо возможности проявления личностных и групповых симпатий и антипатий, играет роль неосведомленность экспертов о возможностях друг друга. В современных условиях достаточно хорошее знакомство с работами и возможностями друг друга может быть лишь у специалистов, много лет работающих

совместно. Однако привлечение таких пар специалистов не очень-то целесообразно, поскольку они слишком похожи друг на друга.

Использование формальных показателей (должность, ученые степень и звание, стаж, число публикаций...), очевидно, может носить вспомогательный характер. Успешность участия в предыдущих экспертизах - хороший критерий для деятельности дегустатора, врача, судьи в спортивных соревнованиях, т.е. таких экспертов, которые участвуют в длинных сериях однотипных экспертиз. Однако, увы, наиболее интересны и важны уникальные экспертизы больших проектов, не имеющих аналогов.

В случае, если процедура экспертного опроса предполагает совместную работу экспертов, большое значение имеют их личностные качества. Один «говорун» может парализовать деятельность всей комиссии. В подобных случаях важно соблюдение регламента работы, разработанного РГ. Есть полезный метод «снежного кома», при котором от каждого специалиста, привлекаемого в качестве эксперта, получают несколько фамилий тех, кто может быть экспертом по рассматриваемой тематике. Очевидно, некоторые из этих фамилий встречались ранее в деятельности РГ, а некоторые - новые. Процесс расширения списка останавливается, когда но-вые фамилии перестают встречаться. В результате получается достаточно обширный список возможных экспертов. Ясно, что если на первом этапе все эксперты были из одного «клана», то и метод «снежного кома» даст, скорее всего, лиц из этого «клана», мнения и аргументы других «кланов» будут упущены. Необходимо подчеркнуть, что подбор экспертов в конечном счете - функция Рабочей группы, и никакие методики подбора не снимают с нее ответственности. Другими словами, именно на Рабочей группе лежит ответственность за компетентность экспертов, за их принципиальную способность решить поставленную задачу. Важным является требование к ЛПР об утверждении списка экспертов.

1.4 Лекция № 5, 6 (4 часа).

Тема: «Стратегическое планирование на предприятии»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия: налоговое и конкурентное окружение, система снабжения и сбыта продукции и услуг, структура собственности и состояние производственных мощностей и природных ресурсов.
2. Обоснование стратегии развития предприятия: цели и задачи, их соответствие интересам собственников и менеджмента.

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия: налоговое и конкурентное окружение, система снабжения и сбыта продукции и услуг, структура собственности и состояние производственных мощностей и природных ресурсов.

В планировании выделяют стратегический и оперативный аспекты, причем последнее предполагает более широкое развертывание стратегического плана с приложением его к конкретным исполнителям.

Стратегическое планирование актуально для любого хозяйствующего субъекта. В наиболее общем виде процесс стратегического планирования включает в себя следующие этапы:

- анализ окружающей среды предприятия, который предполагает исследование внешней среды, тенденций развития рынка на основе обработки имеющейся информации о внешнем окружении предприятия и оценки ее стратегических возможностей;
- разработка приоритетов, в рамках которых разрабатываются стратегические цели и задачи, ориентированные на решение перспективных проблем развития предприятия;
- осуществление увязки целей с ресурсным обеспечением, в ходе которой анализируется достаточность собственных ресурсов, включая резервы, возможность и необходимость привлечения дополнительных средств;
- разработка и оценка альтернативных стратегий и выбор одной из них. В процессе оценки альтернативных стратегий тщательно изучается каждая из них, взвешиваются все плюсы и минусы предложенных альтернатив, анализируются факторы, определяющие успех

стратегии, в том числе конкурентные преимущества компании, способствующие эффективной реализации стратегии;

- выбор стратегии и экспертный стратегический контроль. На этом этапе стратегического планирования даются рекомендации для каждого внутрихозяйственного подразделения предприятия. Успех любой стратегии зависит от постоянного, последовательного контроля за ее реализацией на всех этапах. Необходимо также систематическое наблюдение за изменениями в ключевых сферах экономики страны, состоянием наиболее значимых ресурсов, положением конкурентов, другими элементами внешней среды;

- на заключительном этапе на основе стратегического планирования разрабатываются текущие планы, в том числе в подразделениях компании, которые впоследствии необходимо согласовывать друг с другом.

Процесс стратегического планирования. Цель процесса стратегического планирования – добиться роста объемов прибыли и бизнеса в целом посредством привлечения большего числа потребителей.

Процесс стратегического планирования помогает переосмыслить собственный бизнес. Процесс стратегического планирования состоит из ряда взаимосвязанных этапов. Этот процесс является непрерывным. На рисунке 1 представлена схема, отображающая этапы процесса стратегического планирования на предприятии.



Рис. 1 – Процесс стратегического планирования на предприятии

Дадим комментарий к элементам данной схемы.

Миссия – процесс определения комплекса текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделения приоритетов в стратегии - основополагающих принципов и правил деятельности, которые будут определять образ предприятия в перспективе. Отличительной особенностью миссии является то, что она должна быть реализована в течение определенного периода времени.

Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно небольшим. Чаще всего этот срок должен составлять пять лет. Делается это для того, чтобы работники, присутствующие при принятии положения о миссии, могли увидеть результаты своего труда.

Следует различать широкое и узкое понимание миссии.

Разработка миссии - первый этап переосмысления деятельности предприятия. Он помогает добиться ясности в целях перспектив организации, служит фундаментом для принятия комплекса стратегических решений, вносит элемент обязательности при достижении целей предприятия.

Формулировка дерева целей деятельности предприятия. При этом, необходимо соблюдать закон композиции – согласование целей организации, все они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.

Анализ основных свойств внешней среды и их характеристика. Все факторы во внешней среде тем или иным образом взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. К основным свойствам внешней среды относятся: сложность, объемность, подвижность, неопределенность, коммуникабельность.

Анализ и оценка внутренней среды предприятия. Структура и содержание любой системы определяют ее устойчивость и эффективность. На стадии функционирования системы осуществляются взаимосвязи, заложенные в структуре на стадии ее построения.

По оценке, примерно на 90 % конкурентоспособность определяется не качеством работы исполнителей на предприятии, а качеством структуры предприятия. На исполнителей

приходится около 10 % повышения конкурентоспособности при условии, что эти исполнители соблюдают установленные нормы и нормативы, стандарты, технологии и т.д.

Анализ сильных и слабых сторон – очень важное направление в деятельности сельскохозяйственного предприятия. Метод SWOT-анализа способен эффективно помочь в этом и широко используется во всем мире.

Качественный анализ перспектив предприятия проводится с целью выяснения вышеназванных сторон его деятельности, открывающихся перед ним возможностей и надвигающихся угроз. Сила и слабость предприятия должны оцениваться в контексте его конкурентоспособности. Этот метод помогает сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться предприятию.

На первом этапе нужно провести анализ по следующим факторам.

Внутренние факторы при этом изучаются сильные и слабые стороны в деятельности сельскохозяйственного предприятия.

Сильные стороны:

- компетентность и профессионализм;
- наличие достаточных финансовых ресурсов;
- хорошая репутация предприятия у потребителей;
- лидерство предприятия на рынке;
- наличие набора продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
- собственные технологии высокого качества;
- наличие преимуществ в издержках по производству продукции и услуг;
- инновационная активность и т.д.

Слабые стороны:

- отсутствие стратегических направлений деятельности предприятия;
- неудовлетворительное положение на рынке;
- устаревшие техника и технологии производства;
- низкий уровень рентабельности;
- низкий уровень управленческой культуры;
- плохая организация контроля в организации;
- отсутствие инновационной деятельности;
- узкий ассортимент продукции;
- плохо построенная маркетинговая деятельность на предприятии;
- отсутствие достаточных финансовых ресурсов и т.д.

Анализ внешних факторов деятельности предприятия включает в себя оценку благоприятных возможностей и потенциальных угроз со стороны внешней среды сельскохозяйственного предприятия.

Благоприятные возможности:

- работа с более широким кругом потребителей;
- освоение новых рынков или сегментов рынка;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции для удовлетворения потребностей более широкого круга потребителей;
- способность предприятия вовремя разработать и реализовать более выгодные стратегии;

- уверенность в отношении действий конкурентов;
- быстрый рост рынка сбыта и т.д.

Факторы угрозы со стороны внешней среды:

- появление новых конкурентов;
- рост объема продаж аналогичных продуктов;
- неудовлетворительный рост рынка сбыта продукции;
- негативные изменения в налоговой политике государства;
- отсутствие информации об изменениях во вкусах и предпочтениях потребителей и т.д.

На основании проведенного анализа составляется матрица SWOT, представленная на рисунке.

| | | |
|--|-------------|--------|
| | Возможности | Угрозы |
| | 1. | 1. |

| | | |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| | 2. п. | 2. п. |
| Сильные стороны 1. 2. п. | Поле «СИБ» | Поле «СИУ» |
| Слабые стороны 1. 2. п. | Поле «СЛВ» | Поле «СЛУ» |

Рисунок – Матрица SWOT

Для того чтобы справляться с угрозами и использовать существующие возможности, недостаточно просто знать о них. Если предприятие знает об угрозе, но не противостоит ей, оно может потерпеть поражение на рынке. С другой стороны, предприятие может владеть информацией о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

Из матрицы видно, что наиболее благоприятные возможности существования предприятия открывает квадрант «СИБ» (сильные стороны и благоприятные возможности сельскохозяйственного предприятия), которая позволяет использовать сильные стороны, для того чтобы реализовать потенциальные возможности. Позиция «СЛВ» (слабые стороны и потенциальные возможности) позволяет за счет потенциальных возможностей попытаться ликвидировать имеющиеся у предприятия слабые стороны в деятельности предприятия. Позиция «СИУ» (сильные стороны и возможные угрозы со стороны внешней среды сельскохозяйственного предприятия) предоставляет возможность использования «мощи» предприятия для предотвращения потенциальных угроз. Позиция «СЛУ» (слабые стороны и внешние угрозы) - самая опасная для сельскохозяйственного предприятия. Для нее характерны уязвимость позиции предприятия на рынке и опасность потенциальной угрозы.

Руководитель должен также понимать, что потенциальные возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованные потенциальные возможности могут стать угрозой для предприятия, если их вовремя использует конкурент. С другой стороны, удачно нейтрализованная угроза может повысить конкурентоспособность предприятия, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

2. Обоснование стратегии развития предприятия: цели и задачи, их соответствие интересам собственников и менеджмента.

Анализ и оценка стратегических альтернатив. В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство предприятий, является ограниченный рост. Для данной стратегии характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, удобный и наименее рискованный способ действия.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей по сравнению с уровнем показателей предыдущего года. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти за счет расширения ассортимента товаров. Внешний рост может осуществляться в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста.

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей в соответствии с этой стратегией устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих предприятий сокращение означает путь рационализации и переориентации операций. В рамках данной альтернативы может быть несколько вариантов:

- ликвидация – наиболее радикальная разновидность сокращения, предполагающая полную распродажу материальных запасов и активов предприятия;
- отсечение лишнего – отделение нерентабельных подразделений (производств) предприятия;

- сокращение и переориентация – в условиях общего спада в экономике зачастую необходимо сокращать часть своей производственной деятельности.

Стратегическая альтернатива (сочетание) – предполагает различные комбинации описанных выше трех стратегий.

После анализа и оценки каждой из стратегических альтернатив следующим этапом является выбор стратегии предприятия.

Далее выбранная стратегия реализуется. Реализация стратегии – это комплекс действий по повышению деловой активности во всех сферах деятельности предприятия, разработке экономической политики, формированию организационной культуры и мотивации сотрудников, а также управлению всем, что должно способствовать достижению поставленных целей.

В завершении осуществляют оценку реализации стратегии. Концовка.

Особенности:

- трудоемкость;
- важность;
- значительные финансовые затраты.

Важным условием эффективности выбранной стратегии и предпринимаемых действий является тесная взаимосвязь текущих планов и стратегических целей.

1.5 Лекция № 7, 8 (4 часа).

Тема: «Перспективное планирование»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. План организационно-хозяйственного устройства (оргхозплан), характеристика его основных разделов.
2. План экономического и социального развития на 3-5 лет: характеристика его основных разделов.

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

1. План организационно-хозяйственного устройства (оргхозплан), характеристика его основных разделов.

Связующим элементом стратегического и текущего планирования является перспективное планирование. Перспективное планирование на отдельном предприятии должно быть органически связано с прогнозом развития отрасли в районе, регионе. На сельскохозяйственных предприятиях согласно [5] целесообразно составлять два вида перспективных планов:

- план организационно-хозяйственного устройства;
- план экономического и социального развития.

План организационно-хозяйственного устройства разрабатывают для существующего или вновь создаваемого предприятия на период освоения проектной мощности.

До его составления проводят подготовительную работу:

- анализ хозяйственной деятельности;
- уточнение нормативного материала;
- разработка проектного задания:
 - а) перспективная схема планировки с/х района;
 - б) специализация хозяйства;
 - в) ориентировочные показатели развития главной отрасли;
 - г) размещение хозяйственных центров и населенных пунктов;
 - д) строительство дорог;
 - е) межхозяйственные производственные связи.

2. План экономического и социального развития на 3-5 лет: характеристика его основных разделов.

План экономического и социального развития на трех или пятилетний период предусматривает не только построение, но и осуществление проекта организационно-хозяйственного устройства предприятия. Он более конкретен и включает в себя разработку производственной и социальной программы.

Структура:

1 Производственная часть:

- юридический статус, специализация, концентрация и размеры хозяйства;
- программа развития основных отраслей;
- вспомогательные, обслуживающие и промышленные производства;
- механизация, электрификация и автоматизация производства;
- баланс трудовых ресурсов.

2 Социальная программа:

- потребность и обеспеченность кадрами;
- подготовка и переподготовка кадров;
- улучшение условий труда;
- развитие социальной инфраструктуры;
- развитие личного подсобного хозяйства.

Показатели разрабатывают на каждый год планового периода.

1.6 Лекция № 9 (2 часа).

Тема: «Оперативное планирование на предприятии»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Виды оперативных планов: годовое, квартальное, месячное, декадное планирование, планирование сделок и циклов организационно-технологических работ. Процедура разработки и утверждения оперативных планов.

2. Годовой производственно-финансовый план предприятия: методика разработки и контроля за исполнением.

1.6.2 Краткое содержание вопросов:

1. Виды оперативных планов: годовое, квартальное, месячное, декадное планирование, планирование сделок и циклов организационно-технологических работ. Процедура разработки и утверждения оперативных планов.

Данные виды планов, определяя программу на год, недостаточно конкретны с точки зрения организации отдельных рабочих процессов. Технология и организация отдельных рабочих процессов в сельском хозяйстве имеют специфические особенности:

- сезонный характер производства;
- необходимость выполнения отдельных работ в оптимальные агротехнические сроки;
- необходимость одновременного проведения ряда различных рабочих процессов на нескольких культурах;
- использование в процессе производства живых биологических организмов.

В силу названных особенностей планирование в сельскохозяйственных предприятиях требует применения оперативных планов. Оперативные планы подразделяют на группы согласно отраслевой принадлежности.

В отраслях растениеводства разрабатывают следующие виды оперативных планов:

- рабочие планы по периодам сельскохозяйственных работ;
- планы-графики выполнения календарных работ;
- планы-наряды на выполнение отдельных видов работ.

Оперативные планы обладают рядом особенностей. По срокам составления и действия они наиболее близки к производственному процессу и тесно связаны с ним. Планирование в сельском хозяйстве основано на сочетании перспективных, текущих и оперативных планов. Все они решают одну общую задачу, но каждый содействует ее выполнению по-своему, представляя собой необходимое звено в системе внутрихозяйственного планирования.

Рабочие планы по периодам сельскохозяйственных работ включают в себя:

- потребность в технике, состав агрегатов;
- материальные затраты;
- фонд заработной платы;
- лимиты общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

Планы-графики выполнения календарных работ дают наглядное представление о запланированных мероприятиях в форме графиков на которых отражают ежедневную потребность в с/х технике и период выполнения работ с разбивкой по дням.

Планы-наряды на выполнение отдельных видов работ содержат в себе информацию: когда, где и с какими затратами предстоит произвести продукцию или выполнить работу.

2. Годовой производственно-финансовый план предприятия: методика разработки и контроля за исполнением.

На сельскохозяйственных предприятиях составляют следующие виды годовых планов:

- годовой план производственно-финансовой деятельности;
- хозрасчетные задания производственных подразделений предприятия.

Годовой план производственно-финансовой деятельности предприятия АПК представляет собой программу работы хозяйства на конкретный календарный год и является механизмом реализации программ, намеченных в перспективных планах. По сравнению с перспективным годовой план является более конкретным. Его разрабатывают по большему числу показателей, детализируют сроки выполнения заданий, доводят их до исполнителей. Программы, намеченные в годовых планах производственно-финансовой деятельности, детализируются в хозрасчетных заданиях производственных подразделений.

Подготовительная работа: анализ и изучение отчетных данных в предыдущие периоды времени, сопоставление с данными по другим хозяйствам, со средними значениями по району, региону в целом. Выявление резервов увеличения конечных результатов деятельности предприятия и разработка мероприятий по их внедрению.

К разработке плана приступают после составления бухгалтерского отчета по состоянию на 1 октября и определения ожидаемых результатов в 4 квартале текущего года.

Наряду с объемами продаж основных видов продукции в плане определяют следующие показатели:

- общий годовой фонд заработной платы;
- общая сумма прибыли;
- лимит общепроизводственных и общехозяйственных расходов;
- общий объем капитальных вложений;
- объем поставок тракторов, автомобилей, с/х машин, оборудования, органических и минеральных удобрений, стройматериалов и т.д.

Также определяют поквартальную разбивку годового фонда оплаты труда.

Качество производственно-финансового плана предприятия зависит от обоснованности годовых производственных планов внутрихозяйственных подразделений. В которых определяются:

- объемы производства и реализации продукции;
- материальные затраты;
- фонд заработной платы;
- лимиты общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

1.7 Лекция № 10 (2 часа).

Тема: «Планирование производства и реализации продукции»

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Содержание плана производства предприятия.
2. Структура и показатели производственной программы предприятия. Анализ портфеля заказов. Расчет производственной мощности.
3. Разработка производственной программы предприятия.
4. Составление плана продаж и услуг.

1.7.2 Краткое содержание вопросов:

1. Содержание плана производства предприятия.

Перед началом планирования следует провести глубокий анализ состояния и использования земельного фонда. Выяснить все ли площади пашни, сенокосов, пастбищ и других угодий вовлечены в сельскохозяйственное производство, какова структура посевов, как внедряются достижения науки, выявить возможность расширения площади пашни, наиболее эффективного использования земельных угодий.

Планирование производственной программы начинается с определения плановой потребности хозяйства в продукции растениеводства. При планировании производства продукции растениеводства помимо спроса рынка должны учитываться:

- необходимость выполнения договорных обязательств по заключенным договорам (контрактам);
- потребность в кормах для скота и птицы;
- создание необходимых семенных фондов, страховых фондов (семенного и фуражного);
- объемы продукции для выдачи и продажи работникам предприятия.

При разработке производственной программы должны быть учтены природно-климатические, почвенные условия и неиспользованные резервы. Программа должна быть увязана с планом экономического и социального развития на 3-5 лет и долгосрочным планом организационно-хозяйственного устройства предприятия. Он должен обеспечиваться необходимыми материально-техническими ресурсами – высококачественными семенами, органическими и минеральными удобрениями, техникой, трудовыми и другими ресурсами для проведения всех агротехнических мероприятий в оптимальные сроки.

2. Важный этап в планировании общего объема производства продукции растениеводства – определение потребности в кормах от урожая планируемого года до урожая будущего года, форма № 12 «Корма 1. Потребность в кормах и их стоимость (на планируемый год)». Корма 2 «Средняя стоимость кормов». Корма 3 «Обеспеченность кормами собственного производства от урожая планируемого года до урожая будущего года». Заполняется одновременно с производственной программой по растениеводству.

Пример по молоку.

Определяют валовое производство продукции по каждому виду животных и общую потребность в кормоединицах, по молоку 250 голов на 1 голову необходимо в год 36 кормоединиц, всего 250 умножить на 36 получаем 9000 кормоединиц.

Составляется рацион (канцкорма – 18,2 %, сено – 22,7, силос – 9,4, сенаж – 15,5, солома – 5,7, зеленый корм – 28,5 %) по видам кормов для каждого вида с/х животных и получения определенного вида продукции необходимого качества и количества. По содержанию в каждом виде кормов питательных веществ потребность в кормах из кормоединиц переводят в физический вес в центнерах и рассчитывают общую потребность в кормах. Эта цифра служит ориентиром при составлении баланса продукции растениеводства и в целом производственной программы.

Следует произвести тщательный анализ того, какие культуры и сорта в условиях данного хозяйства являются наиболее высокоурожайными и экономически эффективными. В плане следует предусмотреть ценные культуры и сорта, а также размещение их по лучшим предшественникам.

Распределение продукции растениеводства производится после разработки производственной программы, расчетов потребности семян и кормов и позволяет определить насколько обеспечиваются выполнение договорных обязательств, потребность в семенах и кормах с начала планируемого до урожая будущего года, создание необходимых фондов и другие внутрихозяйственные потребности. При этом учитываются наличие продукции на начало года, покупка и другие поступления.

Наличие продукции на начало года определяется по данным отчета или провизорного расчета. Поступление берется из формы № 2 «Производство и себестоимость продукции растениеводства».

В расходной части формы № 8 «Баланс продукции растениеводства» планируются: продажа продукции, на корм скоту и птице (с начала года до урожая и от урожая до конца года), на семена, в обмен, в переработку, выдано в порядке оплаты труда, прочий расход. Затем определяется наличие на конец года, в том числе, на семена и на корм.

Показатели расхода продукции в переработку берутся из формы № 15 «Производство и реализация промышленной продукции».

При планировании производства продукции животноводства сначала планируют движение поголовья животных и птицы по видам и группам, где отражают:

- наличие на начало года;
- приход (живой приплод и перевод из других групп, покупка племенного скота, покупка пользовательного скота);
- расход (перевод в другие группы, реализация на мясо, продажа племенного скота и птицы, прочее выбытие, падеж);
- наличие на конец года.

После этого определяют среднегодовое поголовье, среднесуточный прирост живой массы, прирост живой массы и количество кормодней. Далее планируют продуктивность и воспроизводство скота и птицы. Определяют потребность в кормах и их стоимость на планируемый год по видам кормов, рассчитывают среднюю стоимость кормов. После этого отражают общий выход продукции по видам, общую себестоимость и себестоимость единицы продукции, прямые затраты на продукцию.

Запланированные объемы производства продукции растениеводства и животноводства служат основой для определения объема продукции, услуг вспомогательных и обслуживающих производств. Намеченный объем продукции, услуг служит базой для расчета себестоимости единицы основной продукции и результатов от реализации продукции, услуг.

2. Структура и показатели производственной программы предприятия. Анализ портфеля заказов. Расчет производственной мощности.

На сельскохозяйственных предприятиях составляют следующие виды годовых планов:

- годовой план производственно-финансовой деятельности;
- хозрасчетные задания производственных подразделений предприятия.

Годовой план производственно-финансовой деятельности предприятия АПК представляет собой программу работы хозяйства на конкретный календарный год и является механизмом реализации программ, намеченных в перспективных планах. По сравнению с перспективным годовой план является более конкретным. Его разрабатывают по большему числу показателей, детализируют сроки выполнения заданий, доводят их до исполнителей. Программы, намеченные в годовых планах производственно-финансовой деятельности, детализируются в хозрасчетных заданиях производственных подразделений.

Подготовительная работа: анализ и изучение отчетных данных в предыдущие периоды времени, сопоставление с данными по другим хозяйствам, со средними значениями по району, региону в целом. Выявление резервов увеличения конечных результатов деятельности предприятия и разработка мероприятий по их внедрению.

К разработке плана приступают после составления бухгалтерского отчета по состоянию на 1 октября и определения ожидаемых результатов в 4 квартале текущего года.

Наряду с объемами продаж основных видов продукции в плане определяют следующие показатели:

- общий годовой фонд заработной платы;
- общая сумма прибыли;
- лимит общепроизводственных и общехозяйственных расходов;

- общий объем капитальных вложений;
- объем поставок тракторов, автомобилей, с/х машин, оборудования, органических и минеральных удобрений, стройматериалов и т.д.

Также определяют поквартальную разбивку годового фонда оплаты труда.

Качество производственно-финансового плана предприятия зависит от обоснованности годовых производственных планов внутрихозяйственных подразделений. В которых определяются:

- объемы производства и реализации продукции;
- материальные затраты;
- фонд заработной платы;
- лимиты общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

3. Разработка производственной программы предприятия.

Производственная программа предприятия представляет собой развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг. В рыночных условиях основу плана производства на различных предприятиях составляют заключенные договоры с потребителями, имеющийся портфель заказов и существующая потребность в товарах, а также действующие законы спроса и предложения на продукцию, работы и услуги. Главная цель плановой работы на акционерных, коммерческих и иных предприятиях и фирмах с частной формой собственности, как и осуществляемой на ее основе предпринимательской или производственной деятельности, состоит в удовлетворении потребностей покупателей и получении максимальной прибыли. Предприятия заключают с потребителями и поставщиками договоры на производство и продажу продукции и услуг, приобретение и закупку необходимых ресурсов, в том числе и с государственными и муниципальными органами, службами и предприятиями. Поэтому в процессе разработки производственной программы руководителям-менеджерам каждой фирмы и плановикам-экономистам следует ориентироваться на выбор таких товаров, работ и услуг, которые принесут производителям и предпринимателям наибольшие конечные результаты.

Следовательно, при планировании текущей производственной деятельности для обеспечения свободного выбора продукции предприятия должны иметь широкий перспективный портфель заказов. Годовая производственная программа составляется, как правило, на основе долгосрочного или стратегического плана. Во взаимодействии годового и долгосрочного планирования наиболее сложными плановыми проблемами считаются трудности прогнозирования будущего состояния рынка и внутренней среды самого предприятия. Это объясняется тем, что долгосрочные допущения о возможном росте потребностей покупателей и соответствующие планы развития производственного потенциала предприятия часто оказываются недостаточно обоснованными на предстоящий период.

В условиях рыночной неопределенности могут применяться различные **методы составления производственной программы** на отечественных предприятиях: уровневое прогнозирование, последовательное принятие плановых решений, создание ситуационных планов, линейное программирование, диверсификация продуктов и рынков, повышение конкурентоспособности продукции и др. Наиболее простой путь уменьшения неопределенности в планировании предполагает расширение рыночной информации о потребителях и конкурентах, о спросе и предложении и т.д. *Уровневое прогнозирование* представляет процесс предвидения ожидаемого объема продаж и прибыли по трем точкам: максимальный, вероятный, минимальный. Оно обладает многообразными достоинствами: 1) помогает увеличить число плановых альтернатив и подготовиться к возможным отрицательным последствиям; 2) представляет плановикам-экономистам реальное значение показателей, что позволяет избежать составления недостаточно обоснованных проектов; 3) способствует разработке системы раннего предупреждения или ситуационных планов, чтобы предотвратить снижение плановых и фактических показателей деятельности предприятия.

Ситуационное планирование считается довольно новым методом планирования, широко распространенным на американских и японских фирмах и в компаниях. Процесс ситуационного планирования выполняется обычно в таком порядке: 1) устанавливаются ключевые факторы среды, влияющие на планируемые результаты деятельности предприятия. В качестве критериев

для отбора показателей используются как масштабы возможного воздействия на производство, так и вероятность возникновения самого процесса;

2) составляется нормативный план, исходящий из наиболее вероятного допущения комплексного воздействия системы производственных факторов на планируемый результат. Он становится главным компонентом разработки комплексного всеобъемлющего плана производственной деятельности всей организации;

3) отбирается для каждого продукта несколько определяющих или основных допущений, отличных от наиболее вероятной ситуации, и составляется автономный план, который не входит в комплексный. В качестве допущения могут быть приняты не только наихудшие варианты, но и должны быть предусмотрены различные случайности. Ситуационный план не разрабатывается в деталях, он предписывает, что должен делать каждый исполнитель в той или иной ситуации и каких последствий можно ожидать при их наступлении;

4) определяется ситуация перехода к данному плану в процессе текущей производственной деятельности, уточняется точка или момент переключения с нормального плана действий на ситуационный, предусмотренный при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Ситуационное планирование дает некоторые преимущества как в процессе разработки производственной программы предприятия, так и в особенности при ее осуществлении в нестабильных рыночных условиях. Руководители и исполнители планов получают возможность быстро действовать в неблагоприятной ситуации, которая была заранее запланирована, например, при изменении спроса на товар вступает в действие ситуационный план сокращения его выпуска.

Разработка производственной программы осуществляется на большинстве промышленных предприятий в три этапа:

1) составление годового производственного плана для всего предприятия;

2) определение или уточнение на основе производственной программы приоритетных целей на плановый период;

3) распределение годового плана производства по отдельным структурным подразделениям предприятия или исполнителям.

В зависимости от таких факторов, как форма собственности и уровень управления, размеры и структура предприятия, место возникновения и выполнения плановой стратегии и других, могут применяться три основные схемы планирования производственной программы: «снизу вверх», или децентрализованно, «сверху вниз», или централизованно, и во взаимодействии, или интерактивно. Планирование *снизу вверх* означает, что производственный план составляется на нижнем уровне управления, в подразделениях и цехах предприятия. При планировании *сверху вниз* планы разрабатываются на уровне корпорации в целом и служат для хозяйственных подразделений основой оперативного планирования. *Интерактивное* планирование предусматривает тесное взаимодействие между высшим руководством фирмы, плановым отделом и всеми оперативными подразделениями и функциональными службами.

При разработке производственных программ на машиностроительных предприятиях должны быть обоснованы объемы и сроки выпуска по стадиям и циклам производства. С этой целью производственные планы отдельных подразделений составляются так называемым цепным методом в порядке, обратном ходу технологических процессов. Исходными плановыми данными для сборочных цехов служат принятые планы продажи продукции предприятия, для механообрабатывающих — планы сборочных, для заготовительных цехов — планы обрабатывающих и т.д. Кроме того, годовая производственная программа основных цехов используется для разработки плановых заданий вспомогательным и обслуживающим хозяйственным подразделениям и службам (инструментальным, ремонтным, энергетическим, транспортным, складским цехам), а также маркетинговому, конструкторскому, технологическому, производственному, плановому, финансовому и другим отделам.

Объемы производственной деятельности подразделений предприятия могут планироваться в натуральных, трудовых, стоимостных и иных измерителях. Основными плановыми показателями обычно являются годовая величина спроса, годовой объем предложения, важнейшая номенклатура и ассортимент выпуска, трудоемкость единицы или объема продукции, издержки производства, рыночные цены на товары, работы и услуги и др. *Готовая* продукция может быть выражена в натуральных, трудовых и денежных измерителях.

Объем *реализованной*, или *проданной*, продукции принято измерять в рыночных ценах. Размер валовой продукции может быть определен в любых измерителях.

В условиях рынка объем продажи, или реализации, продукции является главным показателем производственной программы предприятия. К реализуемой продукции относятся готовые товары или товарная продукция, запасные части и полуфабрикаты, работы и услуги, предназначенные для удовлетворения потребностей покупателей. Готовая продукция включает полностью изготовленные изделия и выполненные работы, соответствующие стандартам, техническим условиям, рабочим чертежам, договорам с потребителями, требованиям заказчиков, показателям качества и т.п. Кроме того, она служит основой формирования производственной программы предприятий, организаций, фирм и корпораций.

Годовая производственная программа цехов, характеризующая в трудовых измерителях (нормо-часах) номенклатуру и объем выпуска товаров, выполнения работ и услуг, определяется по формуле

где Π_n — производственная программа цеха, н-ч; n — номенклатура выпускаемой продукции или работ; $T_{шт}$ — штучное время, нормативная

$$\Pi_n = \sum_1^n (T_{шт} * N_r / 60), \quad (5.2)$$

трудоемкость единицы продукции, мин/шт.; N_r — годовой объем выпуска (спроса) продукции, шт.

Планируемые показатели номенклатуры и годового объема выпуска продукции должны соответствовать среднегодовой величине предложения базового предприятия, фирмы или цеха. В трудовых измерителях уровень равновесия этих показателей составляет: для средних цехов машиностроительных предприятий примерно 500—600 тыс. н-ч, для всех предпринимательских и коммерческих фирм — от 100 до 500 тыс. ч.

Производственная программа по номенклатуре и объему выпуска должна обеспечивать полную загрузку всех рабочих мест (станков) и персонала (операторов), годовой номинальный фонд рабочего времени которые в расчете на одну единицу (станок, рабочий) составляет соответственно около 4 и 2 тыс. ч.

Кроме того, при разработке годовой производственной программы необходимо обеспечить максимальный совокупный доход, высокую финансовую устойчивость и платежеспособность каждого предприятия. Это предполагает отбор и включение в план производства наиболее конкурентоспособных и высокодоходных товаров. В американских корпорациях для этого применяется матрица БКГ (см. рис. 3.4), предусматривающая различное сочетание четырех основных товаров («звезда», «корова», «собака» и «кошка»), имеющих наивысшие темпы роста и долю на рынке и, как следствие, дающих фирме наибольший эффект. Вместе с тем научный анализ и передовой опыт показывают, что данная матрица не является универсальной, а поэтому в конкретных условиях следует применять другие варианты выбора, отличающиеся от стандартной стратегии модели БКГ. Так, на японских фирмах в случае индивидуализированных продуктов разница между «звездой», «коровой» и «собакой» небольшая, а эффективность последних двух не всегда низкая. Кроме того, имеется много продуктов и хозяйственных подразделений, относящихся к группам «корова» и «собака», функциональные характеристики которых выгоднее улучшать, чем сворачивать производство.

Во-первых, продукты группы «звезда» обладают наибольшей эффективностью в отношении таких показателей, как рентабельность и ликвидность, а поэтому фирма должна иметь как можно больше подобных товаров независимо от степени диверсификации или специализации.

Во-вторых, у предприятия должны быть товары группы «звезда» в качестве центральной опоры своей производственной и финансовой деятельности, поддерживающей выпуск других продуктов.

В-третьих, если компания имеет возможность модифицировать свой продукт, она должна быть в состоянии повысить рентабельность и ликвидность, даже если он относится к «собачьей» группе.

В-четвертых, модель диверсификации и матричная модель «рост-доля рынка» могут дополнять друг друга. Специализированное производство может расти, если продукт не исчерпал своего развития и его доля велика на соответствующем рынке.

В условиях многопродуктового производства помимо четырехсекторной матрицы необходимо использовать также ранее предложенные девятисекторные модели (см. рис.3.5). Как нам представляется, на российских предприятиях в условиях экономической неопределенности, производственной нестабильности и финансовой неустойчивости могут быть использованы и более широкие матрицы типа «эффект-выпуск». На рис. 5.6 представлена рекомендуемая нами модель ранжирования 25 видов товаров по системе показателей «рентабельность — доля рынка». Ранги на графике расставлены по критерию максимизации рентабельности того или иного изделия и его доли на рынке.

Пример ранжирования пяти видов продукции, включаемых в годовую производственную программу механического цеха машиностроительного предприятия, приведен в табл. 5.2.

Таким образом, проведенные расчеты показывают, что наибольшую долю на рынке имеет продукт В - 30%, наименьшую - товары А и Д - 15%. По рангу рентабельности все товары располагаются в такой последовательности:

В, Д, Г, Б и А.

По совокупности двух показателей первое место занимает продукт В, являющийся в данном случае «звездой». Последнее место должно быть отведено продукту А, имеющему весьма высокую рентабельность (33%) и хорошую долю на рынке.

А: $X_1 = 0$; $X_2 = 437$;

В: $X_1 = 700$; $X_2 = 0$;

С: $X_1 = 0$; $X_2 = 1200$;

Д: $X_1 = 600$; $X_2 = 0$.

По полученным координатам точек А, В, С, Д строим график ограничения ресурсов и находим область свободы решений, заключенную на рис. 5.8 между линиями АО (лимит материальных ресурсов) и ОД (трудовых). Точки А, О и Д определяют максимально возможный выпуск соответствующих товаров. Оптимальный объем выпуска обычно находится на пересечении линий АВ и СД в точке О.

Вычисляем координаты оптимальной точки О, решая совместно первую систему уравнений по ресурсам:

$$X_1 + 1,6X_2 = 700;$$

$$X_1 + 0,5X_2 = 600.$$

Вычитая из первого уравнения второе, получаем:

$$1,1X_2 = 100.$$

$$\text{Тогда } X_2 = 100/1,1 = 90.$$

$$X_1 = 600 - 0,5 \cdot 90 = 555.$$

Проверяем решение уравнения по выбранному критерию оптимальности:

$$30X_1 + 20X_2 = 30 \cdot 555 + 20 \cdot 90 = 18450 \text{ руб.}$$

Кроме того, можно также обеспечить при данных ограничениях выпуск 600 изделий А или 427 В. В этих условиях прибыль составит:

$$30X_1 = 30 \cdot 600 = 18000 \text{ руб.};$$

$$20X_2 = 20 \cdot 437 = 8740 \text{ руб.}$$

Следовательно, при плане выпуска 555 изделий А и 90 Б будет обеспечена наибольшая прибыль, равная 18450 руб., так как два других возможных варианта выпуска этих товаров принесут меньшую прибыль, соответствующую 18000 или 8740 руб.

Планируемая производственная программа на каждом предприятии должна соответствовать имеющимся производственным возможностям или его производственной мощности.

В рыночной экономике основным ограничением планируемых объемов производства товаров и услуг служит редкость ресурсов. Вследствие большой редкости экономических ресурсов и предела, который они ставят перед всякой производственной деятельностью, объем производства на каждом предприятии ограничивается многими факторами. Для всех видов выпускаемых продуктов и применяемых ресурсов существует кривая производственных возможностей (рис. 5.9). Каждая точка на этой кривой представляет максимальный объем производства двух продуктов (Π_1 и Π_2). Чтобы осуществить наилучшие варианты производства двух товаров на предприятии, необходимо обеспечить полную занятость всех имеющихся ресурсов. Возможные сочетания на кривой выпуска товаров Π_1 и Π_2 в точках А, Б, С, Д, Е и

других определяют максимальные их количества, которые можно получить при полном использовании наличных ресурсов. Все точки, находящиеся вне кривой производственных возможностей, являются либо недостижимыми (К — за пределами кривой), либо не приводят к полному использованию ресурсов (L — в пределах кривой).

Конкретным выражением производственных возможностей каждого предприятия служит его *производственная мощность*. Она характеризует максимально возможный годовой объем выпуска продукции, работ и услуг в запланированной номенклатуре при полном использовании всех имеющихся экономических ресурсов на основе применения прогрессивной технологии, передовых форм и методов организации труда и производства.

Производственная мощность определяет уровень производства продукции, товаров и услуг, степень сдерживания объема выпуска или верхний предел продаж продукции. В конечном итоге производственная мощность означает способность предприятия производить свою продукцию в течение заданного периода рабочего времени. Верхний ее предел обусловлен наличием производственных площадей, технологического оборудования, трудовых ресурсов, материала и капитала. Производственная мощность может быть выражена в единицах продукции, массы товаров, линейных величинах, рублях, человеко-часах и других показателях. Принято различать теоретическую, практическую, нормальную и другие виды производственной мощности.

Теоретическая производственная мощность представляет собой объем хозяйственных операций, который может быть достигнут в идеальных условиях работы с минимально возможными отрицательными результатами. Это максимально возможный выход продукции, называемый паспортной производственной мощностью предприятия.

Практическая производственная мощность определяет наивысший уровень производства, который достигается при сохранении приемлемой степени эффективности с учетом допустимых или неизбежных потерь рабочего времени, связанных с ремонтом оборудования и режимом работы предприятия.

Нормальная производственная мощность характеризует средний уровень хозяйственной деятельности, достаточный для удовлетворения спроса на производимые предприятием товары и услуги в течение ряда лет с учетом сезонных и циклических колебаний спроса, тенденций его роста или сокращения.

Плановая производственная мощность соответствует годовой нормальной производственной мощности предприятия.

В условиях рынка руководство предприятий и фирм может устанавливать в процессе текущего планирования верхний предел производственной мощности, принимая во внимание существующие технические, экономические и социальные факторы. Верхняя граница производственной мощности предприятия определяется на рынке внутренними, а не внешними факторами.

Основной задачей отечественных машиностроительных предприятий в современных условиях является подъем производства и насыщение внутреннего рынка высококачественной техникой с последующим выходом на мировой рынок. Ее успешное осуществление, как свидетельствует наш переход к рынку, предполагает не только полную экономическую свободу производителей и самостоятельность предприятий в планировании производственно-финансовой деятельности, но и свободный доступ ко всем производственным ресурсам, а также соответствующий платежеспособный спрос, доступные цены и тарифы на товары, работы и услуги.

К важнейшим экономическим ресурсам, широко используемым в процессе производства товаров, выполнения работ и оказания услуг на предприятиях всех форм собственности, относятся в первую очередь средства производства и предметы труда. Как известно, на предприятии величина этих производственных ресурсов ограничена множеством различных факторов и показателей. Следовательно, планирование производственной программы, как было ранее установлено, должно основываться на полном использовании всех видов ресурсов предприятия,

главными из которых являются применяемые технологические машины и материалы. Полное использование технологического оборудования означает соответствие планируемой производственной программы предприятия или подразделения его производственной мощности.

Правильное **планирование производственной мощности** имеет важное значение не только в рациональном использовании ресурсов, но и в стабилизации производства и насыщении рынка необходимыми товарами. В рыночных условиях производственная мощность по своему существу определяет годовой объем предложения предприятия, учитывающий наличие и использование ресурсов, уровень и изменение действующих цен и другие факторы.

Производственная мощность и предложение характеризуют существующую на предприятии технологию и организацию производства, состав и квалификацию персонала, а также динамику их роста и перспективы развития. Являясь величиной динамичной, производственная мощность должна быть сбалансирована с производственной программой, или, говоря рыночным языком, необходимо достижение равновесия между спросом и предложением на продукцию и услуги. Это требование следует непременно учесть при планировании производственной мощности предприятия или его подразделения. При превышении спроса над предложением необходимо в проектах планировать соответствующий прирост производственной мощности.

Производственная мощность устанавливается на начало планового периода (входная) и конец этого срока (выходная). *Входная* мощность определяется с учетом имеющихся на начало года производственных фондов, рабочей силы и других ресурсов, а *выходная* — на конец года с последующей корректировкой при соответствующем изменении техники и технологии.

В плановых расчетах применяется показатель *среднегодовой* мощности, определяемый по формуле

$$M_{\text{ср}} = M_{\text{вх}} + (M_{\text{вв}} T_{\text{п}} / 12) - (M_{\text{выб}} T_{\text{п}} / 12), \quad (5.6)$$

где $M_{\text{ср}}$ — среднегодовая мощность, шт./год; $M_{\text{вх}}$ — входная мощность; $M_{\text{вв}}$ — вводимая мощность; $M_{\text{выб}}$ — выбывающая мощность; $T_{\text{п}}$ — период времени (число месяцев) соответственно ввода и выбытия мощности.

В общем виде *годовая* величина производственной мощности предприятия или его подразделения определяется отношением соответствующего фонда времени работы оборудования к трудоемкости единицы продукции по формуле

$$M_{\text{п}} = \Phi_{\text{эф}} / T_{\text{шт}} \quad (5.7)$$

где $M_{\text{п}}$ — производственная мощность, шт./год; $\Phi_{\text{эф}}$ — эффективный годовой фонд времени работы оборудования, мин; $T_{\text{шт}}$ — трудоемкость единицы работы или продукции, мин/шт.

На предприятиях машиностроения производственная мощность устанавливается по ведущим цехам, в которых сосредоточена наибольшая часть действующего технологического оборудования. В этом случае годовая мощность обычно определяется по каждой группе технологически взаимосвязанного оборудования по формуле:

$$M_{\text{г}} = C_{\text{об}} \Phi_{\text{эф}} / T_{\text{шт}} \quad (5.8)$$

где M_o - производственная мощность группы технологического оборудования цеха, шт./год; $C_{об}$ - количество единиц оборудования данной группы; $\Phi_{эф}$ — эффективный фонд времени работы одного станка в год; $T_{шт}$ - трудоемкость одного изделия или представителя.:

На основе расчета производственной мощности отдельных единиц и групп оборудования, участков и цехов предприятия выявляются так называемые «узкие» и «широкие» места и планируются мероприятия по выравниванию мощности, в том числе за счет ввода нового оборудования. Завершается процесс планирования производственной мощности определением *коэффициента ее использования*, представляющего собой отношение годового объема выпуска продукции к среднегодовому значению мощности:

$$K_m = N_r / M_{cp}, \quad (5.9)$$

где K_m - коэффициент использования производственной мощности;

N_r - годовой объем выпуска продукции; M_{cp} - среднегодовая мощность.

4. Составление плана продаж и услуг.

План (бюджет) продаж показывает объем продаж в натуральном (количественном) и стоимостном (денежном) измерениях. Обычно, при составлении плана продаж включают поступления денежных средств от продажи товаров с учетом продажи товаров в кредит. Затем, эти расчеты используются при составлении бюджета движения денежных средств.

Показатели объема продаж предыдущих периодов служат отправным пунктом при оценке будущего объема продаж в натуральном выражении. Величина объема продаж корректируется с учетом факторов, которые влияют (или могут повлиять) на объем продаж в будущем, таких как:

- Объем неотгруженных заказов.
- Ход рекламной компании, ее эффективность.
- Текущая обстановка в данной отрасли экономики.
- Процент загрузки производственных мощностей компании.
- Ценовая и кредитная политика организации.
- Результаты проведенных маркетинговых исследований.

Формирование цен на товары и услуги имеет ключевое значение при планировании будущего объема продаж. Цены должны формироваться с учетом внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы влияния:

- Степень спроса товара на рынке на данный продукт.
- Товары конкурирующих организаций.
- Уровень цен на данный вид товара у конкурентов.
- Ценовое позиционирование товара: бюджетный товар или престижный.

Внутренние факторы влияния:

- Себестоимость производства товаров (услуг).
- Необходимость покрытия инвестиций.
- Качество исходных материалов и квалификации персонала.
- Наличие и использование труднодоступных ресурсов.

Маркетинговые исследования

Маркетинговые исследования служат основой плана (бюджета, сметы) продаж. Они включаются в разрабатываемый бизнес-план компании. Маркетинг — это планирование и ориентация всех бизнес-процессов компании, с учетом потребностей потребителей (клиентов) компании, для наиболее эффективного удовлетворения их потребностей. Объектами маркетинговых исследований являются: товар, рынки и каналы сбыта, конкуренция, ценообразование.

При проведении маркетинговых изысканий, с целью изучения спроса и потребностей клиентов, проводят следующие работы:

1. Анализ состояния рынка.
2. Анализ потенциальных потребителей.
3. Анализ рыночной конъюнктуры.
4. Анализ целей и стратегии конкурентов.
5. Анализ изменения цен.
6. Анализ внутренних и внешних цен.
7. Анализ эффективности рекламы.
8. Анализ сильных и слабых сторон фирмы и конкурентов.
9. Анализ производственных возможностей фирмы.

Бюджет маркетинговых исследований

Бюджет маркетинговых исследований, который разрабатывает организация, включает в себя бюджеты маркетинга отдельных товаров или услуг, а также бюджеты по типу покупателей и по регионам.

Объекты маркетинговых изысканий определяют методы маркетингового анализа. При этом могут быть использованы, как стандартные методы анализа финансового состояния (анализ сильных и слабых сторон фирмы и конкурентов, анализ производственных мощностей фирмы), так и методы факторного анализа коммерческих расходов (анализ эффективности рекламы), а также анализ системы ценообразования.

Могут быть использованы специфические методы, например, «анализ входа и выхода». Данный вид анализа показывает, каким образом изменение выпуска продукции в одной отрасли влияет на все остальные исходные данные планирования. При этом, изучается взаимосвязь «цена — объем продаж» для конкретной марки товара. Также очень важное значение имеют качественные аналитические методы исследований спроса и объема продаж.

1.8 Лекция № 11 (2 часа).

Тема: «Планирование ресурсного обеспечения»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. План материально-технического обеспечения, его основные задачи.
2. Определение потребности в материально-технических ресурсах.
3. Планирование закупок материальных ресурсов.
4. Содержание, задачи и технология планирования персонала.
5. Планирование производительности труда.
6. Планирование средств на оплату труда.

1.8.2 Краткое содержание вопросов:

1. План материально-технического обеспечения, его основные задачи.

Целью разработки плана материально-технического обеспечения является оптимизация потребности предприятия в материальных ресурсах. Это означает, что нельзя чрезмерно экономить на ресурсах, поскольку это может привести к ухудшению качества продукции. В то же время стремление к сверхнормативным запасам и нерациональное использование ресурсов приводит к омертвлению оборотных средств и снижению эффективности их использования.

Основные задачи, решаемые при планировании материально-технического обеспечения сельскохозяйственного предприятия:

- 1) своевременное и полное удовлетворение потребности предприятия в материально-технических ресурсах;
- 2) обеспечение высокого качества поставляемых ресурсов;

3) минимизация затрат на приобретение, доставку, хранение товарно-материальных ценностей;

4) определение оптимальных сроков поставки и размеров транспортных партий, приобретаемых материальных ресурсов;

5) разработка политики экономии материальных ресурсов за счет максимального вовлечения в хозяйственный оборот вторичного сырья и внедрения экономичных и ресурсосберегающих видов продукции и технологий;

6) определение оптимального уровня запасов материально-технических ресурсов;

7) создание условий для эффективной деятельности структурных подразделений предприятия на принципах полного коммерческого расчета.

Мероприятия по повышению качества входа системы – мероприятия по повышению качества сырья, материалов и комплектующих. Эк. эффект у изготовителя – снижение затрат, снижение брака. У потребителя – высокое качество – высокая цена + формула $\Delta = (-C + C + (C_n - C_c)) * B - 3$.

Предприятия самостоятельно организуют материально-техническое обеспечение исходя из сложившейся конъюнктуры рынка, возможностей потенциальных партнеров, информации о колебании цен путем приобретения ресурсов на рынке товаров и услуг.

Исходными данными для разработки плана материально-технического обеспечения являются:

- намеченные объемы производства;
- объемы работ по техническому и организационному развитию;
- объемы работ по капитальному строительству;
- нормативная база с учетом заданий по снижению норм расхода материалов.

2. Определение потребности в материально-технических ресурсах.

План материально-технического обеспечения составляется в натуральном и стоимостном выражении на год и с разбивкой по кварталам в 4 этапа.

1. Разрабатывается проект плана в форме заявок, содержащих расчеты потребности в отдельных видах материальных ресурсов.

Исходные данные берутся из хозрасчетных заданий в которых отражаются:

- обязанности сторон (руководства хозяйства и внутрихозяйственного подразделения);
- состав коллектива;
- основные средства (наименование, количество, среднегодовая стоимость, амортизация и текущий ремонт);
- производство и реализация продукции;
- численность и фонд оплаты труда;
- лимит прямых затрат на единицу продукции.

2. Проводится анализ эффективности использования материальных ресурсов, в результате чего проект плана материально-технического обеспечения составляется на основе скорректированных норм расхода материалов и производственных запасов.

$$J = M_f / M_p \text{ и } M_1 / M_0,$$

где M_f – фактический расход материальных ресурсов на единицу продукции;

M_p - расход материальных ресурсов на единицу продукции по плану;

M_1 - расход материальных ресурсов на единицу продукции в отчетном периоде;

M_0 - расход материальных ресурсов на единицу продукции в базисном периоде.

3. Проводится анализ рынка сырья и материалов, оценивается целесообразность приобретения того или иного ресурса или изготовления на предприятии собственными силами и принимают решение о его закупке.

4. Составляется баланс материально-технических ресурсов и план закупок.

Потребность предприятия в материальных ресурсах должна быть обоснована соответствующими расчетами по всем необходимым видам их потребления:

- основное производство;
- капитальное строительство;
- внедрение новой техники;
- ремонтно-эксплуатационные нужды;
- создание необходимых производственных запасов.

3. Планирование закупок материальных ресурсов.

План закупок составляется на основе баланса материально-технических ресурсов, в котором сопоставляется потребность в материальных ресурсах с источниками ее покрытия и определяется количество материалов, подлежащих завозу со стороны.

Источниками покрытия потребности предприятия в материальных ресурсах являются:

- ожидаемые остатки материальных ресурсов на начало планируемого года;
- завоз ресурсов со стороны;
- мобилизация внутренних резервов;
- собственное производство.

4. Содержание, задачи и технология планирования персонала.

Цель и задачи планирования обеспеченности трудовыми ресурсами

Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек. То есть при планировании определяется когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации. При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) планировании и о тактическом (ситуационном).

Стратегическое планирование потребности в персонале состоит в составлении потенциала специалистов, необходимых для реализации стратегии развития и оценки фактического состояния человеческих ресурсов организации, а также в определении потребности в этих ресурсах в будущем. При этом взаимосвязь с общей стратегией развития организации обязательна.

Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно основывается на производственной программе предприятия в этот период, на прогнозировании карьерного роста, достижения пенсионного возраста, на показателях текучести кадров.

При планировании человеческих ресурсов обычно учитываются следующие внутренние и внешние факторы:

- 1) состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период;
- 2) государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.п.);
- 3) конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
- 4) стратегические задачи и бизнес-планы компании;
- 5) финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;
- 6) корпоративная культура, лояльность сотрудников;
- 7) движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.).

Роль и значение планирования потребности в персонале определяется следующим:

1) заработная плата занимает значительный удельный вес в себестоимости продукции, вследствие чего ее уровень определяет цену реализации и конкурентоспособность продукции;

2) трудовые ресурсы являются важнейшим фактором производства, определяющим степень эффективности использования средств производства;

3) реализация инновационной стратегии предприятия напрямую зависит от качества кадровой политики, проводимой предприятием.

Можно выделить ряд основных задач, которые решаются в процессе планирования персонала:

- 1) создание коллектива, способного выполнять поставленные задачи;
- 2) формирование оптимальной половозрастной и квалификационной структуры коллектива;
- 3) подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- 4) создание нормальных условий труда и отдыха;
- 5) обеспечение оптимального соотношения между численностью персонала, заработной платой и производительностью труда;
- 6) ротация персонала;
- 7) оптимизация средств, идущих оплату и стимулирование труда на предприятии.

5. Планирование производительности труда.

Планирование персонала происходит согласно следующим этапам:

- 1) анализ внутренних ресурсов организации (структура и динамика рабочей силы по категориям: производственный - непроизводственный - управленческий персонал) с точки зрения удовлетворения будущих потребностей (связь со стратегией развития, финансовым планом);
- 2) анализ конкретных потребностей в персонале на планируемый период (когда, сколько, какой квалификации, на какие позиции потребуется работников);
- 3) анализ возможностей удовлетворения конкретных потребностей организации за счет существующих человеческих ресурсов (в зависимости от политики в отношении персонала, ориентированной на внешнюю или внутреннюю среду);
- 4) принятие решений о необходимости привлечения ресурсов извне, или о частичной переквалификации работников, или о сокращении персонала.

Численность работников сельскохозяйственного предприятия согласно рассчитывается по основным отраслям и вспомогательным производствам исходя из объемов работ и норм выработки (обслуживания). В плане предусматривается распределение персонала по рабочим местам, высвобождение работников, оптимизация соотношения внутреннего и внешнего привлечения (перемещение внутри предприятия и прием со стороны), повышение квалификации кадров, организация рабочих мест с соблюдением требований к условиям труда.

К персоналу, относящемуся к сельскохозяйственному производству, относятся работники, занятые в:

- растениеводстве;
- животноводстве;
- на ремонте зданий и сооружений производственного сельскохозяйственного назначения (хранилищ, ферм, складов и т.д.);
- на транспорте, преимущественно обслуживающем сельскохозяйственное производство.

В соответствии с методиками расчета ознакомление, с которыми проходит в рамках курса «Организация сельскохозяйственного производства», численность рабочих, занятых в растениеводстве, определяется при составлении технологических карт исходя из объема работ и установленных норм выработки. Среднегодовая численность основных рабочих, обслуживающих животноводство, определяется путем деления среднегодового поголовья скота по соответствующей половозрастной группе на установленную норму обслуживания.

Численность вспомогательных рабочих в свиноводстве планируется из расчета одного рабочего на 4-6 основных рабочих, обслуживающих свиноматок.

Число подменных рабочих рассчитывается исходя из количества основных рабочих и их рабочего времени с учетом соотношения нерабочих и рабочих дней в году.

Во вспомогательных и обслуживающих производствах размер затрат труда определяется исходя из наличия рабочих мест, времени использования и учета возможности взаимозаменяемости. Потребность в рабочей силе для проведения ремонта зданий и сооружений рассчитывается в зависимости от объема ремонтных работ.

Далее отражают численность постоянных рабочих. К ним относят тех, кто был принят на работу без указания на какой срок. После этого учитывают численность сезонных и временных рабочих. Сезонные – поступившие на период сезонных работ (сроком не более 6 месяцев), временные – принятые на работу на срок до 2 месяцев, при замещении временно отсутствующих работников – до 4 месяцев. Сюда же следует включать пенсионеров, домохозяек, студентов высших и средних учебных заведений, учащихся общеобразовательных школ, работающих в период каникул или в отдельные дни, если они заключили с предприятием трудовой договор, а также лиц, привлекаемых для работы в хозяйстве по специальным договорам с государственными учреждениями (например, военнослужащих). Их среднесписочную численность определяют путем деления числа отработанных ими человеко-дней на число рабочих дней месяца.

При планировании работников списочного состава других предприятий, учреждений и организаций, привлеченных на сельскохозяйственные работы, в их состав, следует включать:

- студентов и школьников, привлеченных на сельскохозяйственные работы по договору подряда или другому договору гражданско-правового характера, заключенному с учебным заведением;
- численность трактористов-машинистов, комбайнеров, шоферов, механиков, ремонтных и других рабочих, прибывших на уборку урожая из других регионов.

Следующая группа работников – это служащие: руководители, специалисты, а также другие группы работников, относящиеся к служащим (кассиры, делопроизводители, табельщики, учетчики и т.п.).

Также планируют численность постоянных, сезонных и временных рабочих, служащих подсобных промышленных производств: по переработке сельскохозяйственной продукции, производству строительных материалов и столярных изделий и т.д.

Кроме того, в плане по численности и заработной плате намечают планируемую потребность в работниках, занятых в:

- 1) жилищно-коммунальном хозяйстве и культурно-бытовых учреждениях;
- 2) торговле и общественном питании;
- 3) детских учреждениях, учебных заведениях и курсах при хозяйстве.

В завершении плана отражают численность работников, занятых прочими видами деятельности (например, сбором и первичной обработкой дикорастущих плодов и ягод, лекарственных трав и т.п.) и общую численность работников. При натуральной форме оплаты труда в план включают суммы, исходя из расчета стоимости продукции по рыночным ценам, сложившимся в данном регионе.

6. Планирование средств на оплату труда.

Помимо среднегодовой численности работников в данном виде плана планируют также годовой фонд заработной платы по каждой категории работников и в целом по хозяйству и годовую заработную плату одного работника. В фонд заработной платы включают:

- 1) заработную плату, начисленную за отработанное время (выполненную работу) по тарифным ставкам, окладам или сдельным расценкам;
- 2) стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты труда;
- 3) выплаты стимулирующего и компенсирующего характера по системным положениям;
- 4) выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда;

5) различные виды доплат и надбавок к заработной плате и другие виды выплат в соответствии с действующим законодательством.

При планировании потребности в персонале необходимо проведение анализа выполнения плана за предыдущий период, включающий в себя:

- 1) оценку обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами;
- 2) оценку эффективности использования трудовых ресурсов;
- 3) выявление возможных резервов экономии трудовых ресурсов и разработку мероприятий по их использованию.

Обеспеченность трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников в предшествующем периоде по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Рассчитывают показатели, оценивающие динамику численности персонала:

- 1) индекс удельного веса персонала определенной категории – отношение удельного веса в отчетном периоде к удельному весу в базисном;
- 2) коэффициент выбытия кадров – отношение количества уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности за тот же период;
- 3) коэффициент приема кадров - отношение количества принятых работников за анализируемый период к среднесписочной численности за тот же период;
- 4) коэффициент текучести кадров - отношение количества уволенных работников по неплановым причинам за анализируемый период к среднесписочной численности за тот же период;
- 5) относительный излишек (недостаток) рабочей силы – путем сравнения фактической численности работающих с плановой среднесписочной численностью, скорректированной на уровень выполнения плана по объему валовой (товарной) продукции.

Эффективность использования трудовых ресурсов оценивают по использованию рабочего времени, производительности и трудоемкости труда, рентабельности производства.

При составлении формы «Численность и заработная плата работников» целесообразно разрабатывать прогноз изменения численности работников, использования рабочего времени по форме, представленной в таблице 2.

Таблица 2 – Прогноз изменения численности работников

| Показатели | За год | В том числе | | | |
|---|-----------|-------------|-----------|------------|-----------|
| | | I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. |
| Количество рабочих мест на начало периода, ед. | | | | | |
| Численность работников на начало периода, чел. | | | | | |
| Количество рабочих мест, намечаемых к ликвидации, ед. | | | | | |
| Выбытие работников, чел. | | | | | |
| В том числе в связи с ликвидацией рабочих мест | | | | | |
| Количество рабочих мест, предполагаемых к введению, ед. | | | | | |
| Принятие работников, чел. | | | | | |
| В том числе на дополнительно введенные рабочие | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| места | | | | | |
| Численность работников на конец периода, чел. | | | | | |
| Количество рабочих мест на конец периода, ед. | | | | | |
| В том числе вакантных | | | | | |

В современных условиях хозяйствования планирование персонала играет исключительную роль в структуре всей системы планирования на сельскохозяйственном предприятии. Именно данный вид ресурса сельскохозяйственного предприятия напрямую определяет четкость, качество и точность выполнения плановых заданий. Грамотно подобранный персонал, рациональная организация профессионального и социального развития трудового коллектива на сельскохозяйственном предприятии важнейший фактор использования и своевременного внедрения инноваций в хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия.

1.9 Лекция № 12, 13 (4 часа).

Тема: «Планирование издержек»

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Цели, задачи и содержание планирования издержек. Методы планирования издержек.
2. Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции, работ, услуг.
3. Расчет плановых калькуляций себестоимости продукции.
4. Планирование себестоимости товарной и реализуемой продукции.

1.9.2 Краткое содержание вопросов:

1. Цели, задачи и содержание планирования издержек. Методы планирования издержек.

Цель планирования издержек - оптимизация текущих затрат предприятия, обеспечивающая необходимый уровень рентабельности на основе рационального использования производственных ресурсов.

Задачи, решаемые в ходе планирования издержек:

- 1) анализ стоимостных показателей в целом по предприятию и по подразделениям;
- 2) выявление резервов по снижению себестоимости;
- 3) калькуляция себестоимости основных видов продукции;
- 4) выявление излишних затрат и их ликвидация;
- 5) определение уровня рентабельности;
- 6) оценка влияния на основные экономические показатели деятельности предприятия увеличения затрат на освоение производства новой продукции;
- 7) создание базы для разработки оптовых и розничных цен;

Во-первых, дается оценка конкурентоспособности продукции предприятия по себестоимости, последовательность следующая:

А) коэффициент затрат = себестоимость в хозяйстве делить на среднюю себестоимость данной продукции по району.

Б) нормированное значение балльной оценки земельных ресурсов хозяйства = балльная оценка земель в хозяйстве на балльную оценку земель в целом по району

В) коэффициент нормированного значения затрат = коэффициент затрат разделить на нормированное значение балльной оценки земель

Г) нормативные затраты = фактическую себестоимость умножить на коэффициент нормированного значения затрат

Д) расчетная цена реализации = предыдущий показатель умножить на уровень рентабельности, обеспечивающий расширенное воспроизводство

2. анализируется состав затрат по элементам в абсолютном выражении

3. анализ динамики себестоимости и ее структуры по основным видам продукции

Индекс удельного веса = $УВ\ 1 / УВ\ 0$

Индекс изменения себестоимости = $С\ 1 / С\ 0$

4. определяется соотношение темпов изменения себестоимости и темпов изменения урожайности и продуктивности

5. изучается эффективность использования ресурсов, как материальных, так и трудовых

2. Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость продукции, работ, услуг.

Растениеводство

1. определяют себестоимость всего соломы, в хозяйстве расчетную себестоимость соломы по твердой пшенице запланировали в 17,96 рублей за 1 центнер, по мягкой также 17,96, по ячменю 14,89 рублей.

2. затем сб/ть 1 ц соломы по твердой, мягкой пшенице и ячменю перемножают на выход соломы в центнерах и переносят в форму № 2 в тысячах рублей.

3. после этого определяют затраты на полноценное зерно путем вычитания из всего затрат общих затрат на солому.

4. рассчитывают количество полноценного зерна: выход продукции зерна + количество отходов * 0,5

5. затраты на полноценное зерно делят на количество полноценного зерна и определяют сб/ть 1 ц полноценного зерна

6. сб/ть 1 ц полноценного зерна умножают на коэффициент содержания в нем зерноотходов и получают сб/ть 1 ц отходов.

7. сб/ть 1 ц отходов умножают на количество отходов и получают сб/ть всего отходов.

5. из затрат на полноценное зерно отнимают затраты по отходам и получают себестоимость продукции всего по твердой, мягкой пшенице и ячменю и гороху.

6. затем полученные величины сб/ти всего по зерну и отходам делят на соответствующие выходы продукции и находят сб/ть единицы продукции.

7. по гороху: всего затрат и затраты на полноценное зерно совпадают, полноценное зерно определяют аналогично предыдущим культурам

По остальным культурам всего затрат и сб/ть всего совпадают, сб/ть единицы продукции определяют делением общей сб/ти на сбор продукции всего и переводят в тысячи.

Животноводство

1. потребность из формы № 12, итого со страховым фондом

1. кормоединицы = умножаем потребность на коэффициент содержания питательных веществ

2. поступление переносим из потребности

3. скот населения: потребность и поступление переносим из формы № 8

4. средства защиты животных от болезней = поголовье на норматив на цену единицы;

5. работы и услуги – стоимость работ и услуг относимых на животноводство;

6. нефтепродукты – объем работ на норму расхода на цену;

7. содержание основных средств, в том числе амортизация из формы № 17;

8. прочие расходы - % от суммы предыдущих;

9. общепроизводственные и общехозяйственные расходы – оплата труда, ГСМ и другие.

В данную статью затрат включают работы и услуги обслуживающих и вспомогательных производств, отнесенные на растениеводство.

- автотранспорт по работам, которые выполняют с выполнением автомобилей. Объем работ определяют путем умножения количества перевозимого груза на расстояние перевозки (т.км.) затраты определяют умножением объема работ на себестоимость 1 т.км.

- электроэнергия: сначала устанавливают затраты электроэнергии, а затем стоимость.

- аналогично ведут расчеты по живой тягловой силе и по прочим затратам.

Себестоимость продукции переработки: оплата труда, стоимость сырья, работы и услуги, амортизация, ремонт и ГСМ.

Производственная себестоимость в целом по хозяйству.

| | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| Оплата труда с отчисл. | Форма № 20 |
| Материальные затраты | Сумма строк 3;10 |
| в том числе семена | Форма № 2 |
| корма | Форма № 12(2) |
| подстилка | - |
| удобрения | Форма № 2 |
| нефтепродукты | Форма № 18 |
| электроэнергия | Форма № 14 |
| топливо | Форма № 14 |
| запчасти,ремонтные мат-лы | Форма № 17 |
| оплата услуг и работ со стороны | - |
| Амортизация | Форма № 17 |
| Прочие | ? |
| | |
| Итого | Сумма строк 1 + 2 + 12 +13 |

Полная = производственная + коммерческие расходы.

3. Расчет плановых калькуляций себестоимости продукции.

Растениеводство

Всего затрат суммируют все виды затрат.

Выход продукции = сбор продукции всего умножают по зерну на 0,85, по отходам на 0,15, по соломе на 1,7 умножают площадь по данной культуре по твердой и мягкой пшенице.

По ячменю зерно на 0,8, отходы на 0,2, солома на 1,8 площадь.

По гороху зерно на 0,95, отходы на 0,05.

Себестоимость всего:

1. определяют себестоимость всего соломы, в хозяйстве расчетную себестоимость соломы по твердой пшенице запланировали в 17,96 рублей за 1 центнер, по мягкой также 17,96, по ячменю 14,89 рублей.

2. затем сб/ть 1 ц соломы по твердой, мягкой пшенице и ячменю перемножают на выход соломы в центнерах и переносят в форму № 2 в тысячах рублей.

3. после этого определяют затраты на полноценное зерно путем вычитания из всего затрат общих затрат на солому.

4. рассчитывают количество полноценного зерна: выход продукции зерна + количество отходов * 0,5

5. затраты на полноценное зерно делят на количество полноценного зерна и определяют сб/ть 1 ц полноценного зерна

6. сб/ть 1 ц полноценного зерна умножают на коэффициент содержания в нем зерноотходов и получают сб/ть 1 ц отходов.

7. сб/ть 1 ц отходов умножают на количество отходов и получают сб/ть всего отходов.

5. из затрат на полноценное зерно отнимают затраты по отходам и получают себестоимость продукции всего по твердой, мягкой пшенице и ячменю и гороху.

6. затем полученные величины сб/ти всего по зерну и отходам делят на соответствующие выходы продукции и находят сб/ть единицы продукции.

7. по гороху: всего затрат и затраты на полноценное зерно совпадают, полноценное зерно определяют аналогично предыдущим культурам

По остальным культурам всего затрат и сб/ть всего совпадают, сб/ть единицы продукции определяют делением общей сб/ти на сбор продукции всего и переводят в тысячи.

Животноводство

Методика расчета средней стоимости кормов:

1. стоимость на начало года = количество * цену факт 2005 года

2. поступление = из формы 12, 40% от наличия на конец года

3. стоимость = поступление * цену план 2006 года

4. всего = наличие на начало года + поступление

5. стоимость = сумма стоимости на начало года и поступления

6. стоимость 1 ц = стоимость всего / количество всего

Потребность в кормах от начала планируемого года до урожая и от урожая до конца планируемого года

1. потребность из формы № 12, итого со страховым фондом

10. кормоединицы = умножаем потребность на коэффициент содержания питательных веществ

11. поступление переносим из потребности

12. скот населения: потребность и поступление переносим из формы № 8

13. средства защиты животных от болезней = поголовье на норматив на цену единицы;

14. работы и услуги – стоимость работ и услуг относимых на животноводство;

15. нефтепродукты – объем работ на норму расхода на цену;

16. содержание основных средств, в том числе амортизация из формы № 17;

17. прочие расходы - % от суммы предыдущих;

18. общепроизводственные и общехозяйственные расходы – оплата труда, ГСМ и другие.

В данную статью затрат включают работы и услуги обслуживающих и вспомогательных производств, отнесенные на растениеводство.

- автотранспорт по работам, которые выполняют с выполнением автомобилей. Объем работ определяют путем умножения количества перевозимого груза на расстояние перевозки (т.км.) затраты определяют умножением объема работ на себестоимость 1 т.км.

- электроэнергия: сначала устанавливают затраты электроэнергии, а затем стоимость.

- аналогично ведут расчеты по живой тягловой силе и по прочим затратам.

Себестоимость продукции переработки: оплата труда, стоимость сырья, работы и услуги, амортизация, ремонт и ГСМ.

Производственная себестоимость в целом по хозяйству.

| | |
|------------------------|------------------|
| Оплата труда с отчисл. | Форма № 20 |
| Материальные затраты | Сумма строк 3;10 |
| в том числе семена | Форма № 2 |
| корма | Форма № 12(2) |

| | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| подстилка | - |
| удобрения | Форма № 2 |
| нефтепродукты | Форма № 18 |
| электроэнергия | Форма № 14 |
| топливо | Форма № 14 |
| запчасти,ремонтные мат-лы | Форма № 17 |
| оплата услуг и работ со стороны | - |
| Амортизация | Форма № 17 |
| Прочие | ? |
| | |
| Итого | Сумма строк 1 + 2 + 12 +13 |

Полная = производственная + коммерческие расходы.

4. Планирование себестоимости товарной и реализуемой продукции.

Плановая себестоимость товарного выпуска продукции по каждому виду изделий определяется путем умножения плановой себестоимости изделий на количество таких изделий.

Затраты на 1 руб. товарной продукции определяются путем деления себестоимости всей товарной продукции на тот же объем товарной продукции в оптовых ценах предприятия и сопоставляются с затратами на 1 руб., рассчитанными укрупненным методом по факторам.

Снижение себестоимости сравнимой товарной продукции определяется сопоставлением ее со среднегодовой себестоимостью этой же продукции за предыдущий год. Она оценивается по плановой себестоимости и по среднегодовой себестоимости соответствующих видов продукции за прошлый год.

Себестоимость реализуемой продукции равна сумме себестоимости производимой в плановом году товарной продукции (с исключением из нее повышенных затрат первых лет массового производства вновь осваиваемых изделий, которые должны возмещаться за счет средств фонда развития) и себестоимости остатков готовой продукции на складах и отгруженной, но не оплаченной на начало планируемого года, за вычетом себестоимости остатков готовой продукции на складах и отгруженной, но не оплаченной на конец планируемого года.

Себестоимость реализуемой продукции рассчитывается в сопоставимых с предыдущим годом ценах и условиях, а также в ценах и условиях, действующих в планируемом году.

1.10 Лекция № 14, 15, 16 (6 часов).

Тема: «Финансовое планирование на предприятии»

1.10.1 Вопросы лекции:

1.Организация финансового планирования и виды финансовых планов. Содержание финансового плана.

2.Методика разработки финансового плана: отчет о прибыли и убытках и балансовая ведомость и их использование для экспресс-анализа финансового состояния предприятия, планирование доходов и поступлений, планирование расходов и отчислений, проверка финансового плана.

3.Краткосрочное финансовое планирование. Бюджет наличности.

1.10.2 Краткое содержание вопросов:

1. Организация финансового планирования и виды финансовых планов. Содержание финансового плана.

Планирование – это разработка и корректировка действий на основе предвидения, обоснования, конкретизации и описания деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

В условиях рыночной экономики значение планирования, программирования деятельности на перспективу и текущий период занимает огромное место, и всем предпринимателям, начиная от руководителей крупных предприятий и акционерных обществ и заканчивая представителями малого бизнеса в сельском хозяйстве, необходимо знать и уметь грамотно планировать свою производственно-хозяйственную деятельность с учетом особенностей своего бизнеса.

Главный смысл планирования состоит в повышении производительности и эффективности работы предприятия посредством:

- целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;
- выявления рисков и снижения их уровня;
- разукрупнения и тем самым упрощения процессов;
- повышения гибкости, приспособляемости к изменениям.

Планирование обусловлено анализом и прогнозом, результаты которых содержат соответствующие сравнения предполагаемых воздействий значимых для будущего альтернатив. В стремлении к выявлению лучших альтернатив, целей и способов их достижения проявляется функция оптимизации.

В ходе планирования любой субъект хозяйствования всесторонне оценивает состояние своих финансов, выявляет возможности увеличения финансовых ресурсов, направления их наиболее эффективного использования. Управленческие решения в процессе планирования принимаются на основе анализа финансовой информации, которая в связи с этим должна быть достаточно полной и достоверной. Финансовая информация базируется на бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности. [7, стр 113]

Проводя финансовое планирование на предприятиях АПК нужно учитывать особенности данной отрасли

Из того, что в сельском хозяйстве главное средство производства - земля, вытекает особенность финансов предприятий: земля не амортизируется, следовательно, земля не формирует себестоимости продукции. В то же время разный уровень плодородия и месторасположения способствуют образованию у сельскохозяйственных предприятий дифференцированного дохода (ренды).

В составе основных производственных фондов значительное место занимает продуктивный и рабочий скот. Эта часть фондов воспроизводится непосредственно в сельском хозяйстве. По продуктивному скоту амортизация не начисляется. По рабочему скоту амортизация начисляется на реновацию.

Существенной спецификой сельского хозяйства является его самовоспроизводство. Значительная часть произведенной продукции не реализуется на сторону, а остается внутри хозяйства на цели воспроизводства в качестве молодняка скота, семян, удобрений, кормов, поэтому не входит в состав товарной продукции и не принимает денежную форму, поскольку является внутривозвратным оборотом. Внутривозвратный оборот в общем объеме сельскохозяйственного производства составляет весьма большую долю и исчисляется десятками процентов.

Зависимость сельскохозяйственного производства от природных явлений вызывает необходимость создания на предприятии специальных страховых и резервных фондов в денежной и натуральной форме. [4, стр 10]

В настоящее время планирование финансового состояния предприятия занимает важное место среди экономических наук. Его рассматривают в качестве одной из функций управления производством.

Содержание финансового планирования на предприятии

Планирование - один из основных компонентов системы внутрифирменного и управления на базе концепции, определяющей общие цели фирмы, приоритеты в распределении ресурсов, главные направления развития инвестиционной деятельности. Планирование - это непрерывный итерационный процесс, техническую основу которого составляют современные программные продукты (пакеты прикладных программ), предназначенные для разработки бизнес-плана развития фирмы и осуществления мониторинга ее производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности.

Процесс планирования проходит 4 этапа:

1. разработка общих целей;
2. определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
3. определение путей и средств их достижения;
4. контроль за достижением поставленных целей путем

Конкретным результатом планирования является план. План – это документ, в котором отражены наиболее существенные характеристики экономики предприятия (документ, отражающий желаемое состояние производства). [3]

Термин “финансы” происходит от латинского “financial” - денежный платеж. Финансовые отношения возникают в тех случаях, когда тем или иным способом (законодательным, договорным и т.д.) необходимо осуществить наличные и безналичные денежные платежи, а также когда платежи происходят фактически.

Финансы предприятий являются системой отношений, которые связаны с их денежными платежами и возникают в процессе индивидуальных кругооборотов средств предприятий и источников этих средств. Другими словами, финансовые процессы предприятий заключаются в формировании их денежных доходов и расходов.

Финансы предприятий обслуживают непрерывный кругооборот средств предприятия и источников их формирования, заключающихся в снабжении, производстве, сбыте, получении и распределении финансовых результатов (выручки, прибыли), привлечении и возврате заемных средств. В процессе кругооборота происходит непрерывное изменение структуры средств предприятия и их источников, определяемой как соотношение между элементами имущества и элементами формирующего его капитала. Структура средств предприятия складывается как пропорция между стоимостными величинами основных средств и других внеоборотных активов, запасов и затрат, денежных средств, расчетов и других оборотных активов.

Финансовое планирование - это процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в будущем периоде.

Основные задачи финансового планирования:

1. Обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия;
2. Определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени его рационального использования;
3. Выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
4. Установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, обслуживающими банками и контрагентами;
5. Соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
6. Контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

ФП включает в себя следующие этапы:

1. Анализ финансовой ситуации (Анализируются финансовые показатели деятельности предприятия за предыдущий период на основе бухгалтерского баланса, отчета о

прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств. Основное внимание уделяется таким показателям, как объем реализации, затраты, размер полученной прибыли. Проведенный анализ дает возможность оценить финансовые результаты деятельности предприятия и определить проблемы, стоящие перед ним.);

2. Разработка общей финансовой стратегии предприятия (разработка финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности предприятия, на этом этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру бизнес-плана в том случае, если он разрабатывается на предприятии);

3. Составление текущих финансовых планов (уточнение и конкретизация основных показателей прогнозных финансовых документов путем составления текущих ФП);

4. Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана (состыковка показателей финансовых планов с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и другими планами и программами, разрабатываемыми предприятием);

5. Осуществление оперативного финансового планирования

6. Выполнение финансового плана (осуществление текущей производственной, финансовой и прочей деятельности предприятия, определяющей конечные финансовые результаты деятельности в целом);

7. Анализ и контроль выполнения плана (определение фактических конечных финансовых деятельности, сопоставление их с запланированными показателями, выявление причин и следствий отклонений от плановых показателей, разработка мер по устранению негативных явлений. [8, стр232])

Все подсистемы ФП на предприятии находятся во взаимосвязи и осуществляются в определенной последовательности. Исходный этап планирования - прогнозирование основных направлений финансовой деятельности, осуществляемое в процессе перспективного планирования, которое определяет задачи и параметры текущего ФП. База для разработки оперативных финансовых планов формируется на стадии текущего финансового планирования.

Виды финансового планирования

Различают три вида финансового планирования:

- перспективное финансовое планирование
- оперативное финансовое планирование
- текущее финансовое планирование

Перспективное финансовое планирование

Перспективное ФП охватывает в современных условиях период от одного года до трех (редко - пяти) лет. ПФП включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование его финансовой деятельности. Финансовая стратегия - это определение долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и выбор наиболее эффективных способов и путей их достижения.

Процесс формирования финансовой стратегии включает в себя следующие основные этапы:

1. Определение периода реализации стратегии. Продолжительность этого периода зависит от периода формирования общей стратегии предприятия. Кроме того, на него воздействуют и другие факторы: динамика макроэкономических процессов, изменения, происходящие на финансовом рынке, отраслевая принадлежность и специфика внешней среды деятельности предприятия.

2. Анализ факторов внешней среды предприятия;

3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности. Главная цель данного этапа - максимизация рыночной стоимости предприятия. Система стратегических целей предприятия должна быть сформулирована четко, отражая каждую из целей в конкретных показателях-нормативах.

4. Разработка финансовой политики предприятия;

5. Разработка системы мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии;

6. Оценка разработанной финансовой стратегии. Она осуществляется по нескольким параметрам. Во-первых, оценивается насколько разработанная финансовая стратегия согласуется с общей стратегией предприятия, выявляется степень согласованности целей, направлений и этапов реализации этих стратегий. Во-вторых, оценивается согласованность финансовой стратегии предприятия с прогнозируемыми изменениями во внешней среде. В-третьих, оценивается реализуемость разработанной финансовой стратегии, т. е. рассматриваются возможности предприятия в формировании собственных и привлеченных финансовых ресурсов. В заключение оценивается результативность финансовой стратегии.

Базу ПФП составляет прогнозирование, которое является воплощением стратегии фирмы на рынке. Прогнозирование состоит в изучении возможного финансового состояния предприятия в длительной перспективе. Основой прогнозирования служит анализ и обобщение имеющейся информации с последующим моделированием возможных вариантов развития ситуации и финансовых показателей.

2.Методика разработки финансового плана: отчет о прибыли и убытках и балансовая ведомость и их использование для экспресс-анализа финансового состояния предприятия, планирование доходов и поступлений, планирование расходов и отчислений, проверка финансового плана.

Методы финансового планирования

Содержанием стратегии финансового планирования хозяйствующего субъекта является определение его центров доходов и центров расходов. Центр доходов хозяйствующего субъекта - это его подразделение, которое приносит ему максимальную прибыль. Центр расходов - это подразделение хозяйствующего субъекта, являющееся малорентабельным или вообще некоммерческим, но играющее важную роль в общем производственно-торговом процессе.

Планирование финансовых показателей осуществляется посредством определенных методов. Методы планирования - это конкретные способы и приемы расчетов показателей. При планировании финансовых показателей могут применяться следующие методы: нормативный, расчетно-аналитический, балансовый, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование.

Естественно, что универсальных рецептов, которые могли бы одинаково успешно применяться на различных предприятиях, нет. Но есть методы, с использованием которых могут быть построены системы управления предприятием. Они представляют собой формализованную совокупность понятий и процессов, позволяющую создать описание того, как предприятие должно работать, и имеют сугубо конструктивный характер, то есть их можно воспринимать как набор инструкций (алгоритм). Итак, к основным методам планирования финансовой деятельности на предприятии относят:

- нормативный метод
- расчетно-аналитический
- балансовый метод

Нормативный метод

Сущность нормативного метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и в их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и др. В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов, которая включает:

- √ Федеральные нормативы;

- √ Республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы;
- √ Местные нормативы;
- √ Отраслевые нормативы;
- √ Нормативы хозяйствующего субъекта.

Федеральные нормативы являются едиными для всей территории Российской Федерации, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов. К ним относятся ставки федеральных налогов, нормы амортизации отдельных видов основных фондов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование и др. Республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы, а также местные нормативы действуют в отдельных регионах Российской Федерации. Речь идёт о ставках республиканских и местных налогов, тарифных взносов и сборов и др.

Отраслевые нормативы действуют в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов (малые предприятия, акционерные общества и т.п.). Сюда входят нормы предельных уровней рентабельности предприятий-монополистов, предельные нормы отчислений в резервный фонд, нормы льгот по налогообложению, нормы амортизационных отчислений отдельных видов основных фондов.

Нормативные модели позволяют сравнить фактические результаты деятельности предприятий с ожидаемыми, рассчитанными по бюджету. Их сущность сводится к установлению нормативов по каждой статье расходов по технологическим процессам, видам изделий, центрам ответственности и т.п. и к анализу отклонений фактических данных от этих нормативов.

Нормативы хозяйствующего субъекта - это нормативы, разрабатываемые непосредственно хозяйствующим субъектом и используемые им для регулирования производственно-торговым процессом и финансовой деятельностью, контроля над использованием финансовых ресурсов, других целей по эффективному вложению капитала. К этим нормативам относятся потребности в оборотных средствах, нормы кредиторской задолженности, постоянно находящиеся в распоряжении хозяйствующего субъекта, нормы запасов сырья, материалов, товаров, тары, нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли, норматив отчислений в ремонтный фонд и т.д.

Итак, нормативный метод планирования заключается в установлении для определенного отрезка времени фиксированной системы норм.

Нормативный метод планирования является самым простым методом. Зная норматив и объёмный показатель, можно легко рассчитать плановый показатель.

Расчётно-аналитический метод

Сущность расчётно-аналитического метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Данный метод планирования широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей.

Расчётно-аналитический метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчислений от прибыли в фонды накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов и т.д. Этот метод планирования показывает влияние факторов на величину прибыли, однако он в достаточной степени не учитывает влияние всех меняющихся условий хозяйствования на финансовые результаты и не обеспечивает их достоверности прежде всего из-за постоянно меняющихся условий хозяйствования.

Балансовый метод

Сущность балансового метода планирования финансовых показателей заключается в том, что путём построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод

применяется, прежде всего, при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды - фонд накопления, фонд потребления и др. Фонд накопления - это денежные средства, направляемые на производственное развитие предприятия и иные аналогичные цели, предусмотренные учредительными документами, т.е. на создание нового имущества предприятия. Фонд потребления - это средства нераспределенной прибыли, направляемые на материальное поощрение работников коллектива и иные аналогичные мероприятия, не приводящих к образованию имущества предприятия.

Балансовая прибыль представляет собой сумму прибылей от реализации продукции, от прочей реализации и доходов по внереализационным операциям за вычетом расходов по ним.

При прогнозировании баланса рассчитываются, в первую очередь, ожидаемые значения его активных статей. Что касается пассивных статей, то работа с ними завершается с помощью метода балансовой увязки показателей и выявляется потребность во внешних источниках финансирования.

При реализации балансового метода планирование финансовой деятельности предприятия осуществляется и от возможности производить товары или услуги, и от потребностей рынка в них. В процесс управления предприятием явно включается маркетинг. Таким образом, этот метод позволяет интегрировать взаимоотношения потребитель - предприятие с внутренними бизнес-процессами предприятия.

Метод оптимизации плановых решений

Сущность метода оптимизации плановых решений заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчётов, с тем, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. Собственно прогнозирование осуществляется в ходе имитационного моделирования, когда при расчетах варьируют темпами изменения базового показателя и независимых факторов, а его результатом является построение нескольких вариантов прогнозной отчетности.

При этом могут применяться разные критерии выбора:

минимум приведённых затрат;

максимум приведённой прибыли;

минимум вложения капитала при наибольшей эффективности результата;

минимум текущих затрат;

минимум времени на оборот капитала, т.е. ускорение оборачиваемости средств;

максимум дохода на рубль вложенного капитала;

максимум прибыли на рубль вложенного капитала;

максимум сохранности финансовых ресурсов, т.е. минимум финансовых потерь (финансового или валютного роиска).

Известно, что выпуск продукции напрямую связан с тем, насколько хорошо и ритмично предприятие снабжается сырьем или комплектующими, насколько рационально используются складские площади, и, наконец, насколько ее выпуск связан с заказами клиентов или потребностью рынка. Изменение оптимального соотношения любой из этих составляющих влечет за собой те или иные проблемы. Перебои с поставками сырья влекут за собой простои в выпуске продукции, поступление большего, чем необходимо, количества материалов может повлечь за собой необоснованные потери.

Именно с целью оптимального управления производством от поставки сырья и комплектующих до удовлетворения запросов конечных потребителей был использован данный метод планирования материальных запасов предприятия. Другими словами, применение этого метода позволяет оптимизировать план поставок комплектующих, тем самым уменьшая затраты на производство и повышая его эффективность.

3. Краткосрочное финансовое планирование. Бюджет наличности.

Оперативное финансовое планирование

Система оперативного планирования финансовой деятельности заключается в разработке комплекса краткосрочных плановых заданий по финансовому обеспечению основных направлений хозяйственной деятельности предприятия.

Оперативное финансовое планирование включает составление и использование платежного календаря, кассового плана, а также расчет потребности в краткосрочном кредите.

В процессе составления платежного календаря решаются следующие задачи: организация учета временной стыковки денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия; формирование информационной базы о движении денежных потоков и потоков; ежедневный учет изменений в информационной базе; анализ неплатежей (по суммам и источникам возникновения) и организация конкретных мероприятий по их преодолению; расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях временной "нестыковки" денежных поступлений и обязательств и оперативное приобретение заемных средств; расчет (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств предприятия; анализ финансового рынка с позиции наиболее надежного и выгодного размещения временно свободных денежных средств предприятия.

План составления платежного календаря можно разделить на пять этапов:

1. выбор периода планирования. Как правило, это - квартал или месяц, на предприятии, где часто изменяются во времени денежные потоки, возможны и более короткие периоды планирования (декады);
2. расчет объема возможных денежных поступлений (доходов);
3. оценка денежных расходов, ожидаемых в плановом периоде;
4. определение денежного сальдо. Оно представляет собой разность между суммами поступлений и расходов за период планирования;
5. подведение итогов показывает, будет ли у предприятия недостаток средств или излишек.

Кроме платежного календаря на предприятии должен составляться кассовый план - план оборота наличных денежных средств, отражающий поступление и выплаты наличных денег через кассу. Кассовый план необходим для контроля за поступлением и расходованием наличных средств.

Исходные данные для составления кассового плана:

- предполагаемые выплаты по фонду заработной платы и фонду потребления в части денежных средств;
- информация о продаже материальных ресурсов или продукции работникам;
- сведения о командировочных расходах;
- сведения о прочих поступлениях и выплатах наличными деньгами.

Кассовый план необходим предприятию для того, чтобы по возможности более точно представлять размер обязательств перед работниками по заработной плате и размер других выплат. Банку, обслуживающему предприятие, также необходим его кассовый план, чтобы составить сводный кассовый план на обслуживание своих клиентов в установленные сроки.

Текущее финансовое планирование (ТФП)

Система текущего планирования финансовой деятельности основывается на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности. Данный вид планирования заключается в разработке конкретных текущих финансовых планов, которые дают возможность предприятию определить на предстоящий период все источники финансирования его развития, сформировать структуру его доходов и затрат, обеспечить постоянную платежеспособность, а также определить структуру активов и пассивов предприятия на конец планируемого периода.

В результате осуществления ТФП разрабатываются три основных документа:

- План движения денежных средств;

- План отчета о прибылях и убытках;
- План бухгалтерского баланса.

Основная цель разработки этих документов - оценка финансового положения предприятия на конец планируемого периода. Текущий финансовый план составляется на год с разбивкой по кварталам на основе данных о:

- Финансовой стратегии предприятия;
- Результаты финансового анализа за предыдущий год;
- Планируемых объемах производства и реализации продукции, а также других экономических показателях операционной деятельности предприятия;
- Системе разработанных на предприятии нормативов затрат отдельных ресурсов;
- Действующей системе налогообложения;
- Действующей амортизационной политике;
- Ставках процентов на депозитном и кредитном рынках и пр.

Для составления финансовых документов в процессе осуществления ТФП важно правильно определить объем будущих продаж (объем реализованной продукции). Это необходимо для организации производственного процесса, эффективного распределения средств.

1.11 Лекция № 17 (2 часа).

Тема: «Организация процесса планирования на предприятии»

1.11.1 Вопросы лекции:

1. Организация подготовительной работы к планированию. Понятие культуры экономической среды. Оценка нормативно-правовой базы.
2. Аналитические исследования – объективная база для разработки обоснованных планов развития предприятия. Оценка резервов экономического роста предприятия.
3. Планирование ресурсного потенциала, научно-технического и социального развития предприятия. Инновации в планировании на предприятиях АПК.
4. Особенности планирования деятельности предприятий различных отраслей и сфер АПК.

1.11.2 Краткое содержание вопросов:

1. Организация подготовительной работы к планированию. Понятие культуры экономической среды. Оценка нормативно-правовой базы.

Процесс и организация планирования на с/х предприятиях

1. Сущность процесса планирования на предприятии АПК раскрывается через его функции:

- 1) целеполагающая – постановка и обоснование дерева целей функционирования предприятия с четким обозначением миссии хозяйства;
- 2) системообразующая – посредством разработки и заполнения системы планов реализуется единство и непрерывность процесса производства;
- 3) организующая – путем выбора форм, средств и методов достижения поставленных целей осуществляется построение рациональной системы ведения хозяйства.

Современные тенденции экономического развития требуют от каждого хозяйствующего субъекта максимального использования ресурсного потенциала в условиях неопределенности внешней среды и оппортунистического поведения контрагентов для достижения поставленных целей. Хозяйственная деятельность любого хозяйствующего субъекта – это процесс поиска наиболее рациональных форм и способов использования ограниченных ресурсов, могущих иметь многоцелевое назначение для достижения максимальных результатов. Таким образом, функционирование производственно-хозяйственной системы есть комплекс взаимосвязанных этапов решения стратегической задачи по реализации миссии предприятия.

Важнейший этап в хозяйственной деятельности предприятия – это организация процесса планирования. На первом этапе при создании хозяйствующего субъекта необходима проработка вопроса о предназначении предприятия, какую роль и функции оно будет осуществлять в сложившихся рыночных условиях. Далее оценив имеющиеся ресурсы требуется описание сущности и структуры механизмов, способствующих выполнению выбранной миссии.

Система данных механизмов – это:

- 1) рациональное построение бухгалтерского учета, анализа и аудита хозяйственной деятельности, призванных, своевременно и в полной мере отражать все изменения в деятельности хозяйствующего субъекта;
- 2) моделирование и организация производственных процессов на предприятии;
- 3) количественный и качественный учет результатов экономической деятельности предприятия;
- 4) разработка маркетинговых мероприятий;
- 5) распределение прав и обязанностей между участниками процесса планирования в рамках предприятия;

6) успешное выполнение предыдущих мероприятий должно обеспечить финансовую устойчивость предприятия и рентабельность производства, на данном этапе осуществляется финансовое планирование, позволяющее правильно распределить финансовые потоки во времени и между участниками производственных отношений;

7) при условии автоматизации всех вышеизложенных этапов реализации хозяйственной деятельности предприятия и использования прикладных компьютерных программ оптимизируется процесс планирования функционирования хозяйствующего субъекта в целом.

2. Аналитические исследования – объективная база для разработки обоснованных планов развития предприятия. Оценка резервов экономического роста предприятия.

Виды планов анализа. Комплексный план анализа и его содержание. Тематический план и его содержание.

Важным условием, от которого зависит действенность и эффективность АХД, является планомерный характер его проведения. Поэтому на каждом предприятии вся работа по проведению анализа должна планироваться. На практике могут составляться следующие планы:

комплексный план аналитической работы предприятия;

тематические планы.

Комплексный план обычно составляется на один год. Разрабатывает его специалист, которому на предприятии поручено руководство аналитической работой в целом. Этот план по содержанию представляет собой календарное расписание отдельных аналитических исследований. В нем, кроме целей и задач анализа, перечисляются вопросы, которые должны быть исследованы на протяжении года, определяется время для изучения каждого вопроса, указываются субъекты анализа, дается схема аналитического документооборота, срок и адрес поступления каждого документа, его содержание.

При разработке плана обязательно должна учитываться периодичность изучения важных проблемных вопросов, преемственность анализа за отдельные периоды времени.

В комплексном плане также должны быть предусмотрены источники информации, которые могут использоваться при анализе технические средства проведения анализа. Например, при выполнении исследования на ПЭВМ должна быть определена программа, по которой будет проводиться анализ. По результатам анализа разрабатываются предложения, направленные на улучшение результатов хозяйственной деятельности. Поэтому комплексный план должен предусматривать и организацию проведения контроля за выполнением этих мероприятий.

Кроме комплексного плана, могут составляться и **тематические**. Это планы проведения анализа по комплексным вопросам, которые требуют углубленного изучения. В них рассматриваются объекты, субъекты, этапы, сроки проведения анализа, его исполнители и др.

Контроль за выполнением планов анализа ведет заместитель руководителя предприятия по экономическим вопросам или лицо, на которое возложены обязанности по управлению анализом в целом.

Состав, содержание и качество информации, которая привлекается к анализу, имеют определяющую роль в обеспечении действенности АХД. Анализ не ограничивается только экономическими данными, а широко использует техническую, технологическую и другую информацию. Все источники данных для АХД делятся на **плановые, учетные и внеучетные**.

К **плановым источникам** относятся все типы планов, которые разрабатываются на предприятии (перспективные, текущие, оперативные, хозрасчетные, задания,

технологические карты), а также нормативные материалы, сметы, ценники, проектные задания и др.

Источники информации учетного характера - это все данные, которые содержат документы бухгалтерского, статистического и оперативного учета, а также все виды отчетности, первичная учетная документация.

Ведущая роль в информационном обеспечении анализа принадлежит *бухгалтерскому учету и отчетности*, где наиболее полно отражаются хозяйственные явления, процессы, их результаты. Своевременный и полный анализ данных, которые имеются в учетных документах (первичных и сводных) и отчетности, обеспечивает принятие необходимых мер, направленных на улучшение выполнения планов, достижение лучших результатов хозяйствования.

Данные статистического учета, в которых содержится количественная характеристика массовых явлений и процессов, используются для углубленного изучения и осмысления взаимосвязей, выявления экономических закономерностей.

Оперативный учет и отчетность способствуют более оперативному по сравнению со статистикой или бухгалтерским учетом обеспечению анализа необходимыми данными (например, о производстве и отгрузке продукции, о состоянии производственных запасов) и тем самым создают условия для повышения эффективности аналитических исследований.

Учетным документом, согласно нашей классификации, является и экономический паспорт предприятия, где накапливаются данные о результатах хозяйственной деятельности за несколько лет. Значительная детализация показателей, которые содержатся в паспорте, позволяет провести многочисленные исследования динамики, выявить тенденции и закономерности развития экономики предприятия.

С расширением компьютерной техники появились и новые машинные источники информации. К ним относятся данные, которые содержатся в оперативной памяти ПЭВМ, на гибких дисках, а также выдаются в виде разнообразных машинограмм.

К **внеучетным источникам информации** относятся документы, которые регулируют хозяйственную деятельность, а так же данные, которые не относятся к перечисленным ранее. В их число входят следующие документы:

1. Официальные документы, которыми обязан пользоваться субъект хозяйствования в своей деятельности: законы государства, указы президента, постановления правительства и местных органов власти, приказы вышестоящих органов управления, акты ревизий и проверок, приказы и распоряжения руководителей предприятия.

2. Хозяйственно-правовые документы: договора, соглашения, решения арбитража и судебных органов, рекламации.

3. Решения общих собраний коллектива, совета трудового коллектива предприятия в целом или отдельных ее подразделов.

4. Материалы изучения передового опыта, полученные из разных источников информации (Интернет, радио, телевидение, газеты и т.д.).

5. Техническая и технологическая документация.

6. Материалы специальных обследований состояния производства на отдельных рабочих местах (хронометраж, фотография и т.п.).

7. Устная информация, которая получена во время встреч с членами своего коллектива или представителями других предприятий.

По отношению к объекту исследования информация бывает внутренней и внешней. *Система внутренней информации* - это данные статистического, бухгалтерского, оперативного учета и отчетности, плановые данные, нормативные данные, разработанные на предприятии и т.д. *Система внешней информации* - это данные статистических сборников, периодических и специальных изданий, конференций, деловых встреч, официальные, хозяйственно-правовые документы и т.д.

По отношению к предмету исследования информация делится на основную и вспомогательную, необходимую для более полной характеристики изучаемой предметной области.

По периодичности поступления аналитическая информация подразделяется на регулярную и эпизодическую. К источникам регулярной информации относятся плановые и учетные данные. Эпизодическая информация формируется по мере необходимости, например сведения о новом конкуренте.

Регулярная информация в свою очередь классифицируется на *постоянную*, сохраняющую свое значение длительное время (коды, шифры, план счетов бухгалтерского учета и др.), *условно-постоянную*, сохраняющую свое значение в течение определенного периода времени (показатели плана, нормативы) и *переменную*, характеризующую частую сменяемость событий (отчетные данные о состоянии анализируемого объекта на определенную дату).

По отношению к процессу обработки информацию можно отнести к первичной (данные первичного учета, инвентаризаций, обследований) и вторичной, прошедшей определенную стадию обработки и преобразований (отчетность, конъюнктурные обзоры и т.д.).

К организации информационного обеспечения анализа предъявляется ряд требований. Это ***аналитичность информации, ее объективность, единство, оперативность, рациональность*** и др.

Смысл первого требования заключается в том, что вся система экономической информации независимо от источников поступления ***должна соответствовать потребностям*** АХД, т.е. обеспечивать поступление данных именно о тех направлениях деятельности и с той детализацией, которая в этот момент нужна аналитику для всестороннего изучения экономических явлений и процессов, выявления влияния основных факторов и определения внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производства. Поэтому вся система информационного обеспечения АХД должна постоянно совершенствоваться.

Это очевидно в сегодняшней практике организации учета, планировании и статистики на предприятии. Там постоянно пересматриваются формы документов, их содержание, организация документооборота, появляются принципиально новые формы накопления и сохранения данных (имеется в виду компьютерная техника). Все изменения диктуются не только собственно требованиями учета или планирования. Они в значительной степени подчинены необходимости информационного обеспечения АХД и выработки управленческих решений.

Экономическая информация должна достоверно, объективно отражать исследуемые явления и процессы. Иначе выводы, сделанные по результатам анализа, не будут соответствовать действительности, а разработанные аналитиками предложения не только не принесут пользы предприятию, но могут оказаться вредными.

Следующее требование, предъявляемое к организации информационного потока, - ***это единство информации, поступающей из разных источников*** (планового, учетного и внеучетного характера). Из этого принципа вытекает необходимость устранения обособленности и дублирования разных источников информации. Это означает, что каждое экономическое явление, каждый хозяйственный акт должны регистрироваться только один раз, а полученные результаты могут использоваться в учете, планировании, контроле и анализе.

Эффективность анализа может быть обеспечена только тогда, когда есть возможность оперативно вмешиваться в процесс производства по его результатам. Это значит, что информация должна поступать к аналитику как можно быстрее. В этом и состоит сущность еще одного требования к информации — ***оперативность***. Повышение оперативности информации достигается применением новейших средств связи, обработкой ее на ПЭВМ и т.д.

Одно из требований к качеству информации — *это обеспечение ее сопоставимости* по предмету и объектам исследования, периоду времени, методологии исчисления показателей и ряду других признаков.

И наконец, *система информации должна быть рациональной* (эффективной), то есть требовать минимума затрат на сбор, хранение и использование данных. С одной стороны, для комплексного анализа любого экономического явления или процесса требуется разносторонняя информация. При ее отсутствии анализ будет неполным. С другой стороны, излишек информации удлиняет процесс ее поиска, сбора и принятия решений. Из данного требования вытекает необходимость изучения полезности информации и на этой основе совершенствование информационных потоков путем устранения лишних данных и введения нужных.

Таким образом, информационная система АХД должна формироваться и совершенствоваться с учетом перечисленных выше требований, что является необходимым условием повышения действенности и эффективности АХД.

3. Планирование ресурсного потенциала, научно-технического и социального развития предприятия. Инновации в планировании на предприятиях АПК.

Для стабилизации достигнутых положительных результатов и осуществления расширенного воспроизводства необходимо повышение ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий на основе обновления машино-тракторного парка, улучшения породного состава стада и кормовой базы, повышения продуктивности скота и птицы, поддержания плодородия почв.

Потенциал в общем понимании рассматривается как источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть приведены в действие, использованы для достижения определенной цели. Потенциальные возможности предприятия определяются наличием ресурсов и возможностью использования резервов. Совокупность ресурсов состоит из материальных, трудовых, финансовых, организационных, информационных и других видов ресурсов.

Идентифицируя наличие ресурсов с понятием "потенциал", выделяют трудовой, технический, организационный, имущественный, финансовый и прочий потенциал, который определяет способность предприятия достигать поставленные перед ним цели. Наличие любого вида потенциала и его использование определяет в той или иной степени результат деятельности предприятия.

В теории потенциала предприятия существует различные интерпретации этой экономической категории. Разграничение категорий «ресурсный», «производственный» и «экономический потенциал» связано с процессами воспроизводства, где стадия обеспечения предприятий материально-денежными ресурсами соотносится с ресурсным потенциалом, процесс соединения элементов производства в технологическом цикле - с производственным, переход готовой продукции на стадию обращения - с экономическим потенциалом.

Под ресурсным потенциалом предприятия следует считать его исходные производственные возможности, определяемые имеющимися в наличии отдельными ресурсами, их структурой и качеством.

Совокупный потенциал ресурсов, задействованных в процессе производства, определяет производственный потенциал предприятия.

Выделяют две "ресурсные" позиции в концепции производственного потенциала. Первая - производственный потенциал представляет собой совокупность ресурсов без учета их взаимосвязи и участия в процессе производства. Особенность второй позиции заключается в трактовке производственного потенциала как совокупности ресурсов, способных производить определенное количество материальных благ.

На наш взгляд, данные подходы содержат ряд недостатков:

- первый определяет три составляющих производственного потенциала: производственную (объем производства продукции, основные средства), материальную (использование сырья и материалов), кадровую (профессиональные кадры), однако не указывает их взаимосвязь и взаимозависимость, что ставит под сомнение достаточность этих составляющих и не дает возможности для разработки механизма оценки и управления;

- во втором в определение производственного потенциала включаются лишь показатели в стоимостном выражении, а в действительности это должно быть дополнено количественными показателями, коэффициентами, соотношениями, экспертными оценками и т.д.

По нашему мнению, под производственным потенциалом предприятия следует понимать отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного производственного результата при наиболее эффективном использовании:

Материальной основой производственного потенциала являются ресурсы хозяйственной системы. Однако, в условиях рынка, помимо ресурсной составляющей, к его элементам следует относить предпринимательский, управленческий, организационный, инновационный и информационный потенциалы. Экономический потенциал, в свою очередь, объединяет производственный, финансовый, маркетинговый потенциалы, конкурентоспособность продукции и бизнес-планирование.

Наличие значительных по масштабу производственных мощностей, уникального оборудования и специалистов в сочетании со слабым знанием рынка и ужесточением конкуренции позволяет говорить о том, что предприятия АПК слабо используют свой потенциал. Это выражается в сокращении объемов продаж, масштабов деятельности, трудовых коллективов.

Ресурсный потенциал агропромышленного предприятия как единая система взаимосвязанных элементов определяет перспективы роста производства продукции, формирования доходов, получения прибыли и многие другие аспекты операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. Своевременные, всесторонние и наиболее полные знания руководства предприятий о состоянии, эффективности использования и реальной стоимости ресурсного потенциала повышают обоснованность управленческих решений. В связи с этим необходим соответствующий методический инструментарий оценки ресурсного потенциала предприятий АПК, отвечающий современным требованиям.

В экономической и аналитической литературе представлено многообразие различных показателей, методик оценки состояния, эффективности функционирования тех или иных видов ресурсов предприятий, оценки общих результатов хозяйственной деятельности. При этом отсутствует системный подход к оценке ресурсного потенциала как единого целого с точки зрения эффективности использования и потенциальных возможностей с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Методические подходы к оценке ресурсного потенциала предприятий нами сгруппированы по следующим признакам: 1) по глубине исследования на - экспресс-оценку и детализированную, углубленную оценку; 2) по направлениям исследования на - оценку уровня, которую в свою очередь можно разделить на оценку развития, оценку состояния, оценку эффективности использования, а также на оценку стоимости; 3) по элементам потенциала на - оценку основных средств, оценку материальных ресурсов (запасов товарно-материальных ценностей и возможностей их пополнения), оценку трудовых ресурсов, оценку финансовых ресурсов; 4) по степени обобщения результирующих показателей на - оценку по частным показателям и оценку по обобщенным комплексным или интегральным показателям.

Итоговая эффективность и стоимость ресурсного потенциала складывается под влиянием соответствующих показателей по каждому виду ресурсов, что вызывает необходимость оценки состояния и потенциальных возможностей основных фондов,

товарных, трудовых, финансовых ресурсов. В связи с этим в процессе анализа следует использовать как частные, так и обобщающие (интегральные) методики.

4. Особенности планирования деятельности предприятий различных отраслей и сфер АПК.

Особенностью сельского хозяйства как отрасли материального производства является специфика факторов и условий производства.

Во-первых, основным средством производства здесь выступает земля, отличительной особенностью которой является то, что в процессе рационального использования она постоянно повышает свое плодородие. Земля ограничена в размерах и непремещаемая.

Во-вторых, сельскохозяйственное производство зависит от естественно-биологических факторов, что определяет особенности воспроизводства в этой отрасли народного хозяйства. Они касаются структуры и кругооборота производственных фондов. Здесь наряду с постройками, сооружениями, машинами и механизмами в состав основных производственных фондов входят и такие специфические фонды, как рабочий и продуктивный скот, плодово-ягодные насаждения, а в состав оборотных фондов - корма, семена, молодняк животных на откорме. Поскольку они создаются и используются в каждом хозяйстве, то не всегда принимают товарную форму.

В-третьих, производство здесь носит сезонный характер, что сказывается на оборачиваемости основных и оборотных фондов. Многие орудия труда используются непродолжительное время (сеялки, комбайны, кормоуборочные машины), но, тем не менее, в соответствии с технологией и сроками выполнения работ для хозяйства необходим их полный набор.

В-четвертых, сельскохозяйственное производство зависимо от погодно-климатических условий. Это обстоятельство, а также относительно медленная оборачиваемость фондов требуют для нормального воспроизводственного процесса более высокой оснащенности производственными фондами и обязательных страховых и резервных запасов.

Сельское хозяйство может успешно развиваться лишь в тесной связи с отраслями, поставляющими ему необходимые средства производства и перерабатывающими его продукцию. Отрасли народного хозяйства, участвующие в создании, переработке и реализации продукции сельского хозяйства, образуют аграрно-промышленный комплекс (АПК).

Агропромышленный комплекс (АПК) - целостная производственно-экономическая система, возникшая на основе общественного разделения труда и интеграции с отраслями промышленности, обеспечивающими сельское хозяйство средствами производства [1].

В современных условиях под межотраслевым комплексом следует понимать совокупность форм взаимодействия между отраслями различных сфер материального производства и торговли, связанных общими признаками процессов производства и реализации готовой продукции.

Полная схема межотраслевого комплекса представляет собой следующие виды коммерческой деятельности: добычу сырья, его переработку и реализацию, а также производство средств производства для всех перечисленных процессов [3, с. 290].

В экономике многих государств, как правило, имеется несколько межотраслевых комплексов, основными из которых являются:

- топливно-энергетический (включает в себя создание и эксплуатацию генерирующих мощностей, добычу и переработку энергетических ресурсов, диспетчеризацию и поставку готовой энергии - электрической и тепловой - конечному потребителю);
- лесопромышленный (выращивание, заготовка, первичная переработка реализация древесины);

агропромышленный.

Межотраслевой АПК представляет собой довольно сложную интегрированную систему предприятий и является одним из больших структурных подразделений в народном хозяйстве Республики Беларусь. В настоящее время в состав АПК входит более 120 различных отраслей производства и обслуживания. Роль АПК в народнохозяйственном комплексе Беларуси характеризуется следующими показателями: здесь производится более 20% ВВП, на 75% формируется фонд потребления страны, сосредоточено 46% основных производственных фондов, занято 35% всех работников.

Актуальная задача современного развития АПК - сбалансированность всех его звеньев. Отставание в развитии перерабатывающих производств приводит к большим потерям сельскохозяйственной продукции, достигающим 30% от собранного зерна, 40% собранных картофеля и овощей.

1.12 Лекция № 18 (2 часа).

Тема: «Компьютерные технологии и прикладные программы в практике планирования предприятия»

1.12.1 Вопросы лекции:

1. Пакеты прикладных программ для финансовой диагностики состояния предприятия. Пакеты прикладных программ для стратегического и оперативно-тактического планирования деятельности предприятия.

2. Нормативные базы данных и их использование в планировании.

3. Составление плана производственно-финансовой деятельности предприятия АПК с использованием ЭВМ.

1.12.2 Краткое содержание вопросов:

1. Пакеты прикладных программ для финансовой диагностики состояния предприятия. Пакеты прикладных программ для стратегического и оперативно-тактического планирования деятельности предприятия.

1С: Предприятие является системой программ для автоматизации различных областей экономической деятельности. В конкретный программный продукт, входящий в систему программ 1С: Предприятие, включаются те функции и возможности, которые отвечают назначению этого продукта.

Все составляющие системы программ 1С: Предприятие можно разделить на Технологическую платформу и Конфигурации. Технологическая платформа представляет собой набор различных механизмов, используемых для автоматизации экономической деятельности и не зависящих от конкретного законодательства и методологии учета. Конфигурации являются собственно прикладными решениями. Каждая конфигурация ориентирована на автоматизацию определенной сферы экономической деятельности и, разумеется, отвечает принятому законодательству.

1С: Предприятие — программное средство, предназначенное для решения широкого круга задач по автоматизации предприятий различных видов деятельности.

Система 1С: Предприятие может работать в двух основных режимах.

Режим Конфигуратора позволяет разработчику настраивать компоненты системы автоматизации и запоминать их в специальной базе данных.

Режим пользователя предназначен для непосредственного использования созданной настройки в работе с целью ввода, обработки, хранения и выдачи сводной информации о деятельности предприятия.

1С: Предприятие (Бюджетное планирование предприятий АПК) включает в себя:

Журналы документов, операций, проводок, расчетов, справочники и отчеты по растению-еводству, животноводству, вспомогательным и обслуживающим производствам, подсобным и промышленным производствам.

Константы

Корректные проводки

Типовые операции

Обработку данных

План счетов

Управление бухгалтерскими итогами

Управление оперативными итогами

Настройку параметров системы

2. Нормативные базы данных и их использование в планировании.

Планирование агротехнических операций

Информационные системы управления на базе геоинформационных технологий играют немаловажную роль в планировании агротехнических операций.

Агротехническое планирование включает в себя следующие виды работ:

- расчет потенциала и эффективности кадров и земельных ресурсов;
- обмер полей (например, путем объезда по контуру с высокоточным GPS-оборудованием с максимальной точностью 1–3 см.);
- составление структуры посевных площадей и севооборотов в формате векторной электронной карты;
- анализ потребности в технике и оборудовании;
- расчет необходимого количества удобрений;
- формирование очередности операций обработки почвы, внесения удобрений и средств защиты.

На основе вышеперечисленных данных ежедневно для водителей и механизаторов составляются плановые задания на следующий рабочий день и при необходимости утром в них вносятся изменения.

Планирование, осуществляемое на основе данных ГИС позволяет сократить (или полностью исключить) простои в работе в случае нехватки кадров или техники, снизить стоимость агротехнических операций на единицу обрабатываемой площади и улучшить показатели урожайности.

Мониторинг агротехнических операций и состояния посевов

В ходе решения данной задачи осуществляется регистрация всех агротехнических операций, затрат на их проведении, фиксация состояния посевов посредством наземных измерений, экспертных оценок агрономов и данных дистанционного зондирования Земли (аэро- и космических снимков).

Для мониторинга важны данные агрохимического анализа почв по каждому рабочему участку поля. Они могут быть получены двумя способами:

- ☐ в результате собственных изысканий с применением пробоотборников и лабораторий по анализу проб;
- ☐ в результате агрохимических обследований, выполненных специализированной организацией.

Анализ конечного результата и составление отчетов

С помощью ГИС удобно проводить анализ всех проведенных агротехнических операций и отображение этой информации в виде карт, таблиц, графиков. Учитывается поступление продукции с полей, реализация зерна с поля и с тока. При этом данные могут собираться как с диспетчерского центра, так и сниматься с электронных весов установленных на складах или токах. Принимается во внимание расходование пестицидов и удобрений. Изучается объем расходования семян при посеве.

Снизить расходование семян и удобрений становится возможным, например, при сведении к минимуму перекрытий посевных полос, используя систему параллельного вождения.

Прогнозировании урожайности культур и оценка потерь

Система прогнозирования урожайности строится на методах наблюдения за состоянием посевов с учетом влияния природно-климатических условий. Данная технология позволяет отслеживать динамику развития сельскохозяйственных культур, условий вегетации, определять сроки их созревания и оптимальные сроки начала уборки, проводить экономический анализ при минимальном и максимальном уровнях урожайности стабильно возможных для конкретных условий.

С учетом полученного прогноза урожайности на различных участках поля (включая за-траты и возможную извлекаемую прибыль) принимается решение о дифференцированной об-работке полей. С другой стороны, можно проанализировать возможные потери в соответствии с потенциалом урожая на бедных землях. Для более точного определения уровня урожайности на полях хозяйства используется система компьютерного мониторинга.

Эффективное функционирование картографической системы сельхозпредприятия возможно только при объединении разнородной информации в единую пространственную базу данных. Такая интеграция осуществляется путем построения объектной модели данных, в которую входят:

- ☐ картографические слои;
- ☐ таблицы с информацией по объектам (посевные площади, поголовье скота, объе-мы производства, и т.д.);
- ☐ аэро- и космические снимки.

Анализ данных в этой системе проводится средствами картографического анализа что дает возможность получать пространственно определенные данные прироста или снижения продуктивности.

В результате прогнозирования урожайности культур и оценки потерь руководство может рассчитать оптимальную цену на оборудование и материалы, в которых предприятие будет нуждаться в будущем, и определить закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию.

Планирование, мониторинг и анализ использования техники

Техническая подсистема сельскохозяйственных предприятий также не остается в стороне от использования геоинформационных технологий. Она включает:

- ☐ составление графиков использования техники и ее ремонта;
- ☐ анализ использования техники и горюче-смазочных материалов (всех перемещений техники, расчет пробега и обработанных площадей);
- ☐ определение оптимальных маршрутов движения и транспортировки техники от базы до обрабатываемых полей;
- ☐ определение оптимальных маршрутов доставки урожая до пунктов приема;
- ☐ контроль за скоростью перемещения техники при выполнении полевых работ;
- ☐ определение длины гона или оптимального расстояния между полями и пунктами сдачи сельскохозяйственной продукции по цифровой карте;
- ☐ формирование учетных листов трактористов-машинистов.
- ☐ формирование путевых листов автотранспорта.

Более подробно аспекты использования систем мониторинга подвижных объектов рас-сматриваются в статье «Применение ГИС-технологий в системах управления транспортным предприятием».

Также ГИС помогут усовершенствовать процессы, протекающие в животноводческом секторе, например, эффективно и с незначительными затратами решить следующие задачи картирования районов:

- ☐ со скудной природной растительностью;
- ☐ опустынивания вследствие перегрузки пастбищ;
- ☐ деградации природной растительности на пастбищах;
- ☐ с выбиванием растительности и эрозией почвенного покрова вокруг водопоев, на трассах перегонов и т.п.;
- ☐ с загрязненными стоками животноводческих комплексов и птицефабрик и т.д.

Нужно отметить, что из образующихся отходов в качестве удобрений используются в среднем менее 70%, остальная часть переполняет пруды-накопители, сбрасывается на прилегающие территории, попадая в водоемы и в подземные воды.

Руководящему составу использование ГИС-технологий поможет осуществить дистанционный контроль за работой хозяйства (управлять процессами в реальном времени), а также на основе получаемых отчетов анализировать эффективность вложений в производство.

Для диспетчерской службы применение данных технологий позволяет оперативно отслеживать местоположение техники, координировать работу механизаторов и водителей, в т.ч. посредством установления голосовой связи, а также контролировать расходование ГСМ и состояние техники.

Автоматизированное рабочее место агронома с использованием ГИС-технологий:

- ☐ предусматривает ведение истории полей по урожайности, культурам, применяемым удобрениям и средствам защиты;
- ☐ позволяет планировать внесение удобрений с учетом индивидуальных особенностей полей;
- ☐ оказывает информационную поддержку при оценке качества работ и выработке предложений по их планированию.

Применение ГИС (геоинформационных технологий) для обеспечения технологии «точного земледелия»

3. Составление плана производственно-финансовой деятельности предприятия АПК с использованием ЭВМ.

Применение высоких технологий дает особенно впечатляющий результат в тех отраслях народного хозяйства, которые считаются наиболее отсталыми и депрессивными. В этом отношении сельское хозяйство нашей страны – вне конкуренции, но, несмотря на это, российский бизнес начинает широкое внедрение информационных технологий в сельском хозяйстве. Попытки наладить эффективное и осмысленное управление в сельском хозяйстве наталкиваются на массу препятствий. В первую очередь – это отсутствие достоверных сведений, как о местности, так и о характере землепользования и его режиме.

Руководители крупных хозяйств зачастую даже не знают точных размеров собственных посевных площадей, что обусловлено их постоянным изменением, в силу различного рода природных и административных процессов. Обновление картографического материала, ранее осуществлявшееся на деньги государства, практически прекратилось. Работа осуществляется на основании карт 10-15 летней давности, не отражающих реалии сегодняшнего дня. Кроме того, меняются характеристики почв и вегетации на различных участках полей, а также от участка к участку. Эти данные, во-первых, должны быть в распоряжении специалистов для прогноза и анализа урожайности, а, во-вторых, лежать в основе агротехнических планов применительно к каждому конкретному полю или участку, в противном случае потеря и неэффективных расходов избежать не удастся.

Еще одним источником значительных «лишних» расходов является неэффективное использование сельскохозяйственной техники. Снижение этих расходов возможно по следующим направлениям:

- ☐ автоматизированный учет всех перемещений техники, расчет пробега и обработанных площадей;
- ☐ исключение хищений ГСМ (введение системы мониторинга за расходом ГСМ);
- ☐ определение оптимальных маршрутов транспортировки техники от базы до обрабатываемых полей;
- ☐ определение оптимальных маршрутов доставки урожая до пунктов приема;
- ☐ контроль за скоростью перемещения техники при выполнении полевых работ.

Комплексные технологии производства сельскохозяйственной продукции, получившие название «точное земледелие» (Precision Farming), стали активно развиваться за рубежом еще в конце 90-х годов, и признаны мировой сельскохозяйственной наукой как весьма эффективные передовые технологии, переводящие аграрный бизнес на более высокий качественный уровень. Эти технологии являются инструментом, обеспечивающим решение трех основных задач, обуславливающих успех в условиях современного рынка – наличие своевременной объективной информации, способность принять верные управленческие решения и возможность реализовать эти решения на практике.

Решение этих трех взаимосвязанных задач возможно за счет применения специализированных технических средств и программного обеспечения. Максимальная эффективность достигается в результате построения комплекса программно-технических средств (КПТС), включающего следующее подсистемы:

Аппаратные средства для точного земледелия:

- системы параллельного вождения;
- пробоотборники и почвенный анализ;
- системы дифференцированного внесения;
- датчики урожая;

Мониторинг сельскохозяйственных угодий:

- мониторинг границ рабочих участков полей;
- агрохимический мониторинг полей;
- картирование урожайности;
- анализ условий местности;

Мониторинг техники:

- автоматизированный сбор данных, на основе GPS навигации;
- визуализация перемещений техники;
- оперативный учет сельскохозяйственных работ;

Технологическое планирование и управление:

- технико-экономическое планирование;
- оперативное планирование;
- оперативный учет сельскохозяйственной продукции;

Бюджетирование и финансовый учет:

- бюджетирование и финансовый учет;
- финансовый анализ;
- консолидация данных в МСФО;

Публикация и доступ к данным через Internet.

1). Аппаратные средства для точного земледелия:

Все аппаратные средства точного земледелия базируются на GPS навигации выполняемых измерений и регистрации показаний датчиков. Поставляемое оборудование работает автономно на том техническом средстве, на котором оно установлено. Однако большинство фирм разработчиков обеспечивает приборы специальными разъемами, для снятия информации, что позволяет в дальнейшем построить на их базе единую систему управления.

2). Мониторинг сельскохозяйственных угодий:

Электронная карта полей дает возможность вести строгий учет и контроль всех сельскохозяйственных операций, поскольку опирается на точные знания: площадей полей, протяженности дорог, информации о полях и др. На основании карты полей проводится полный анализ условий, влияющих на рост растений на данном конкретном поле (или даже на участках 100х100 м или 10х10 м). Карты полей составляют основу для получения структуры севооборота и служат оптимизации производства с целью получения максимальной прибыли, а также рационального использования всех участвующих в производстве ресурсов. Электронные карты полей дают возможность точно вести планирование, учет и контроль всех сельскохозяйственных операций, поскольку опираются на объективные размеры площадей полей, протяженность дорог и других объектов, нанесенных на нее в процессе создания.

Способы нанесения границ рабочих участков полей:

- векторизация границ полей по снимку высокого разрешения;
- объезд границ полей с использованием GPS оборудования и специального программного обеспечения;
- комбинированный способ – разумное сочетание первых двух.

В рамках комплексной системы управления сельскохозяйственным предприятием электронные карты полей применяются для учета севооборота, для мониторинга подвижных объектов для организации перевозок, для картирования урожайности, для исследования почв, для статистического и тематического анализа данных, для планирования производственного процесса и пр.

3). Мониторинг техники:

Автоматизированный сбор данных, на основе GPS навигации – Система наблюдения за сельскохозяйственной техникой

Визуализация перемещений техники.

Оперативный учет механизированных работ.

ГИС Панорама АГРО обеспечивает планирование и учет механизированных работ.

Планирование и учет ведется для тех объектов, на которых установлены средства навигации. Функционирование системы происходит по следующей схеме:

- ежедневно в конце рабочего дня формируются плановые задания для водителей и механизаторов на следующий рабочий день;
- при необходимости утром вносятся изменения в учетные карточки водителей и механизаторов;
- выполняется расчет фактически выполненных работ за прошедшие сутки;
- производится выгрузка фактически выполненных работ в систему «Агрохолдинг» на платформе «1С» для план-фактного анализа, формирования бухгалтерской и финансовой отчетности.

В процессе работы можно просматривать и редактировать данные в диалогах системы. Результаты фактически выполненных работ можно разнести по полям для последующего экономического анализа.

4). Технологическое планирование и управление:

Технико-экономическое планирование выполняется средствами ИАС «Агрохолдинг» и включает несколько модулей:

1) Модуль «Технико-экономическое планирование» обеспечивает:

- планирование выпуска продукции растениеводства;
- определение потребности почв в питательных элементах с учетом плановой урожайности;
- составление технологических карт возделывания культур;
- формирование планово-учетных цен номенклатуры;
- составление баланса продукции растениеводства;
- расчет плановой себестоимости продукции растениеводства.

2) Модуль «Оперативное планирование» обеспечивает:

- распределение запланированной техники;
- корректировка плана сельскохозяйственных работ.

3) Модуль «Оперативный учет сельскохозяйственных работ» обеспечивает:

- оперативный учет выполненных с/х работ;
- формирование учетных листов трактористов-машинистов;
- формирование путевых листов автомобиля;
- учет расхода ТМЦ со склада.

4) Модуль «Оперативный учет сельскохозяйственной продукции» обеспечивает:

- учет прихода продукции с полей;
- учет реализации зерна с поля;
- учет реализации зерна с тока.

При этом данные могут собираться как с подсистемы «Диспетчерский центр», так и сниматься показания с электронных весов установленных на складах.

Задачи технологического планирования, планирования выпуска продукции, составления планов сельскохозяйственных работ, их оперативный учет и анализ, финансовый и бухгалтерский учет, план-фактный анализ и многое другое реализованы на платформе 1С, в рамках аналитической подсистемы. Данная подсистема разработана специалистами ООО «ЦентрПрограммСистем» (г. Белгород).

Таким образом, предлагаемое решение задачи автоматизации процессов планирования, диспетчеризации, учета и контроля в сельскохозяйственном производстве является комплексным и основывается на использовании геоинформационных систем, систем спутниковой навигации (GPS), систем передачи данных по каналам GSM/GPRS, компьютеризированного диспетчерского центра и различных датчиков, устанавливаемых на сельскохозяйственной технике. Развертывание комплекса программно-технических средств можно проводить поэтапно, на каждом из этапов подключая необходимые компоненты программного обеспечения.

Применение указанных технологий позволяет:

для руководителя:

- осуществлять дистанционный контроль работы хозяйства,
- оперативно получать справки и отчеты,
- проводить анализ эффективности вложений.

для агронома:

- вести историю полей по урожайности, культурам. Удобрениями и пр.,
- планировать внесение удобрений с учетом особенностей полей,
- проводить анализ и выработать предложения по перспективным работам,
- учитывать в своей работе данные о рельефе местности, и др. факторах,
- производить оценку качества работ на основе анализа данных мониторинга.

для главного инженера:

- оперативное отслеживание местоположения техники,
- голосовая связь с механизаторами и водителями,
- дистанционный контроль за расходом ГСМ и состоянием техники.

для главного экономиста:

- автоматизация планирования работ,
- автоматизация учета работ, исключение приписок,
- автоматическое формирование отчетов и справок,
- проведение сравнительного анализа плановых и фактических данных.

Выводы

Геоинформационные системы позволяют сотрудникам экономического подразделения проводить сравнительный анализ плановых и фактических данных, автоматизировать учет рабочего времени и формирование отчетов и справок.

Особенно важны ГИС-технологии в управлении сельскохозяйственным производством в регионах с рискованным земледелием. Для данных территорий необходим постоянный контроль за условиями развития культур и проведением агротехнических и агрохимических мероприятий. Надзор может осуществляться как на отдельных полях, так и в пределах района, области или более обширной территории.

В европейских странах использование ГИС-приложений в сельском хозяйстве уже давно стало необходимым компонентом в системе управления хозяйством. В нашей стране имеющиеся у сельхозпроизводителей картографические материалы часто не пригодны для работы, отсутствуют достоверные сведения как о местности, так и о характере землепользования, а уровень информационной подготовки работников хозяйства, как правило, не отвечает современным требованиям.

Отсутствие систематизации и отображения на карте всех данных агропромышленной деятельности и результатов их анализа негативно влияет на эффективность сельскохозяйственного производства. Для руководства предприятий это прежде всего непроизводительные затраты, снижение урожайности и качества продукции.

Внедрение прикладной ГИС и обучение сотрудников помогает в сравнительно небольшие сроки повысить эффективность работы сельхозпредприятия.

Практика показывает, что период окупаемости инвестиций направленных на внедрение прикладных ГИС составляет от 1 года до 3-5 лет в зависимости от масштаба внедряемой системы, а первый эффект от внедрения системы отчетливо виден уже по окончанию первого сезона применения. Конкурентоспособность растет вместе с прибыльностью бизнеса в результате снижения затрат и роста эффективности использования имеющихся ресурсов.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

(не предусмотрено)

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) (2 часа).

Тема: «Общая концепция хозяйственного планирования и особенности ее применения на предприятиях АПК»

3.1.1 Задание для работы:

1. Сущность и функции планирования в управлении.
2. Цели и задачи внутрихозяйственного планирования.
3. Горизонты и принципы планирования на предприятии.
4. Методы планирования.

3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

3.1.3 Результаты и выводы:

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

3.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) (2 часа).

Тема: «Система планирования на предприятии АПК»

3.2.1 Задание для работы:

4. Формы хозяйственного планирования и виды планов.
5. Система планов на предприятии АПК: перспективные, годовые и квартальные, месячные, декадные оперативные планы.
6. Плановые показатели, нормы и нормативы.

3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

3.1.3 Результаты и выводы:

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

3.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) (2 часа).

Тема: «Прогнозирование деловой среды предприятия»

3.3.1 Задание для работы:

1. Прогнозирование и его роль в планировании деятельности предприятия.
2. Методы прогнозирования деловой среды. Особенности технологического прогнозирования в сельском хозяйстве (прогнозирование урожайности с.х. культур и продуктивности с.х. животных).

3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

3.3.3 Результаты и выводы:

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

3.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4) (2 часа).

Тема: «Оперативное планирование на предприятии»

3.4.1 Задание для работы:

1. Виды оперативных планов: годовое, квартальное, месячное, декадное планирование, планирование сделок и циклов организационно-технологических работ. Процедура разработки и утверждения оперативных планов.

2. Годовой производственно-финансовый план предприятия: методика разработки и контроля за исполнением.

3.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

3.4.3 Результаты и выводы:

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

3.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5) (2 часа).

Тема: «Планирование производства и реализации продукции»

3.5.1 Задание для работы:

1. Содержание плана производства предприятия.
2. Структура и показатели производственной программы предприятия. Анализ портфеля заказов. Расчет производственной мощности.
3. Разработка производственной программы предприятия.
4. Составление плана продаж и услуг.

3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

3.5.3 Результаты и выводы:

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

3.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6) (2 часа).

Тема: «Планирование ресурсного обеспечения»

3.6.1 Задание для работы:

1. План материально-технического обеспечения, его основные задачи.
2. Определение потребности в материально-технических ресурсах.
3. Планирование закупок материальных ресурсов.
4. Содержание, задачи и технология планирования персонала.
5. Планирование производительности труда.
6. Планирование средств на оплату труда.

3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

3.6.3 Результаты и выводы:

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная

в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

3.7 Практическое занятие 7 (ПЗ-7) (2 часа).

Тема: «Организация процесса планирования на предприятии»

3.7.1 Задание для работы:

5. Организация подготовительной работы к планированию. Понятие культуры экономической среды. Оценка нормативно-правовой базы.

6. Аналитические исследования – объективная база для разработки обоснованных планов развития предприятия. Оценка резервов экономического роста предприятия.

7. Планирование ресурсного потенциала, научно-технического и социального развития предприятия. Инновации в планировании на предприятиях АПК.

8. Особенности планирования деятельности предприятий различных отраслей и сфер АПК.

3.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

3.7.3 Результаты и выводы:

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

3.8 Практическое занятие 8 (ПЗ-8) (2 часа).

Тема: «Компьютерные технологии и прикладные программы в практике планирования предприятия»

3.8.1 Задание для работы:

4. Пакеты прикладных программ для финансовой диагностики состояния предприятия. Пакеты прикладных программ для стратегического и оперативно-тактического планирования деятельности предприятия.

5. Нормативные базы данных и их использование в планировании.

6. Составление плана производственно-финансовой деятельности предприятия АПК с использованием ЭВМ.

3.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

3.8.3 Результаты и выводы:

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ
(не предусмотрено)