

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.04 Планирование на предприятии (организации)**

**Специальность** 38.05.01 Экономическая безопасность

**Специализация** Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

**Форма обучения** заочная

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1. 1 Лекция № 1 (2 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 завершенным (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 материалоемкости, 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 приспособляться 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 товарооборот, 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 ре-

шение 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 № 2 (1 часа).**

### **Тема: «Стратегическое планирование на предприятии»**

#### **1.2.1 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.

#### **1.2.2 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.

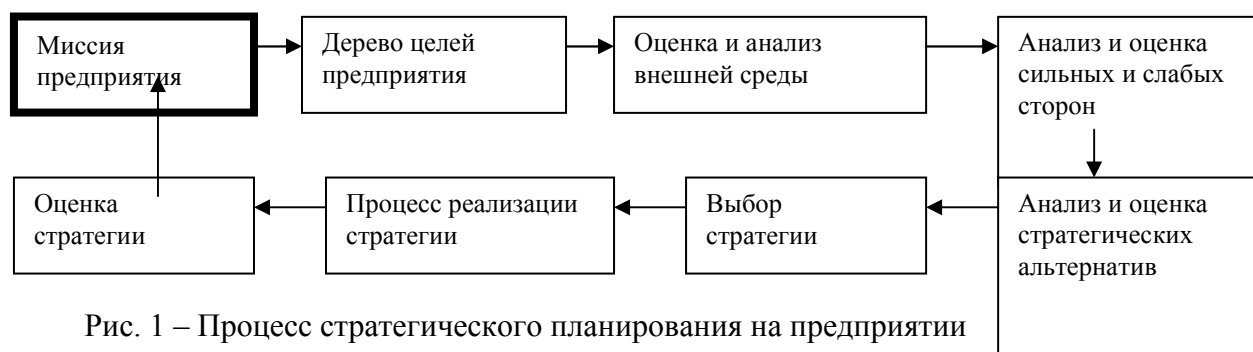


Рис. 1 – Процесс стратегического планирования на предприятии

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 1. 2. п.	Угрозы 1. 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.

### **1.3 Лекция № 6 (1 час).**

#### **Тема: Оперативное (годовое) планирование на предприятии**

##### **1.3.1 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.

##### **1.3.2 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.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

### **ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) (2 часа).**

**Тема: «Прогнозирование деловой среды предприятия»**

##### **2.1.1 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).

##### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

##### **2.1.3 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.

#### **2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) (2 часа).**

**Тема: «Перспективное планирование»**

##### **2.2.1 Задание для работы:**

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

##### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

##### **2.2.3 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.

### **2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) (2 часа).**

**Тема: «Планирование издержек»**

#### **2.3.1 Задание для работы:**

- 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.

#### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

#### **2.3.3 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.

Разработал(и): \_\_\_\_\_

С.С. Таспаев