

Лекция 7. Планирование на коммерческом предприятии

7.1. Организация планирования на предприятии. Составление производственной программы

7.2. Система плановых нормативов и показателей: Принципы и методы планирования, виды планирования

7.1. Организация планирования на предприятии. Составление производственной программы

Планированию деятельности предприятия предшествует разработка его стратегии развития и существования. Актуальность планирования работы предприятия является наилучшим способом оценить шансы на успех, уберечься от коммерческой деятельности, обреченной на провал, взглянуть на свое предприятие со стороны, выявляя его слабые и сильные стороны. Планирование является средством формирования целей фирмы и способов их достижения. Непременное условие эффективного планирования — знание экономических законов. Например, закон стоимости требует, чтобы цена товара устанавливалась исходя из общественно необходимых затрат на производство и реализацию продукции. Закон накопления проявляется в необходимости использования части прибыли для расширенного воспроизводства капитала. Без инвестиций в активы не стоит рассчитывать на победу в конкурентной среде. Закон повышающейся производительности труда ориентирует на снижение трудовых и материальных затрат при использовании инноваций.

Исходя из того, что планирование деятельности фирмы должно осуществляться с учетом законов экономической науки, его сущность можно сформулировать следующим образом. Планирование — это центральное звено управления, процесс разработки планов, программ и проектов на основе использования экономических законов и передового опыта.

Планирование деятельности предприятия в зависимости от принятой в государстве политики регулирования экономических процессов может быть централизованным или децентрализованным. При административно-командной модели планирование осуществляется сверху вниз в виде директивных плановых

заданий по выпуску продукции и поставке ее потребителям, которые заранее указаны вышестоящими ведомствами. При рыночной модели экономики производитель самостоятельно ищет покупателя своей продукции. Результат хозяйственной деятельности – прибыль или убыток – в административной системе является предметом перераспределения, а в рыночной экономике отражается в приросте или потере капитала.

Планирование деятельности предприятия – явление многогранное, оно может быть систематизировано в теории и на практике в зависимости от ряда факторов.

Существует следующая классификация планирования:

- по видам: стратегическое и текущее, которое подразделяется на технико-экономическое и оперативно-производственное;
- по времени: долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное;
- по объекту планирования: план предприятия, цеха, отдела, бригады, участка, рабочего места;
- по видам документов: бизнес-план, программа, проект, прогноз, задание, заказ-наряд;
- по методам планирования: балансовый, нормативный, сетевой, графический, программно-целевой, экономико-математический;
- по предмету планирования: план объема продаж в натуральном и стоимостном выражении, численности работающих и оплаты труда; доходов, расходов и прибыли; финансирования инвестиций, кредитования и финансовых издержек; научных исследований и эффективности предприятия.

Долгосрочные планы разрабатываются на несколько лет. Они могут быть детерминированными, то есть установленными на определенный срок (5-7 лет), или скользящими. Планы ежегодно пересматриваются, уточняются показатели планируемого года исходя из отчетного. Последующие плановые периоды также претерпевают изменения. Скользящие планы более объективно отражают ориентировки предприятия в условиях динамичной рыночной ситуации, чем жесткие пятилетние.

Стратегический план предприятия разрабатывается на 8-10 лет исходя из анализа, который предусматривает исследование внутренней среды предприятия с точки зрения сильных и слабых сторон, а также внешней среды – с точки зрения возможностей и угроз.

Основные разделы стратегического плана:

1. Динамика рынка и объема продаж.
2. Исследования и инновации.
3. Структурные изменения предприятия.
4. Долгосрочный план финансирования инвестиций.

Большое значение в практике планирования имеют знание и умение пользоваться различными методами составления планов, проектов, прогнозов, программ.

Под производственной программой предприятия понимается научно обоснованное плановое задание по объему, номенклатуре, ассортименту и качеству выпускаемой продукции, разработанное на основе заключенных договоров и утвержденное на предприятии соответствующим органом.

Производственная программа планируется на всех предприятиях, выпускающих продукцию для реализации потребителям или выполняющих отдельные виды работ и услуг. Она включает расчеты объема производства продукции (работ, услуг) и их обоснование производственными мощностями, материальными и трудовыми ресурсами. Содержание производственной программы зависит от различных факторов. Например, в зависимости от сферы производства различают продукцию материального производства (промышленная, сельскохозяйственная, строительная и др.) и услуги сферы нематериального производства (торговля, обучение, лечение и т.д.). В каждой отрасли производства выделяют группы и подгруппы выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Так, в промышленности есть автомобилестроение, станкостроение, ткацкое, швейное и обувное производство. Услуги также классифицируются по группам и подгруппам. Например, транспортные услуги

подразделяются на железнодорожные, морские, воздушные, автомобильные и другие перевозки.

Различные виды товаров и услуг называются номенклатурой производственной программы. Ассортимент продукции (услуг) характеризует соотношение удельных весов отдельных видов изделий (работ) в производственной программе.

Таким образом, производственная программа предприятия представляет собой перечень и количество выпускаемой им продукции (выполняемых работ и оказываемых услуг) для потребителей. При разработке производственной программы учитывается основная цель предприятия — увеличение объема продаж при росте прибыльности продукции и рентабельности капитала. Для достижения этой цели составляется стратегия развития предприятия на несколько лет вперед. При выработке долгосрочной стратегии необходимо учитывать стадии жизненного цикла основной номенклатуры производственной программы предприятия. Каждый товар проходит четыре стадии жизненного цикла: начало, развитие, зрелость, старение. Выручка от реализации продукции и объем продаж изменяются по фазам жизненного цикла.

Натуральные измерители (штуки, тонны, метры и т.д.) характеризуют производственную специализацию предприятия и его долю на рынке. В расчете на единицу продукции устанавливаются технологические нормы расхода сырья, энергии, рабочего времени и рассчитывается себестоимость изделия (услуги). Без натуральных измерителей невозможно определить потребность в производственной мощности и ее использование. Натуральные измерители наиболее полно и правильно характеризуют рост производительности труда, но применимы только для продукции однородного назначения.

Трудовые измерители — часы и минуты рабочего времени — применяются во внутрипроизводственном планировании для оценки трудоемкости единицы продукции и производственной программы. Наиболее распространенный показатель — трудоемкость, или нормированные затраты рабочего времени на изготовление продукции, выполнение услуги, рассчитываемые в нормо-часах.

Если работа не подлежит нормированию по различным причинам, то показатель трудоемкости определяется в человеко-часах. Кроме того, для измерения работы оборудования используется такой показатель, как станко-часы.

Показатели трудоемкости производственной программы (нормо-часы, человеко-часы, станко-часы) на первый взгляд вполне приемлемы для измерения объема производства. Однако в связи со снижением трудоемкости продукции человеко-часы не сопоставимы в динамике, поэтому трудовые измерители используют часто во вспомогательных расчетах. Трудоемкость производственной программы, измеряемая в человеко-часах, представляет собой объем производства, который должен выполнить коллектив цеха, предприятия.

Производственная программа состоит из следующих разделов:

- I. Плановое задание по объему, номенклатуре и ассортименту выпускаемой продукции.
- II. Плановое задание по качеству выпускаемой продукции.
- III. План по специализации и кооперированию.

При разработке производственной программы необходимо соблюдать следующие принципы:

- научное обоснование использования производственных мощностей, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- систематическое обновление номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции и повышение ее качества;
- согласованность производственной программы предприятия с производственными программами других предприятий, тесно связанных по линии кооперирования;
- наиболее полное и рациональное использование всех имеющихся ресурсов на предприятии;
- непрерывное наращивание выпуска и реализации продукции, если на нее имеется спрос.

Основой для разработки производственной программы являются результаты маркетинговых исследований, портфель заказов, наличие производственных мощностей и ресурсов на предприятии.

К показателям производственной программы в денежном выражении относятся объем продаж, реализованная продукция, доход, товарная и валовая продукция, чистая и условно-чистая продукция, нормативно-чистая продукция, валовой и внутрипроизводственный оборот, нормативная стоимость обработки.

Количественные (объемные) показатели: объем реализации, объем товарной, валовой и чистой продукции.

Объем реализуемой продукции по плану (V_p) можно определить по формуле

$$V_p = V_T + V_{\text{нп1}} - V_{\text{нп2}} \quad (7.1)$$

где V_T – объем товарной продукции по плану,

$V_{\text{нп1}}$, $V_{\text{нп2}}$ – остатки нереализованной продукции на начало и конец планового периода.

Товарная продукция – это готовая продукция, предназначенная для реализации на сторону, а также для удовлетворения собственных нужд как производственного, так и непроизводственного характера. Объем валовой продукции (V_v) включает в себя объем товарной продукции и разницу незавершенного производства, полуфабрикатов и инструмента своего производства на начало и конец планового периода.

Валовая продукция характеризует весь объем работы, выполненной предприятием за определенный период времени (месяц, квартал, год). В состав валовой продукции входит как законченная, так и незаконченная продукция, так называемое незавершенное производство (НЭП).

Валовая продукция = Товарная продукция \pm Изменение остатков незавершенного производства за период

Пусть, например, товарная продукция равна 1 млн. руб. Остатки незавершенного производства на конец периода составили 300 тыс. руб., а на начало – 100 тыс. руб.

Тогда валовая продукция = 1 000 – 100 + 300 = 1 200 тыс. руб. При уменьшении остатков незавершенного производства товарная продукция будет больше валовой на разницу остатков. Если незавершенное производство на начало периода составляло 300, а на конец 100 тыс. руб., то валовая продукция составит 800 тыс. руб. (1 000 – 300 + 100).

Реализованная продукция (доход), равна товарной продукции в том случае, если остатки готовой продукции на складе на начало и конец периода остались без изменений. При увеличении остатков на складе реализация будет меньше товарной продукции; при уменьшении остатков объем реализации будет больше товарной продукции на величину снижения запасов готовой продукции.

Чистая продукция – это вновь созданная стоимость на предприятии. В нее входят оплата труда, выданная в виде заработной платы и не выплаченная, но вошедшая в стоимость товара в виде налогов и различных начислений, а также прибыль. В чистую продукцию не входит перенесенная стоимость, созданная на других предприятиях (оплата сырья, материалов, энергии, топлива и амортизационные отчисления).

Объем чистой продукции ($V_{\text{чп}}$) может быть определен из выражения

$$V_{\text{чп}} = V_{\text{т}} - \text{МЗ} - \text{А}, \quad (7.2)$$

где МЗ – материальные затраты, А – амортизация.

Условно-чистая продукция – это вновь созданная стоимость, но с учетом амортизационных отчислений.

Условно-чистая продукция = Объем продаж - Материальные затраты

Показатели чистой и условно-чистой продукции используются для анализа структуры стоимости продукции (работ, услуг), планирования фонда оплаты труда.

Нормативно-чистая продукция представляет собой часть цены изделия, включает основную и дополнительную заработную плату персонала с отчислениями на социальные нужды и нормативную прибыль.

Нормативная стоимость обработки включает заработную плату производственных рабочих с отчислениями на социальные нужды, общепроизводственные и общехозяйственные расходы.

Валовой оборот представляет собой сумму стоимости валовой продукции всех подразделений предприятия.

Качественные показатели: сортность, марка, содержание полезного компонента, доля продукции, соответствующая мировым стандартам и превышающая их, доля экспортной продукции, важнейшие технические параметры выпускаемой продукции.

Натуральные и стоимостные показатели: плановый выпуск продукции. В производственной программе этот показатель указывается как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Натуральные измерители зависят от специфики выпускаемой продукции, поэтому она может быть указана в погонных метрах, м³, штуках, кг, т, секциях и других единицах, а также в условных. Объем реализуемой и товарной продукции показывается в действующих оптовых ценах предприятия, в сопоставимых ценах и в оптовых ценах отчетного периода.

Продукция, отправляемая на экспорт, показывается в конвертируемой валюте с последующим пересчетом в рубли в соответствии с действующим курсом. Такая стоимостная оценка необходима не только для планирования производственной программы, но и для анализа ее выполнений.

7.2. Система плановых нормативов и показателей: Принципы и методы планирования, виды планирования

Планирование и прогнозирование являются важнейшими составными частями управления предприятием. Они позволяют:

- предвидеть перспективу развития предприятия на будущее;
- более рационально использовать все ресурсы предприятия;
- избежать риска банкротства;
- более целеустремленно и эффективно проводить научно-техническую политику на предприятии;

- своевременно обновлять и модернизировать выпускаемую продукцию и повышать ее качество в соответствии с конъюнктурой рынка;

- повышать эффективность производства и улучшать финансовое состояние предприятия.

Но для того чтобы прогнозирование и планирование могли выполнять эти функции, они должны быть построены на научных принципах и методах.

Под принципами планирования понимаются основные теоретические положения, которыми следует руководствоваться в процессе планирования на предприятии.

К основным принципам планирования относятся:

- непрерывность планирования. Этот принцип означает, что на предприятии должны разрабатываться долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные (годовые) планы. Среднесрочные и долгосрочные планы должны систематически пересматриваться и корректироваться с учетом изменившихся обстоятельств, а годовые планы должны вытекать из среднесрочных планов. Этим достигается непрерывность планирования на предприятии;

- научность. Этот принцип означает, что планирование должно осуществляться на научной основе, т.е. на достоверной информации и научно проверенных методах. Кроме того, этот принцип означает, что в планах должны использоваться самые последние достижения в науке и технике, а также передовые методы работы отдельных предприятий, появившиеся в мировом сообществе государств;

- нацеленность планов на рациональное использование всех ресурсов предприятия, на повышение эффективности производства и на достижение максимальной прибыли;

- принцип ведущих звеньев и приоритетность их реализации. Это означает, что на предприятии всегда необходимо выбирать ведущие звенья, от реализации которых зависит успех дела, и стремиться их реализовать в первую очередь. Выбор ведущих звеньев должен основываться на глубоком анализе состояния дел на предприятии, и это под силу только настоящим менеджерам;

– принцип взаимной увязки и координации. Планирование должно охватывать все производственные подразделения предприятия с целью обеспечения сбалансированности в работе между ними.

В отечественной практике применяются различные *методы планирования на предприятии*:

– балансовый метод, наиболее широко используется при планировании на народнохозяйственном уровне. Он применяется и на уровне предприятия. При использовании этого метода составляются следующие виды балансов:

– материальные (балансы топлива, электроэнергии, оборудования, строительных материалов и т.д.);

– трудовые (баланс рабочей силы);

– финансовые (баланс денежных доходов и расходов, бухгалтерский баланс, кассовый план и др.);

– нормативный метод, сущность его заключается в том, что при планировании применяется целая система норм и нормативов использования ресурсов предприятия (нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы численности, нормативы использования машин и оборудования, нормативы организации производственного процесса, длительность производственного цикла, запасы сырья, материалов и топлива, незавершенного производства).

Этот метод может успешно применяться только, если используется прогрессивная нормативная база, т.е. когда нормы и нормативы пересмотрены с учетом планируемых мероприятий по внедрению новой техники и технологии, а также совершенствованию организации производства и труда;

– программно-целевой метод, в основном используется при планировании НТП, так как он позволяет:

а) сосредоточить и направить ресурсы предприятия на выполнение важнейших научно-технических программ;

б) обеспечить сквозное планирование – от идеи до внедрения в производство;

в) увязать реализацию научно-технических программ с планом экономического и социального развития предприятия;

– метод планирования по технико-экономическим факторам, применяется в основном при планировании издержек производства и реализации продукции, производственной программы и других разделов плана экономического и социального развития предприятия.

При этом методе планирования учитываются следующие факторы:

а) технические (внедрение новой техники и технологии, новых материалов, реконструкция и техническое перевооружение предприятия и др.);

б) совершенствование организации производства и труда;

в) изменение объема производства, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции; инфляция;

г) особые факторы, связанные со спецификой предприятия и производства.

Этот метод применяется при разработке производственной программы, плана по труду и кадрам, планов по издержкам производства и реализации продукции.

– графические методы планирования могут иметь различные формы, например, в виде сетевого и линейного графика. Сетевой метод применяется при планировании подготовки производства новой продукции. При линейном методе строится график в осях координат XY , где X – время работы, Y – вид работы.

Как правило, при планировании на предприятии используется не один метод из вышеперечисленных, а весь их комплекс.

Оптимальность планов достигается разработкой альтернативных вариантов решения производственно-технических задач. Тот путь реализации идеи, который обеспечивает наилучшее сочетание затрат и результатов (прибыли на вложенный капитал), является оптимальным.

Стабильность плана – необходимый атрибут стабильности предприятия. Непредсказуемое развитие событий чревато потерей финансовой устойчивости и банкротством.

Органическое единство планов предприятия и его производственных подразделений достигается двумя путями. Первый – директивное жесткое

планирование заданий сверху вниз: от директора предприятия к цехам и отделам. Второй – индикативное планирование: рекомендации руководства фирмы по отдельным наиболее важным показателям работы внутрифирменных структур. Само же планирование осуществляется снизу вверх. В обоих случаях обеспечивается единство планов подразделений и предприятия в целом. Первый вариант чаще используется в массовом производстве при наличии государственного заказа или долгосрочного контракта на поставку продукции. Второй – в условиях нестабильности рыночной ситуации и неполном портфеле заказов на год.

Выделение приоритетов необходимо на каждом предприятии и связано в основном с разработкой новых видов продукции на перспективу. В качестве приоритета может выступать переход к энергосберегающим технологиям, поиск средств защиты окружающей среды и т.д. Реализация приоритетов осуществляется путем предоставления режима наибольшего благоприятствования в финансировании программ (проектов, планов).

Комплексность плана обеспечивается при условии взаимосвязи его составных частей.

Научность планов достигается в том случае, если учтены перечисленные выше основные принципы планирования. В противном случае план не будет оптимальным, экономичным, стабильным, взаимоувязанным. С таким планом вряд ли можно рассчитывать на успех.

Таким образом, система планирования деятельности предприятия представляет собой совокупность планов, в которых реализуются основные задачи фирмы и принципы планирования