**Тема 11. Планирование на предприятии**

***Планирование*- это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.**

**Основные и необходимые элементы построения плана:**

1)  определение перспектив развития;

2)  анализ сложившейся хозяйственной ситуации и тенденций ее развития;

3)  разработка на этой основе программы мероприятий и выбор средств воздействия для достижения поставленной цели.

Планирование и прогнозирование являются важнейшими функциями процесса управления производством, без них трудно осуществима успешная работа предприятия. Они позволяют:

-  предвидеть перспективу развития предприятия на будущее, использовать будущие благоприятные условия либо решать возникающие проблемы;

-  более рационально распределять и использовать все ресурсы предприятия;

-  обеспечивать устойчивость бизнеса и избежать риска банкротства;

-  целеустремленно, последовательно 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;

-  обеспечивать координацию действий на предприятии;

-  стимулировать сбор, анализ и использование необходимой информации;

-  совершенствовать контроль за ходом производственно-хозяйственной деятельности.

Любой план производства должен строиться на базе ряда научных принципов. При этом под принципами планирования понимают основные теоретические положения, которыми руководствуется предприятие, его работники в процессе планирования. Именно принципы предопределяют направления и конкретное содержание плановой работы на предприятии.

Основные принципы планирования:

**1) Принцип обоснованности целей и задач предприятия.**

При этом выделяют цели:

- хозяйственно-экономические, обеспечивающие эффективность производства;

- производственно-технологические, определяющие функциональное назначение предприятия;

- научно-технические, обеспечивающие научно-технический прогресс;

- социальные, обеспечивающие удовлетворение социально-бытовых и культурных потребностей работников предприятия;

- экологические, обеспечивающие изготовление экологически чистой продукции без негативного воздействия на окружающую среду.

**2) Принцип системности.**Он означает, что планирование представляет целую систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия;

**3) Принцип научности**. Требует учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов;

**4) Принцип непрерывности**. Означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования;

**5) Принцип сбалансированности плана**. Указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием;

**6) Принцип директивности**. В соответствии с ним план приобретает силу закона для всех подразделений предприятия после утверждения его руководителем предприятия.

Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, как правило, являются: объем продаж товарной массы, прибыль и доля на рынке.

В зависимости от продолжительности планового периода **выделяют перспективное (долгосрочное и среднесрочное) и текущее (краткосрочное) планирование.**

Долгосрочное планирование обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды и определяет общую стратегию предприятия в рамках, "продукт-рынок". При составлении плана изучаются варианты расширения производства и снижения издержек. Прогнозируются изменения в номенклатуре продукции и уточняется политика в функциональных сферах. Результатом этого плана являются формулировка долгосрочных целей, составление долгосрочных проектов и принятие долгосрочной политики в основных областях.

Среднесрочное планирование (от 2 до 3-х лет) учитывает возможности всех подразделений на основе их собственной оценки. Разрабатывается план предприятия по маркетингу, план производства, план по труду и финансовый план.

Текущее планирование обычно рассчитано на год, полгода, квартал, месяц и включает объем производства, план по труду и заработной плате, планирование материально-технического обеспечения, себестоимости, прибыли, рентабельности и т.д.

К основным методам разработки планов можно отнести: балансовый, нормативный, метод планирования по технико-экономическим факторам, программно-целевой, многовариантных расчетов (последовательных приближений), экономико-математические методы.

**1. Нормативный** - на основе прогрессивных норм использования ресурсов.

Суть нормативного метода заключается в том, что на предприятии в процессе планирования применяется целая система норм и нормативов (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, финансовые нормативы и др.).

Этот метод целесообразно использовать только в том случае, если при этом используется прогрессивная нормативная база, т. е. когда нормы и нормативы имеют прогрессивный характер и, кроме того, пересмотрены с учетом планируемых мероприятий по внедрению новой техники и технологии, а также совершенствованию организации производства и труда.

**2. Балансовый** - целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов.

При использовании этого метода составляют различного рода балансы:

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

- трудовые (баланс рабочей силы, баланс рабочего времени);

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

- комплексные (баланс производственной мощности).

**3. Метод планирования по технико-экономическим факторам**применяется в основном при планировании издержек производства и реализации продукции, производственной программы и некоторых других разделов плана предприятия (например, план по труду и кадрам).

При этом методе планирования должны быть учтены многочисленные факторы:

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

- совершенствование организации производства и труда;

- изменение объема производства, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;

- рыночные (инфляция);

- особые факторы, связанные со спецификой предприятия, производства, региона.

**4. Экстраполяции** - выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период;

**5. Интерполяции** - предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели;

**6. Факторный** - на основе расчетов влияния важнейших факторов на изменение плановых показателей;

**7. Матричный** - путем построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями;

**8. Экономико-математического моделирования** с применением ЭВМ и другие.

**Планы предприятия включают следующие основные разделы:**

1)  маркетинговая программа: планы маркетинга для основных видов продукции (услуг) и в целом по всей продукции;

2)  производственная программа: задания по производству отдельных видов продукции в натуральном и стоимостном выражении (в показателях валовой, товарной и реализуемой продукции) с учетом повышения качества;

3)  план развития науки и техники: мероприятия по созданию и освоению новых изделий, внедрению новой техники и технологии;

4)  план по труду и кадрам: рост производительности труда, численность персонала по категориям, фонд оплаты труда, средняя заработная плата работников, балансовый расчет дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения;

5)  план капитального строительства: объемы капитальных вложений, строительных и строительно-монтажных работ, технического перевооружения предприятия, ввод в действие основных фондов и производственных мощностей;

6)  план материально-технического обеспечения: определение потребности производства в материально-технических ресурсах и источников их удовлетворения с расчетами по снижению удельных расходов сырья, материалов, топлива, энергии;

7)  план по издержкам производства, прибыли и рентабельности: себестоимость основных видов продукции, валовой товарной и реализованной продукции; смета затрат на производство; прибыль и рентабельность по видам деятельности и в целом по предприятию;

8)  финансовый план: потребность в собственных оборотных средствах и задание по ускорению их оборачиваемости; баланс доходов и расходов; взаимоотношения с бюджетом, кредитные отношения;

9)  план социального развития коллектива: мероприятия по улучшению условий труда, отдыха и быта работников предприятия;

10)  план мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов включает такие направления: охрана и рациональное использование водных ресурсов; охрана воздушного бассейна; охрана и рациональное использование минеральных ресурсов.

**Показатели, применяемые в планирования и, подразделяются:**

-  по экономическому содержанию - на натуральные, трудовые и стоимостные;

-  по экономическому назначению - на количественные и качественные (производительность труда, фондоотдача, материалоемкость);

-  по способу характеристики предмета - абсолютные (прибыль) и относительные (рентабельность).

По содержанию, характеру задач и способам их решения выделяется технико-экономическое и оперативно-производственное планирование.

***Технико-экономическое планирование*** определяет, направляет и организует все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия в части основных направлений развития, объемов производства, потребности в ресурсах, определения конечных результатов. Технико-экономическое планирование составляет основу ***оперативно-производственного планирования***, которое заключается в календарной увязке производственного процесса, выполняемого в подразделениях предприятия вплоть до рабочих мест, с учетом последовательности изготовления продукции, длительности циклов обработки и сборки.

**Оперативное планирование (детальная разработка планов) соединяет:**

1) Календарное планирование, включающее детализацию текущего плана предприятия и доведение заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на месяц, декаду, сутки, смену, а иногда и каждый час;

2) Диспетчеризацию, обеспечивающую:

- сплошной контроль за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе на каждом рабочем месте;

- организацию доставки на рабочие места сырья, материалов, заготовок, инструмента; вывоз готовой продукции, отходов производства; контроль исправности оборудования; подачу энергии, топлива, сжатого воздуха; организацию контроля качества.