

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Саратовский государственный аграрный университет  
имени Н. И. Вавилова»**

# **ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**краткий курс лекций**

для студентов 3 курса

Направление подготовки  
38.03.02. Менеджмент

Профиль подготовки  
Менеджмент организации

**Саратов 2016**

УДК 631.15(042.4)  
ББК 6532-2я73  
Б93

Рецензент:

Доцент кафедры «Организация производства и управление бизнесом в АПК»,  
кандидат экономических наук, О. В. Власова.

**Планирование и прогнозирование на предприятии АПК:** краткий курс лекций для студентов 3 курса направления подготовки 38.03.02. Менеджмент / Сост.: Ю.А. Бутырина // ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 78 с.

В курсе лекций освещаются научные основы и организация планирования социально-экономического развития страны в целом и отдельных предприятий в условиях рынка.

Предназначен для студентов экономических специальностей сельскохозяйственных вузов.

УДК 631.15(042.4)

ББК 6532-2я73

© Бутырина Ю.А., 2016  
© ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2016

## ВВЕДЕНИЕ

Курс лекций включает учебные материалы по прогнозированию и планированию на предприятии и является основой для изучения дисциплины «Планирование и прогнозирование на предприятии АПК», способствует формированию у студентов навыков использования современных методов и расчетов планов и прогнозов на предприятиях и различных сферах АПК, владения методикой составления бизнес-планов различных предпринимательских решений.

В рамках данного курса лекций рассматриваются: общие вопросы теории прогнозирования и планирования; основные принципы, функции и методы прогнозирования и планирования; виды социально-экономических прогнозов и планов; вопросы организации плановой работы на предприятии; особенности тактического и стратегического планирования; методические аспекты планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий по отраслям растениеводства и животноводства; методические подходы к планированию цен и финансовому планированию; основы разработки бизнес-планов и стратегических планов предприятий.

Дисциплина «Планирование и прогнозирование на предприятии» является базовой для изучения следующих дисциплин: бизнес-планирование на предприятии. Дисциплина «Планирование и прогнозирование на предприятии» направлена на формирование у студентов профессиональных компетенций, связанных с владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16); владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18).

## СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ

### 1.1. Сущность прогнозирования и планирования

Прогнозирование и планирование являются одними из наиболее точных категорий научного предвидения, которое объединяет все виды деятельности, связанные с определением состояния какой либо системы в будущем посредством предсказания или предугадывания. Предсказание – это описание возможных и желательных перспектив, состояний, решений проблем будущего. Предугадывание – непосредственно связано с решением этих проблем, с использованием информации о будущем для целенаправленной деятельности личности и общества (рис. 1).

К категориям предсказания относятся: предчувствие, предвосхищение, предугадывание и прогнозирование. Получая информацию о будущем посредством предчувствия, предвосхищения или предугадывания, человек не прибегает к специальным научным исследованиям. Прогнозирование – это специальное научное исследование, предметом которого выступают перспективы развития явления.

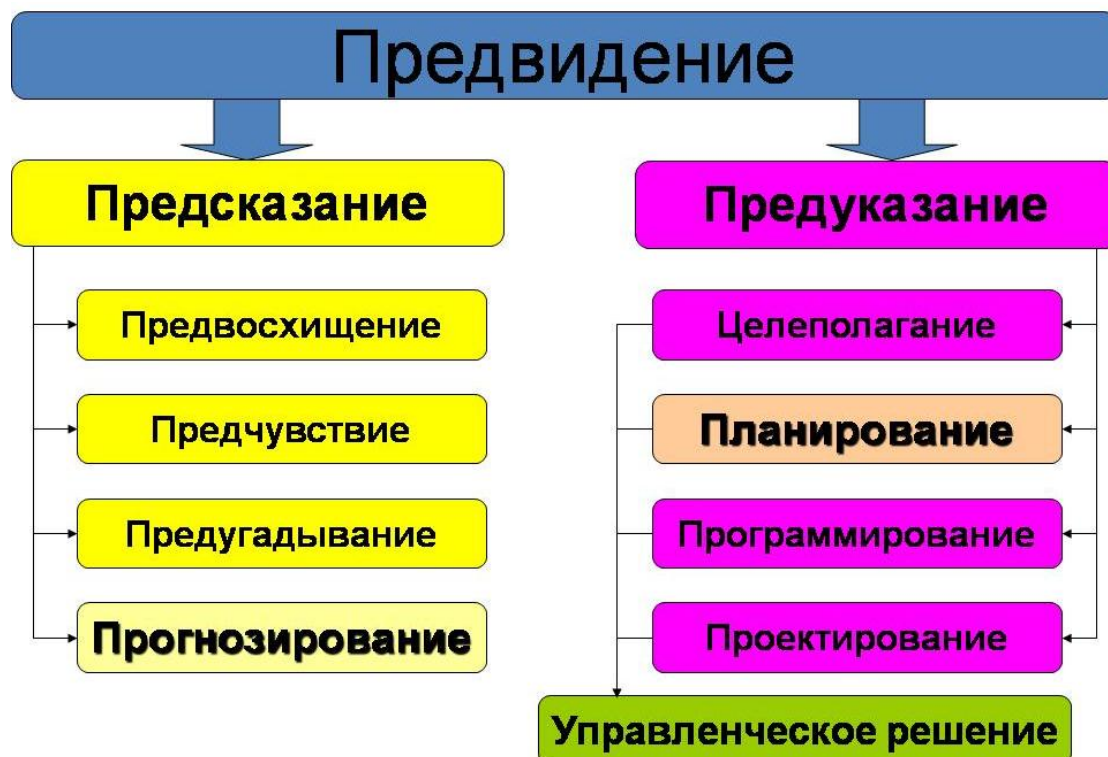


Рис. 1.1. Способы получения информации о будущем

Управление в целом как бы интегрирует четыре перечисленных понятия, поскольку в основе каждого из них лежит один и тот же элемент – решение.

Рассматривая планирование в качестве одного из основных инструментов управления экономикой, можно дать его более конкретное определение. Планирование – это целенаправленная деятельность государства, органов управления, хозяйствующих субъектов по разработке перспектив социально-экономического развития страны,

регионов, отраслей предприятий всех форм собственности. Из определения категории планирования вытекает определение непосредственно самого плана. План – это решение относительно системы мероприятий, предусматривающей порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения. План представляет собой постановку строго определенной цели и четкое предвидение конкретных детальных событий для объекта на определенный срок его функционирования.

Социально-экономический прогноз – это система научных исследований о направлениях развития экономики и отдельных ее элементов в будущем. В социально-экономических прогнозах рассматриваются различные аспекты функционирования экономики. При их разработке учитываются и используются прогнозы развития науки техники, естественного движения населения, использования природных ресурсов и изменения окружающей среды.

Экономический план – это модель намечаемого будущего состояния экономической системы в целом, хозяйства страны, регионов, отраслей, предприятий и организаций. План включает показатели, характеризующие состояние системы в целом планового периода, устанавливает способы достижения поставленных целей, нужные для этого ресурсы.

Программа (экономическая, социальная) – это совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы различного масштаба. Каждая программа направлена на решение в установленный срок той или иной приоритетной проблемы социального экономического развития в масштабах всей национальной экономики, отдельного сектора, отрасли или региона, а также межотраслевой, межведомственной или межрегиональной проблемы.

Экономический проект – это программа действий, мер по осуществлению конкретного, предметного социально-экономического замысла, например по обновлению производства, выпуску новых товаров. Проект является решением относительно мероприятия, изделия, необходимого для реализации соответствующего аспекта программы. Он разрабатывается с привязкой к местным конкретным условиям и не вправе изменять постановку и порядок решения проблемы. Экономические проекты также могут быть разномасштабными: глобальными, национальными и локальными. Основной формой планирования национального и локального экономического роста являются инвестиционные проекты [1,2] .

## **1.2. Социально-экономическое прогнозирование и планирование в системе управления**

Основными задачами прогнозирования являются:

- анализ тенденций развития экономики;
- вариантное предвидение предстоящего развития общественного воспроизводства, учитывающее как сложившиеся тенденции, так и реализацию намеченных целей;
- оценка возможных последствий принимаемых решений;
- обоснование направлений социально-экономического и научно-технического развития для принятия управленческих решений.

Рассматривая планирование в управленческом аспекте, следует выделить две его существенные особенности.

1. Планирование – это, прежде всего, неотъемлемый элемент управления.



Рис. 1.2. Общая схема процесса управления

2. Наряду с тем, что управление представляет непрерывный процесс принятия определенных решений, планирование, как часть этого процесса само по себе рассматривается также в виде постоянной и непрерывной деятельности. Необходимость непрерывно заниматься планированием обусловлена двумя основными причинами.

Во-первых, поставленные цели рано или поздно достигаются и необходима переориентация на выполнение других задач, установление новых целей.

Во-вторых, существует постоянная проблема неопределенности будущего. Изменения в окружающей среде и допусаемые ошибки влияют на ход событий, и они разворачиваются не так, как это предвидело руководство при разработке планов. Поэтому планы необходимо периодически пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

В планировании, как в процессе, выделяют 4 основные ступени: составление плана; принятие плана; осуществление плана; оценка плана (рис. 3).



Рис. 1.3. Основные ступени процесса планирования

При детальном описании, процесс планирования рассматривается в виде 9 фаз: постановка цели, анализ проблемы, поиск альтернатив, прогноз, оценка, принятие решения, осуществление, контроль, анализ отклонений (рис. 4).



Рис. 1.4. Фазовая структура процесса планирования

Фазовая структура процесса планирования наглядно показывает место и значение прогноза, выделенного в отдельную фазу, предшествующую разработке плана. Таким образом, прогнозирование и планирование взаимосвязаны и представляют, по сути, единую функцию системы управления.

### 1.3. Необходимость планового регулирования экономики

Прошедший XX век останется в мировой экономической истории эпохой противостояния двух экономических систем – капиталистической и социалистической или плановой и рыночной. Действительно, четко отлаженная система централизованного планирования развития являлась основным инструментом управления социалистической экономикой, а в капиталистических странах преобладали рыночные механизмы управления экономическими процессами.

Необходимость использования прогнозирования и планирования в системе управления экономикой обусловлена следующими основными причинами:

- ✓ глобальные проблемы (экология, истощение ресурсов) можно решать лишь в рамках долгосрочной перспективы в общенациональном или общемировом масштабе;
- ✓ в настоящее время объективно повышается доля общественного (коллективного) потребления, которое можно эффективно регулировать лишь с помощью государства;
- ✓ рынок не способен обеспечить макроэкономическую сбалансированность и устойчивость;
- ✓ без планирования не возможно повышение эффективности экономики в масштабе общества;
- ✓ отсутствие планирования как функции управления равнозначно анархии (1,2).

Помимо решения общих вопросов, выделяются приоритетные общенациональные проблемы, на решение которых в настоящее время направлена реализация разработанных национальных проектов: «Образование», «Здравоохранение», «Жилищное строительство» и «Сельское хозяйство». Конечно, в условиях

продолжающегося становления рыночных отношений и формирования системы управления не всегда удастся обеспечить выполнение планов и необходимый уровень их эффективности. Вместе с тем, внедрение в практику управления методов планирования явно способствует стабилизации социально-экономического развития России.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные способы получения информации о будущем и дайте им краткую характеристику.
2. Дайте определения понятиям: прогнозирование, прогноз.
3. Дайте определение понятиям: планирование, план.
4. Раскройте роль прогнозирования и планирования в системе управления.
5. Назовите основные ступени (фазы) процесса планирования.
6. Обоснуйте необходимость использования планирования в управлении социально-экономическими системами.
7. Раскройте значение прогнозирования и планирования для системы управления аграрным сектором экономики с учетом специфических отраслевых особенностей.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### *Основная*

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

##### *Дополнительная*

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.



## Лекция 2

# КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОГНОЗОВ И ПЛАНОВ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ

## 2.1. Система прогнозов

Система социально-экономических прогнозов включает следующие их виды:

### 1. Демографические:

- Численности народонаселения, его половозрастного состава
- Изменения трудового потенциала и его размещения на территории страны
- Уровня рождаемости и смертности
- Миграционных процессов

### 2. Социальные:

- Потребностей и уровня жизни населения
- Уровня образованности населения
- Уровня занятости населения
- Уровня безработицы

### 3. Экономические:

- Динамики воспроизводства
- Структуры производства
- Изменения рыночной конъюнктуры
- Потребности в инвестициях для обновления основных фондов
- Уровня инфляции

### 4. Научно-технические:

- Развития науки, открытий, изобретений
- Результатов и последствий использования достижений НТП в различных сферах народного хозяйства
- Инноваций
- Развития техники и технологии

### 5. Экологические:

- Природных процессов
- Изменения природно-ресурсного потенциала
- Воспроизводства природных ресурсов
- Состояния окружающей среды

### 6. Внешнеэкономические:

- Развития мирового хозяйства, мирового рынка
- Внешнеэкономических связей
- Совместного предпринимательства
- Динамики межгосударственных отношений со странами СНГ

На макроэкономическом уровне управления иногда разрабатываются комплексные прогнозы, которые могут объединять в себе несколько видов прогнозов.

Каждый вид прогнозов может быть классифицирован по следующим признакам: масштабности объекта прогнозирования; времени учреждения (по прогнозируемому периоду или горизонту прогнозирования); времени осуществления; цели прогнозирования; способу представления информации; характеру прогнозирования (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Классификация экономических прогнозов

В свою очередь, внутри каждого направления выделяются отдельные группы прогнозов. Так, по масштабности объекта прогнозирования можно выделить следующие группы: глобальные, макропрогнозы, межотраслевые и межрегиональные, региональные, развития народнохозяйственных комплексов, отраслевые и микропрогнозы.

**Глобальные** прогнозы рассматривают наиболее общие тенденции и закономерности экономического развития в мировом масштабе; **макропрогнозы** служат для прогнозирования общих тенденций на уровне страны; **структурные** – для предсказания развития комплексов народного хозяйства в разрезе республик, регионов, их отдельных социальных и производственных сфер; **региональные** – предсказывают развитие отдельных регионов страны. **Прогнозирование развития народнохозяйственных комплексов** представляет собой предвидение их технической, технологической и организационной взаимосвязи. Составляются также прогнозы по отраслям народного хозяйства (**отраслевые**) и по предприятиям, отдельным видам продуктов (**микропрогнозы**).

По времени учреждения можно выделить следующие группы прогнозов: **дальнесрочные** (свыше 15 лет), **долгосрочные** (5 – 15 лет), **среднесрочные** (1 – 5 лет), **краткосрочные** (от одного месяца до года), **оперативные** (до одного месяца).

В направлении дифференциации по времени осуществления можно выделить прогнозы: в реальном масштабе времени, этапный прогноз, неограниченный по времени принятия решения. Прогнозирование **в реальном масштабе времени** проводится относительно объектов, которые быстро меняют свои характеристики. **Этапный** прогноз предполагает принятие прогнозных решений в течение одного этапа жизненного цикла, а реализацию – в течение другого этапа. Например, решение в бизнес-плане о каналах реализации товарной продукции принимается до ее производства, а реализуется продукция по окончании определенного цикла производства. **Неограниченные по времени принятия решения** прогнозы составляются без указания конкретного срока. Например, прогнозы поворота северных рек в России обсуждались в 30-х и 80-х гг. прошлого столетия.

По цели прогнозирования прогнозы бывают: на основе творческого видения будущего, поисковые, нормативные и комбинированные. Прогнозирование **на основе творческого видения будущего** базируется на «утопическом» или «антиутопическом» описании будущего; это, как правило, в большей степени качественный прогноз, основанный на прогрессивных научных теориях. **Поисковое** прогнозирование имеет в своей основе объективный анализ исторических закономерностей. Это прогнозирование основывается на экстраполяции существующих тенденций и является базой для стратегического планирования. **Нормативное (нормативно-целевое)** прогнозирование предполагает проведение исследований от будущего (нормативного, желаемого) состояния к настоящему. К нормативному прогнозированию прибегают тогда, когда невозможно использовать поисковое прогнозирование, то есть эти виды прогнозирования осуществляются в основном с применением качественных показателей. Может быть проведено и так называемое комбинированное прогнозирование с использованием поисковых (экстраполятивных) и нормативных приемов.

По способу представления информации прогнозы подразделяются на точечные и интервальные. **Точечный** прогноз предполагает единственное наиболее вероятное значение прогнозируемого показателя. Например, в следующем году цены на макаронные изделия снизятся на 10 %. **Интервальный** прогноз предсказывает

величину показателя в определенном интервале. Например, розничные цены на макаронные изделия снизятся в следующем году на 5–10 %.

По характеру прогнозирования различают пассивные, активные, варианты, инвариантные и другие прогнозы. **Пассивный** прогноз предполагает, что регион или предприятие не могут активно воздействовать на свое будущее (то есть на внешнюю среду). При **активном** прогнозе, напротив, возможны самые активные воздействия региона, предприятия на внешнюю среду. **Вариантный** прогноз связан с неопределенностью внешней среды, а поэтому предполагает разработку нескольких вариантов развития предприятия, региона. **Инвариантный** прогноз разрабатывается в одном варианте, то есть он рассчитан на достаточно высокую степень определенности внешней среды. Кроме того, прогнозы при дифференциации их по характеру прогнозирования могут быть частными и обобщающими, пессимистическими и оптимистическими.

## 2.2. Принципы и функции прогнозирования

Социально-экономическое прогнозирование базируется на следующих принципах: системности, научной обоснованности, адекватности, альтернативности, целенаправленности.

**Принцип системности (принцип комплексного подхода)** предполагает исследование количественных и качественных закономерностей в экономических системах, построения такой логической цепочки исследования, согласно которой процесс выработки и обоснования любого решения должен отталкиваться от определения общей цели системы и подчинять деятельность всех подсистем достижению этой цели.

**Принцип научной обоснованности** означает, что в социально-экономических прогнозах всех уровней необходим всесторонний учет объективных экономических законов. Прогноз должен базироваться на применении научного инструментария, глубоком изучении отечественного и зарубежного опыта формирования прогнозов.

**Принцип адекватности (принцип достоверности)** предполагает создание реальной теоретически реализуемой модели прогноза, достаточную достоверность получаемых экономических результатов и сравнительно точное отображение прогнозируемой действительности.

Основополагающим принципом прогнозирования является **принцип альтернативности**, который требует проведения многовариантных прогнозных разработок (альтернатив). Согласно этому принципу, в основу должен быть положен наилучший вариант из двух или нескольких возможных. Этот принцип исходит из сущностных характеристик прогноза и связан с возможностями развития экономики и её звеньев по разным направлениям.

**Принцип целенаправленности** предопределяет активный характер прогнозирования, поскольку содержание прогноза не сводится только к предвидению, а включает и цели, которые предстоит достигнуть в экономике путем активных действий органов управления.

Основными функциями прогнозирования являются:

- научный анализ экономических, социальных, научно-технических процессов и тенденций;
- исследование объективных связей социально-экономических явлений развития народного хозяйства в конкретных условиях в определенном периоде;

- оценка объекта прогнозирования;
- выявление объективных альтернатив экономического и социального развития;
- накопление научного материала для обоснованного выбора управленческих решений.

### 2.3. Система планов

С целью обеспечения комплексности и непрерывности планирования должна разрабатываться система планов, охватывающих различные объекты и уровни управления экономикой рассчитанных на различные временные сроки реализации.

По уровню управления экономикой можно выделить макро- и микроуровни планирования. Объекты планирования макроуровня можно рассматривать в двух аспектах: территориальном и экономическом.

В территориальном аспекте в качестве объектов планирования выступают территориальные образования, а в экономическом – элементы хозяйственной системы.

<b>Макроуровень</b>	
<i>Территориальный аспект</i>	<i>Экономический аспект</i>
Государство	Народное хозяйство
Регион	Комплекс отраслей (АПК, ВПК)
Область	Продуктовый подкомплекс
Район	Отдельная отрасль
Местность	Отдельная сфера экономики
<b>Микроуровень</b>	
Предприятие, организация	
Отрасль хозяйственной деятельности предприятия	
Внутрихозяйственное подразделение	
Отдельный продукт, вид деятельности	

Микроуровень – это планирование деятельности отдельных предприятий и их подразделений.

В большинстве определений указывается на то, что планирование всегда связано с будущим отрезком времени – сроком, на который составляется план.

По срокам различают планирование:

- краткосрочное или оперативное (в среднем до 1 года);
- среднесрочное или тактическое (в среднем от 1 года до 5 лет);
- долгосрочное или стратегическое (в среднем свыше 5 лет и примерно до 15 лет);

Диалектика планирования предполагает системность и взаимосвязь планов. Логика планирования формирует мышление плановых работников, в определенной степени отражает процесс перехода от исходных технико-экономических показателей к конечным плановым.

### 2.4. Принципы и основные функции планирования

Основными методологическими принципами планирования являются следующие:

**Принцип научности.** Плановые документы разрабатываются на основе глубокого познания и использования законов общественного развития, и, прежде всего, экономических законов, макроэкономических теории, достижений НТП, математики, кибернетики и других наук.

**Принцип социальной направленности и приоритета общественных потребностей** предполагает, что в планировании следует исходить из интересов человека и общества.

**Принцип повышения эффективности общественного производства** предусматривает, чтобы все цели и задачи планирования осуществлялись с наименьшими затратами, т. е. с максимальной экономией живого и овеществленного труда при производстве единицы продукции (работ, услуг).

**Принцип пропорциональности и сбалансированности.** Рынок формирует экономический механизм регулирования и стимулирования производства, его технического совершенствования. С помощью рыночных механизмов обеспечивается производство той продукции, которая удовлетворяет запросы потребителей.

**Принцип приоритетности** (лат. «первый» – первенство в каком-либо открытии, изобретении или преобладающее, первенствующее значение чего-либо). Другое название: **принцип выделения ведущих звеньев.** Необходимость выбора приоритетных направлений в развитии экономики обусловлена, во-первых, ограниченностью ресурсов, которая имеет место при любом общественно-экономическом строе, и, во-вторых, неотложностью решения важнейших общегосударственных проблем.

**Принцип согласованности и непрерывности** заключается в сочетании и согласовании текущих целей и задач социально-экономического развития страны с достижением научно обоснованных стратегических целей, позволяет добиться их непротиворечивости и однонаправленности.

**Принцип гибкости** уточняет принцип непрерывности, то есть формирует исходные начала для смены ситуации в планах в соответствии с непредвиденными обстоятельствами на рынке. Чтобы план был гибок, в него необходимо заложить резервы, которые иногда называют «надбавками или подушками безопасности». Резервы должны быть не слишком большими и не слишком маленькими, поскольку в первом случае возможны неточности в планировании, а во втором – ослабляется устойчивое развитие предприятия.

В условиях рыночных отношений с целью обеспечения наиболее эффективного функционирования экономики должен также соблюдаться **принцип оптимальности.** Оптимальный — это такой вариант развития экономики, который предусматривает максимальное удовлетворение нужд народного хозяйства и населения при имеющихся ресурсах с учетом их рационального использования. Этот принцип реализуется путем развития оптимального планирования, которое базируется на использовании ЭВМ, экономико-математическом моделировании и решении оптимизационных задач в рамках АСУП, ИСГРЭ и ОАСУ.

**Принцип участия** означает включение в плановую деятельность максимально возможного числа сотрудников предприятия, организации. Реализация этого принципа позволяет сделать план предприятия (организации) личным планом каждого сотрудника.

Основные функции планирования определяются теми задачами, для решения которых разрабатываются планы на макро- и микроуровнях.

В макроэкономическом масштабе планирование выполняет следующие основные функции:

- определение общественных потребностей
  - выявление возможных для их удовлетворения материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
  - обоснование наиболее рациональных направлений использования ресурсов в соответствии с текущими и перспективными потребностями;
  - обеспечение сбалансированности развития между отдельными сферами народного хозяйства (материальное производство и непроемственная сфера), отраслями и видами производства, между экономическими районами страны;
  - повышение эффективности использования всех видов ресурсов для достижения максимально возможных социальных результатов экономической деятельности.
- Основной функцией микроэкономического (хозяйственного) планирования является снижение степени неопределенности и риска в деятельности предприятия и обеспечение максимально возможной эффективности его функционирования.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные виды частных прогнозов.
2. Классификация экономических прогнозов по различным признакам.
3. Основные принципы прогнозирования.
4. Основные функции прогнозирования.
5. Классификация планов по их содержанию, масштабам и срокам планирования.
6. Основные принципы планирования.
7. Основные функции планирования в системе управления на государственном и хозяйственном уровнях.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко. – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

##### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

### 3.1. Определение и классификация методов прогнозирования

Методы социально-экономического развития – это совокупность приемов и способов мышления, позволяющих с определенной степенью достоверности судить о будущем состоянии объекта прогнозирования.

Методы прогнозирования классифицируются по различным признакам (рис. 3.1). По принципу обработки информации выделяют следующие методы прогнозирования: *статистические* методы, *методы аналогий*, *опережающие* методы.



Рис. 3.1. Общая классификация методов прогнозирования.

*Статистические методы* основаны на обработке количественной информации (статистических данных) для выявления закономерностей и взаимосвязей, с целью построения прогнозных моделей.

*Методы аналогий* основаны на выявлении сходств и различий в закономерностях развития процессов.

*Опережающие методы* базируются на комплексном изучении объекта прогнозирования и научно-технической информации, обладающей свойством опережать развитие объекта прогнозирования.

Наибольшее распространение имеет группировка методов прогнозирования по *степени формализации*, в соответствии с которой все методы можно разделить на *интуитивные* и *формализованные*.



### 3.2. Интуитивные методы прогнозирования

Интуитивные методы прогнозирования базируются на интуитивно-логическом мышлении человека. Они используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов из-за значительной сложности объекта прогнозирования или объем слишком прост и не требует проведения трудоемких расчетов (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Интуитивные методы прогнозирования.

Среди интуитивных методов широкое распространение получили *методы экспертных оценок*. Они используются как в нашей стране, так и за рубежом для получения прогнозных оценок развития производства, научно-технического прогресса, эффективности использования ресурсов.

Сущность методов экспертных оценок заключается в том, что в основу прогноза закладывается мнение специалиста или коллектива специалистов, основанное на профессиональном, научном и практическом опыте.

В связи с этим, различают индивидуальные и коллективные экспертные оценки. Индивидуальные экспертные оценки основаны на использовании мнений экспертов-специалистов соответствующего профиля. Среди индивидуальных экспертных оценок наиболее широкое распространение получили методы «интервью» и «аналитический».

*Метод «интервью»* предполагает беседу прогнозиста с экспертом по схеме «вопрос-ответ», в процессе которой прогнозист в соответствии с заранее разработанной программой ставит перед экспертом вопросы относительно перспектив развития прогнозируемого объекта. Успех такой оценки в значительной степени зависит от способности эксперта экспромтом давать заключение по самым различным вопросам.

*Аналитический метод* предусматривает тщательную самостоятельную работу эксперта над анализом тенденций, оценкой состояния и путей развития прогнозируемого объекта. Эксперт может использовать всю необходимую ему информацию об объекте прогноза. Свои выводы он оформляет в виде докладной записки. Основное преимущество этого метода — возможность максимального использования индивидуальных способностей эксперта. Однако он мало пригоден для прогнозирования сложных систем и выработки стратегии из-за ограниченности знаний одного специалиста-эксперта в смежных областях знаний.

Наиболее достоверными являются коллективные экспертные оценки. *Методы коллективных экспертных оценок* предполагают определение степени согласованности мнений экспертов по перспективным направлениям развития объекта прогнозирования, сформулированным отдельными специалистами.

В мировой практике широкое применение нашли такие методы коллективных экспертных оценок, как метод *коллективной генерации идей*, метод «635», метод «Дельфи», метод «комиссий».

Суть *метода коллективной генерации идей (мозговой атаки)* состоит в использовании творческого потенциала специалистов при «мозговой атаке» проблемной ситуации, реализующей вначале генерацию идей, а затем их деструктурирование (разрушение, критику) с выдвижением – контридей и выработкой согласованной точки зрения (рис. 3). Этот метод был разработан в конце 30-х годов американцем А. Осборном, стремившимся решать проблемы посредством спонтанно возникающих идей.



Рис. 3.3. Схема применения метода мозговой атаки.

Метод коллективной генерации идей предполагает реализацию следующих этапов. *Первый этап* связан с формированием группы участников «мозговой атаки» по решению определенной проблемы. Оптимальная численность группы 10-15 человек. На

*втором этапе* группа анализа составляет проблемную записку, в которой формулируется проблемная ситуация и содержится описание метода и проблемной ситуации. *Третий этап* - этап генерации идей. Каждый участник имеет право выступать много раз. Критика предыдущих выступлений и скептические замечания не допускаются. Ведущий корректирует процесс, приветствует усовершенствование или комбинацию идей, оказывает поддержку, освобождая участников от скованности. Продолжительность «мозговой атаки» — не менее 20 мин и не более 1 ч в зависимости от активности участников. *Четвертый этап* связан с систематизацией идей, высказанных на этапе генерации. Формируется перечень идей, выделяются признаки, по которым идеи могут быть объединены, идеи объединяются в группы согласно выделенным признакам. На *пятом этапе* осуществляется деструктурирование (разрушение) систематизированных идей. Каждая идея подвергается всесторонней критике со стороны группы высококвалифицированных специалистов. Группа состоит из 20—25 человек. На *шестом этапе* дается оценка критических замечаний и составляется список практически реализуемых идей. Этот метод позволяет качественно и достаточно быстро проводить оценку вариантов развития объекта прогнозирования.

*Метод "635"* — одна из разновидностей «мозговой атаки». Цифры 6, 3, 5 обозначают 6 участников, каждый из которых должен записать 3 идеи в течение 5 мин. Лист ходит по кругу. Таким образом, за полчаса каждый запишет в свой актив 18 идей, а все вместе — 108. Структура идей четко определена. Возможны модификации метода.

Этот метод широко используется в зарубежных странах (особенно в Японии) для отбора из множества идей наиболее оригинальных и прогрессивных по решению определенных проблем.

*Метод «Дельфи»* — одна из первых попыток разработать более обоснованную и строгую процедуру при экспертном прогнозировании, предпринятая

Цель метода "Дельфи" - разработка программы последовательных многотуровых индивидуальных опросов. Особенности метода "Дельфи":

- а) анонимность экспертов. Участники экспертной группы неизвестны друг другу. Взаимодействие членов группы при заполнении анкет полностью исключается;
- б) возможность использования результатов предыдущего тура опроса;
- в) статистическая характеристика группового мнения.

*Метод "комиссий"* — один из методов экспертных оценок, основанный на работе специальных комиссий. Группы экспертов за «круглым столом» обсуждают ту или иную проблему с целью согласования точек зрения и выработки единого мнения. Недостаток этого метода заключается в том, что группа экспертов в своих суждениях руководствуется в основном логикой компромисса. Одним из распространенных интуитивных методов прогнозирования является *метод написания сценария*, который можно отнести как к индивидуальным, так и к коллективным экспертным оценкам.

*Метод написания сценария* основан на определении логики процесса или явления во времени при различных условиях. Он предполагает установление последовательности событий, развивающихся при переходе от существующей ситуации к будущему состоянию объекта.

*Прогнозный сценарий* определяет стратегию развития прогнозируемого объекта. Он обычно носит многовариантный характер и освещает три линии поведения: **оптимистическую** - развитие системы в наиболее благоприятной ситуации; **пессимистическую** - развитие системы в наименее благоприятной ситуации; **рабочую** - развитие системы с учетом противодействия отрицательным факторам, появление

которых наиболее вероятно. В рамках прогнозного сценария целесообразно проработать резервную стратегию на случай непредвиденных ситуаций.

Сценарий в готовом виде должен быть подвергнут анализу. На основании анализа информации, признанной пригодной для предстоящего прогноза, формулируются цели, определяются критерии, рассматриваются альтернативные решения.

### 3.3. Формализованные методы прогнозирования

Прогнозирование с помощью формализованных методов осуществляется по строго определенному алгоритму, форме.

Формализованные методы базируются на математической теории, которая обеспечивает повышение достоверности и точности прогнозов, сокращает сроки их выполнения и облегчает обработку информации и оценку результатов. К формализованным методам прогнозирования относятся методы *экстраполяции* и методы *моделирования* (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Формализованные методы прогнозирования.

Сущность экстраполяции заключается в изучении сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогноза и переносе их на будущее.

Различают формальную и прогнозную экстраполяцию. *Формальная* базируется на предположении о сохранении в будущем прошлых и настоящих тенденций развития объекта прогноза; при *прогнозной* фактическое развитие увязывается с гипотезами о динамике исследуемого процесса с учетом изменений влияния различных факторов в перспективе.

Методы экстраполяции являются наиболее распространенными и проработанными. Основу экстраполяционных методов прогнозирования составляет изучение динамических рядов. *Динамический ряд* — это множество наблюдений, полученных последовательно во времени.

В экономическом прогнозировании широко применяется *метод математической экстраполяции*, в математическом смысле означающий распространение закона изменения функции из области ее наблюдения на область, лежащую вне отрезка наблюдения. *Тенденция*, описанная некоторой функцией от времени, называется *трендом*. *Тренд* - это длительная тенденция изменения экономических показателей. Функция представляет собой простейшую математико-статистическую (трендовую) модель изучаемого явления.

**Моделирование** предполагает конструирование модели на основе предварительного изучения объекта или процесса, выделения его существенных характеристик или признаков. Прогнозирование экономических и социальных процессов с использованием моделей включает разработку модели, ее экспериментальный анализ, сопоставление результатов прогнозных расчетов на основе модели с фактическими данными состояния объекта или процесса, корректировку и уточнение модели.

В зависимости от уровня управления экономическими и социальными процессами различают макроэкономические, межотраслевые, межрайонные, отраслевые, региональные модели и модели микроуровня (модели развития фирмы).

По аспектам развития экономики выделяют модели прогнозирования воспроизводства основных фондов, трудовых ресурсов, цен и др. Существует ряд других признаков классификации моделей: временной, факторный, транспортный, производственный.

В современных условиях развитию моделирования и практическому применению моделей стала придаваться особая значимость в связи с усилением роли прогнозирования и переходом к индикативному планированию.

Рассмотрим некоторые из наиболее разработанных экономико-математических моделей, получивших широкое применение в практике прогнозирования экономики,

К *матричным моделям* относятся модели межотраслевого баланса (МОБ): статические и динамические. Первые предназначены для проведения прогнозных макроэкономических расчетов на краткосрочный период (год, квартал, месяц), вторые — для расчетов развития экономики страны на перспективу. Они отражают процесс воспроизводства в динамике и обеспечивают увязку прогноза производства продукции (услуг) с инвестициями.

### Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные методы прогнозирования и дайте им краткую характеристику.
2. Дайте характеристику основным методам индивидуальных экспертных оценок («интервью», аналитический метод) и метода написания сценария.
3. Дайте характеристику основным методам коллективных экспертных оценок (генерация идей, метод «635», метод «Дельфи», метод комиссий).
4. Раскройте сущность методов экстраполяции и дайте им краткую характеристику.
5. Сущность методов моделирования в прогнозировании.
6. Дайте характеристику основным видам прогнозных моделей (матричных, экономико-статистических, эконометрических).

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.,* Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

#### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

### 4.1. Определение и характеристика методов планирования.

Методы планирования представляют собой совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечиваются разработка и обоснование плановых документов. К основным методам планирования относятся: балансовый, нормативный, программно-целевой. В процессе обоснования плановых решений широко используются экономико-математические методы.

*Балансовый метод* предназначен для увязки потребностей и ресурсов, обеспечения необходимой пропорциональности и координации в выпуске различных продуктов, развитии производств, отраслей, территорий и народного хозяйства в целом.

*Нормативный метод* основан на определении и использовании системы норм и нормативов, отражающей достижения НТП и важнейшие цели развития экономики.

*Программно-целевой метод* предполагает разработку целевых комплексных программ и предназначен для обоснования плановых решений макроэкономических проблем, важнейших народнохозяйственных задач.

*Математические методы* дают возможность использовать в планировании экономико-математические модели и вычислительную технику с целью повышения научной обоснованности и оптимизации планов.

Процесс экономического анализа подразделяется на ряд стадий: постановку проблемы, определение целей и критериев оценки; подготовку информации для анализа; изучение и аналитическую обработку информации; разработку рекомендаций о возможных вариантах решения проблемы и достижения целей; оформление результатов анализа.

Экономический анализ на макроуровне предполагает комплексное изучение темпов развития экономики, сложившихся народнохозяйственных пропорций, структуры общественного производства. Должна даваться оценка использования трудового, природно-ресурсного потенциала, развития НТП.

На микроуровне в процессе экономического анализа акцент должен делаться на выявление резервов снижения издержек производства, определение эффективности использования производственных мощностей, финансовых и трудовых ресурсов. Необходимо выявлять факторы, сдерживающие развитие экспортного потенциала, осуществлять анализ соответствия выпускаемой продукции спросу на нее.

### 4.2. Балансовый метод

Одной из главных проблем функционирования любой экономической системы является обеспечение макроэкономического равновесия, которое характеризуется сбалансированностью между:

- производством и потреблением;
- ресурсами и их использованием;
- предложением и спросом;
- факторами производства и его результатами;
- материально-вещественными и финансовыми потоками.

Сущность балансового метода состоит в том, что при планировании производства каждый вид продукции рассматривается, с одной стороны, как результат деятельности, а с другой – как ресурс для конечного потребления или дальнейшей переработки. В свою очередь, производство определенного количества продукции требует

определенных затрат соответствующих ресурсов. Такой подход позволяет планомерно устанавливать и увязывать натурально-вещественные, трудовые и стоимостные пропорции как на народно-хозяйственном уровне, так и на уровне частных экономических балансов.

В результате проведения системы балансовых расчетов потребности в производстве различных видов продукции увязываются с возможностями их производства, исходя из имеющихся ресурсов.

Балансы бывают отчетными, прогнозными, плановыми. В настоящее время формы годовых балансов промышленных и сельскохозяйственных предприятий унифицированы.

В общей системе экономических балансов, используемых в планировании, выделяются балансы материальные, трудовые и финансовые.

Подсистема **материальных балансов** является самой крупной, поскольку материальные балансы характеризуют вещественные элементы процесса воспроизводства. С их помощью увязываются производство и потребление отдельных видов продукции и ресурсов.

Основное назначение материальных балансов – увязка потребностей в определенных видах продукции с ресурсами на основе рационального и эффективного их использования.

Материальные балансы различаются по следующим признакам: периодам разработки и исполнения, виду используемой балансовой модели, единицам измерения (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Классификация материальных балансов.



Основным видом материальных балансов, который используется на всех стадиях и уровнях планирования, является однопродуктовый баланс.

Однопродуктовые балансы разрабатываются по конкретным видам материальных ресурсов (продукции) и должны обеспечивать равенство между объемами этих ресурсов (продукции) по источникам поступления и потребностями по направлениям использования.

Сводные балансы представляют собой совокупность однопродуктовых балансов, объединенных по определенному признаку (отраслевая принадлежность, технологическое назначение продукции и т. д.). При разработке сводных балансов однопродуктовые балансы приводятся к одному из видов балансируемой продукции и соответствующей единице измерения (натуральной, условной, стоимостной).

Комплексные балансы разрабатываются по группам взаимозаменяемых материальных ресурсов (видов продукции) одной или нескольких отраслей (топливно-энергетические ресурсы, продовольственные товары и т. д.).

В таких балансах учитываются факторы производства и взаимозаменяемость ресурсов (продукции).

Межпродуктовые балансы служат для увязки и контроля сбалансированности производства конкретных видов продукции, на изготовление которых используется значительное количество различных видов ресурсов. Они составляются по продукции отрасли, совокупности отраслей и по народному хозяйству в целом.

Материальные балансы в натуральном выражении строятся по отдельным видам продукции в различных натуральных единицах измерения (см, м<sup>3</sup>, м<sup>2</sup> и т.п.). В большинстве своем натуральные балансы являются однопродуктовыми. В зависимости от вида продукции данные балансы могут быть:

- 1) универсальные – разрабатываются по продукции, потребляемой во многих отраслях (электроэнергия, ГСМ и т. п.);
- 2) локальные – разрабатываются по продукции, имеющей ограниченное потребление (минеральные удобрения, комбикорма и т.п.).

Стоимостные материальные балансы составляются в денежных единицах измерения и носят, как правило, универсальный характер. Они почти всегда являются многоуровневыми и в большей своей части разрабатываются на уровне всей отрасли или региона (например, баланс продовольствия).

Натурально-стоимостные материальные балансы разрабатываются по группам однородной продукции с одновременной оценкой ее в натуральном и денежном выражении. Они применяются как на уровне отдельных предприятий, так и страны в целом.

Обязательным требованием материального баланса является равенство распределительной и ресурсной частей, которое достигается в процессе корректировки и взаимоувязки.

**Трудовые балансы** отражают наличие трудовых ресурсов (количество работоспособного населения по половозрастным категориям) и их распределение (занятость) по отраслям и сферам народного хозяйства. Данные балансы целесообразно составлять начиная с разработки производственно-финансовых и бизнес-планов и заканчивая балансами трудовых ресурсов на уровне региона, республики, страны.

В **финансовых балансах** все экономические величины выражаются в стоимостной (денежной) форме, что существенно облегчает сопоставление разнородных ресурсов. В указанных балансах отображается структура доходов и расходов государства, региона,

отрасли, предприятия (организации) или отдельного его структурного подразделения. На уровне страны, региона финансовый баланс называется бюджетом. Доходы и расходы отдельного предприятия или организации отражаются в финансовых планах или сметах.

### 4.3. Нормативный метод

Нормативный метод является одним из основных методов планирования. Его сущность заключается в технико-экономическом обосновании плановых документов с использованием норм и нормативов, выступающих в качестве регуляторов экономики. С помощью норм и нормативов рассчитываются потребности в ресурсах, показатели их использования, обосновываются важнейшие экономические пропорции, развитие материального производства и непромышленной сферы, осуществляется регулирование экономики.

*Норма*, в переводе с латинского, означает "руководящее начало, правило, образец". Норма характеризует научно обоснованную меру расхода ресурса на единицу продукции (работы) в принятых единицах измерения. Например, расход муки на 1 тонну хлебобулочных изделий согласно утвержденной рецептуре. В виде нормы выступает потребление того или иного продукта на душу населения в соответствии с научно обоснованным рационом питания. Например, рекомендуемая норма потребления мяса и мясопродуктов в год на 1 человека – 82 кг. В непромышленной сфере применяются нормы, характеризующие необходимый размер общей и жилой площади на 1 жителя, потребление воды на 1 человека и др.

Норматив – поэлементная составляющая нормы, характеризующая степень использования ресурса или его удельный расход на единицу продукции, работы, поверхности, объема и т.п. Нормативы, как правило, разрабатываются в относительном выражении. Комплекс норм и нормативов, используемых при проведении плановых расчетов, называется нормативной базой планирования.

Нормы и нормативы могут быть классифицированы по срокам функционирования, степени обязательности использования, характеру распространения, степени сложности, способам разработки.

Все нормы и нормативы по срокам функционирования подразделяются на текущие и перспективные. Первые применяются при разработке планов-прогнозов на текущий период (год, месяц), вторые – на перспективу.

На макроуровне применяются в основном укрупненные нормативы, на микроуровне – подетальные, специфицированные и индивидуальные нормы. При разработке планов на перспективу предприятия используют групповые нормы, например, нормативный расход металла на 1 трактор (без учета модели трактора) или норма расхода сахара на 1 тонну кондитерских изделий. Групповые нормы определяются на основе подетальных или индивидуальных норм расхода на единицу конкретного вида продукции путем взвешивания через количество продукции согласно ассортиментному выпуску.

В свою очередь, по характеру распространения нормы подразделяются на местные, отраслевые и межотраслевые.

Для планирования сельскохозяйственного производства используются следующие виды норм и нормативов (рис. 4.2):

1. нормы затрат материально-технических ресурсов;
2. нормы затрат труда и заработной платы;

3. нормы выхода продукции (точных нормативов нет, но используются нормативные соотношения различных видов продукции по культурам и видам животных: основной, побочной, сопряженной);

4. нормы естественной убыли продукции;

5. нормы личного потребления.

В общем виде нормы и нормативы являются инструментом управления общественными отношениями в процессе воспроизводства. При таком подходе объектом управления, осуществляемого при помощи норм и нормативов, является воспроизводство, включающее четыре фазы: производство, распределение, обмен, потребление. Одна из перспективных задач реформирования экономики состоит в том, чтобы при помощи научно-обоснованных норм и нормативов обеспечить эффективное управление всеми четырьмя фазами процесса воспроизводства.

#### **4.4. Программно-целевой метод**

*Программно-целевой метод* (ПЦМ) используется для разработки целевых программ. Он основывается на выборе реально поставленной цели функционирования объекта и разработке для него нескольких вариантов взаимоувязанных экономических и социальных программ развития.

Программно-целевой метод – способ формирования системы плановых решений в основном крупных народнохозяйственных проблем (продовольственная проблема, проблема развития фермерства и др.). Однако он может применяться и для решения локальных производственных, технических, экономических и других задач.

ПЦМ тесно связан с нормативно-балансовым и экономическо-математическими методами и предполагает разработку плана начиная с оценки конечных потребностей исходя из целей развития экономики при дальнейшем поиске и определении эффективных путей и средств их достижения и ресурсного обеспечения. С помощью этого метода реализуется принцип приоритетности планирования.

Использование программно-целевого метода предполагает выбор приоритетной цели и разработку комплексной программы по ее достижению. При этом возможно применение 2-х подходов:

– вначале ставится цель, а затем все ресурсы и возможности мобилизуются на достижение цели;

– цели формируются с учетом возможностей и имеющихся ресурсов.

Применение программно-целевого метода имеет большое значение в условиях дефицита материально-технических и финансовых ресурсов, требующего поиска наиболее приоритетных и эффективных направлений их распределения по отраслям экономики.

#### **4.5. Расчетно-конструктивный и экономико-математические методы**

В основе вариантного, или расчетно-конструктивного, метода лежит разработка различных вариантов технико-экономических коэффициентов, материально-денежных затрат, балансовой увязки отраслей и элементов производства

Как и в прогнозировании, в программном планировании в настоящее время широко используются экспертные методы, методы экстраполяции, вся система экономико-математических методов и математических теорий.

Экономико-математические методы применяются не только для прогнозных расчетов, но и при планировании с целью оптимизации принимаемых управленческих решений на основе разработки экономико-математических моделей.



Рис. 4.2. Основные нормы для планирования на сельскохозяйственных предприятиях.

Разработка и решение экономико-математической модели позволяет из множества возможных вариантов плана выбрать единственный оптимальный с учетом заданных условий и выбранного критерия оптимальности.

К *методам оптимизации* относятся линейное (симплекс-метод) и целочисленное программирование. С помощью методов оптимизации создается возможность выбора оптимального варианта использования ресурсов и удовлетворения потребностей в продукции, размещения производительных сил, рационального прикрепления поставщиков к потребителям и решения других задач.

К числу основных моделей, используемых в планировании, следует отнести модели оптимального планирования, модели принятия решений и модели сетевого планирования.

*Модели оптимального планирования* используются для определения оптимального варианта функционирования экономики в целом и ее отдельных звеньев. *Экономико-математическая модель* представляет собой формализованное описание экономического процесса и состоит из целевой функции и системы ограничений. *Целевая функция* описывает цель оптимизации и представляет собой зависимость показателя, по которому ведется оптимизация, от независимых переменных. Влияние каждой из переменных на величину целевой функции выражается коэффициентом – значением показателя, экстремум которого используется в качестве критерия оптимальности. *Система ограничений* отражает объективные экономические связи и зависимости и представляет собой систему равенств и неравенств. На макроуровне в качестве критерия оптимальности могут быть использованы экстремумы показателей: максимум прибыли, минимум затрат, максимум выпуска продукции (услуг) и др.

*Модели принятия решений* основываются на теории игр и применяются в условиях неопределенности или в ситуациях, когда интересы сторон не совпадают. Каждая из сторон принимает такие решения, то есть выбирает такую стратегию действий, которая с их точки зрения обеспечивает наибольший выигрыш или наименьший проигрыш. Причем каждой из сторон ясно, что результат зависит не только от собственных действий, но и от действий партнеров. Например, противоборство конкурентов в процессе борьбы за рынок сбыта конкретного вида продукции.

*Модели сетевого планирования* применяются с целью сокращения сроков выполнения сложных проектов и других работ и оптимального использования предназначенных для этого ресурсов.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте определение и краткую характеристику основным методам планирования.
2. В чем заключается сущность балансового метода. Как могут быть классифицированы балансы.
3. В чем состоит сущность нормативного метода планирования? Дайте определение норме и нормативу.
4. Раскройте классификацию норм и нормативов по различным признакам.
5. В чем заключается сущность программно-целевого метода планирования. Его значение в условиях рыночных отношений.
6. Дайте характеристику экономико-математическим методом планирования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 5.1. Значение планирования для системы управления предприятием

В условиях рыночных отношений главным координатором являются цены. Они определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребления товаров. Предприятие как субъект рыночных отношений вынуждено подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку не имеет возможности отменить их действия.

Однако внутри каждого предприятия механизм цен регулируется сознательными действиями и авторитетными решениями предпринимателей и менеджеров. Руководитель предприятия осознанно определяет основные направления его деятельности, основываясь на определенной системе плановых решений. В рамках предприятия планирование как система волевых, сознательно принимаемых решений вытесняет рыночные отношения.

Это обстоятельство объясняется следующими факторами:

1. Ограниченные размеры предприятия позволяют контролировать действия, происходящие внутри его, и таким образом сводить к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия.

2. Применяя планирование, предприятие устраивает те издержки, которые оно могло бы иметь, если бы все действия внутри фирмы совершались на основе купли-продажи. Отменяя отношения купли-продажи, предприятие устраняет дополнительные затраты.

3. Планирование необходимо руководству предприятия для осуществления административных функций и принятия обоснованных управленческих решений.

Таким образом, планирование является естественной частью менеджмента.

Планирование - первый наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой: в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

### 5.2. Типы хозяйственного планирования

В зависимости от временной ориентации методологических и методических подходов к разработке планов развития предприятий, его подразделений и трудовых коллективов выделяют различные типы хозяйственного планирования.

В этом смысле выделяют четыре типа планирования: реактивное (нацеленное только в прошлое), инактивное (приспосабливающееся только к настоящему), преактивное (предпочитающее смотреть только в будущее) и интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования).

Реактивное планирование (возврат к прошлому). Представители реактивного планирования свои идеалы и способ существования находят в прошлом. Они отрицают все достижения сегодняшнего дня и с этой точки зрения негативно относятся к технике и современному технологическому обществу.

Основной метод реактивного планирования - это генетический. То есть всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Найти в прошлом причину проблемы, подавить ее или сдержать - и проблема исчезнет.

К примеру, менеджер сталкивается с плохой работой одного из подразделений организации. Причина неэффективной работы, по его мнению, кроется в изначально неправильной системе обработки хозяйственной информации и ее анализе бухгалтером подразделения. Менеджер принимает решение - уволить бухгалтера, не обладающего нужной квалификацией. Однако будущее подразделения не становится от этого более привлекательным, ведь у руководителя нет никаких гарантий в том, что на смену уволенному придет лучший, более эффективно работающий специалист. Не всегда, отказавшись от ненужного, мы приобретаем лучшее.

Недостатки реактивного планирования заключаются в следующем:

1. Оно рассматривается не как система, а как простая единица, совокупность элементов. Вследствие этого оказывается потерянным положительный эффект взаимодействия отдельных частей целого (например, отдела маркетинга и отдела производства), называемый синергизмом.

2. Планирование проводится без достаточного учета объективных обстоятельств сегодняшнего дня и будущих изменений. Оно уступает по своим технологическим качествам, не соблюдается принцип гибкости.

3. Реактивное планирование - это функция в основном только высшего руководства (не соблюдается принцип участия). Для участия в планировании приглашаются, как правило, люди, "обладающие опытом", то есть старшее поколение, в определенной мере игнорируются возможности молодых сотрудников.

4. Поскольку запросы нижних уровней организации учитываются только однажды, а затем корректируются в сторону снижения, руководители нижестоящих подразделений стремятся зависить уровень своих запросов и тем самым увеличивают непроизводительные затраты дефицитных экономических ресурсов, способствуют их неэффективному накоплению. Реактивное планирование снижает общую эффективность хозяйственной деятельности экономической организации.

Нужно отметить, что у реактивного планирования есть также и положительные черты. К его достоинствам относятся:

постоянное обращение к истории, к прошлому опыту, из которого можно многое почерпнуть;

сильное ощущение преемственности, охраняющее от резких и необдуманных изменений;

сохранение традиций, создающее чувство безопасности у работников предприятия.

Инактивное планирование (инертность). При инактивном планировании не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед.

В инактивном планировании большую часть времени занимают собирание фактов и их первичная обработка. Аналитические отделы бывают чрезвычайно раздуты - нужно постоянно "держать руку на пульсе". Наиболее ценными работниками признаются не те, кто обладает наибольшим опытом, а те, кто умеет схватить суть происходящего, имеет многочисленные связи, то есть так называемые "знающие люди".

Недостатками инактивного планирования являются следующие:

1. Неспособность приспосабливаться к изменениям. Хорошо идет работа только в стабильных, благоприятных условиях. При этом выживают только те из предприятий, чьи доходы не зависят от рынка, а формируются из бюджетных средств. Но и бюджетные организации выживают только в том случае, если материальное состояние общества велико и оно может обеспечить бюджет необходимыми финансовыми



ресурсами. В российской экономике бюджетные организации, применяющие инактивное планирование, обречены на "вымирание".

2. Слабое использование творческого потенциала сотрудников фирмы, ограничение их служебной самостоятельности.

Положительной стороной инактивного планирования является осторожность в планировании хозяйственной деятельности. Постепенные и осмотрительные действия обычно не приводят к катастрофическим последствиям, и по крайней мере "смерть" организаций в данном случае никогда не бывает внезапной.

Преактивное планирование (упреждение). Преактивное планирование ориентировано в основном на будущие изменения.

В противовес инактивистам преактивисты стремятся ускорить изменения, побыстрее приблизить будущее. Особенно важной у активистов считается возможность угадать вероятные направления изменений и оседлать их "первую волну", для того чтобы достичь своих целей; причем эти цели обычно связывают не только не столько с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации.

Преактивное планирование ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений. Из нескольких вариантов развития преактивисты выбирают тот, который представляется оптимальным с экономической точки зрения.

Преактивисты положительно относятся к технике и к научным, том числе экономико-математическим, методам планирования.

Планирование осуществляется сверху вниз: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действий.

Недостатки преактивного планирования:

- а) слабое использование накопленного опыта;
- б) недостаточное внимание к повседневным нуждам организации;
- в) чрезмерное увлечение футурологией и новыми методами исследований, когда к каждому методу относятся как к панацее.

Основным достоинством преактивного метода являются адекватная оценка преактивистами внешней среды и стремление учесть факторы внешней среды в процессе планирования.

Интерактивное планирование. Интерактивное планирование обладает двумя основными чертами:

- основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации;
- предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации. Цель интерактивного планирования - проектирование будущего.

Р. Акофф, являясь сторонником интерактивного планирования, проводит следующую аналогию:

- инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке;
- реактивисты пытаются плыть против него;
- преактивисты стараются оседлать его первую волну;
- интерактивисты намерены поменять течение реки.

### 5.3. Горизонты планирования деятельности предприятия

В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, составленные организацией, планирование разделяют на три типа:

- долгосрочное планирование;
- среднесрочное планирование;
- краткосрочное планирование.

Классификацию планирования по длительности горизонта планирования нельзя путать с предыдущей классификацией - по временной ориентации идей. Разделение типов по временной ориентации идей предполагает существование принципиально различных философий планирования в зависимости от отношения к прошлому, настоящему и будущему. Разделение планирования на долго-, средне- и краткосрочное означает различие отрезков времени, необходимых для выполнения плановых показателей, и имеет технический характер.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени - от 10 до 25 лет. Одно время долгосрочное планирование отождествлялось со стратегическим, но теперь эти два понятия существуют отдельно. Стратегическое планирование по своему содержанию гораздо сложнее долгосрочного. Оно не является способом простого удлинения периода планирования, то есть стратегическое планирование - это не просто функция времени.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом. Бывает рассчитано на более короткий период. До недавнего времени горизонт среднесрочного планирования равнялся пяти годам. Однако непредвиденный характер и скорость изменения внешней среды вынудили многие фирмы сократить протяженность своих планов с пяти до трех лет, соответственно пятилетние планы перешли в разряд долгосрочных.

Краткосрочное планирование – это разработка планов на один-два года (обычно краткосрочные планы – это годовые планы). Краткосрочные планы включают в себя конкретные способы использования ресурсов организации, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу. Кроме трех указанных способов классификации существует разделение типов планирования в зависимости от того, какое значение имеет тот или иной тип в процессе плановой деятельности. Отсюда планирование разделяют на два основных типа: стратегическое и оперативное.

### 5.4. Стратегическое и оперативное планирование

Весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное, или, что в целом то же самое, тактическое планирование).

**Стратегическое планирование.** Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на длительный период, хотя во многих организациях стратегия основывается на среднесрочном планировании (второй способ более приемлем для российских организаций, действующих в условиях предельно высокой неопределенности). Вместе с тем стратегическое и долгосрочное планирование, как уже отмечалось, процессы неоднозначные. Стратегия – это не функция времени, а в

первую очередь функция направления. Она не просто сосредоточена на данном периоде времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирмы.

Ответственность за разработку стратегии несет, прежде всего, руководство экономической организации, поскольку стратегическое планирование требует высокой ответственности, масштабного охвата действий менеджером. Плановая команда обеспечивает стратегическое планирование аналитическим подходом к принятию решений о будущем фирмы.

**Тактическое планирование.** Тактическое планирование имеет дело с решениями о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Тактическое планирование обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, то есть является предметом забот среднего и низшего управленческого звена.

Конкретным примером одного из направлений стратегии может быть решение фермера освоить производство продукции под собственной торговой маркой (в частности, производство цыплят в особой упаковке). Тогда тактическое планирование может содержать следующие задачи:

- создание новых производственных мощностей (скажем, путем приобретения цеха по обработке цыплят или поглощения соседней фермы, обладающей таким цехом);
- специальная подготовка в маркетинге и обучение персонала;
- создание более мобильной системы распределения, налаживание контактов с новыми торговыми точками.

**Оперативное планирование** означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Термин «оперативное» более ярко, чем термин «тактическое», подчеркивает, что это планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах, например планирование производства, планирование маркетинга и т.п. Под оперативным планированием понимают также составление бюджетов организации.

### 5.5. Процесс планирования в организации

Плановая работа на предприятии или в экономической организации представляет собой непрерывный процесс, внутри которого можно выделить несколько основных этапов (рис. 5.1).

1. Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, то есть принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов (4).

2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации (5).

3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении. Несмотря на то, что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку именно контроль устанавливает эффективность планового процесса в организации (3).

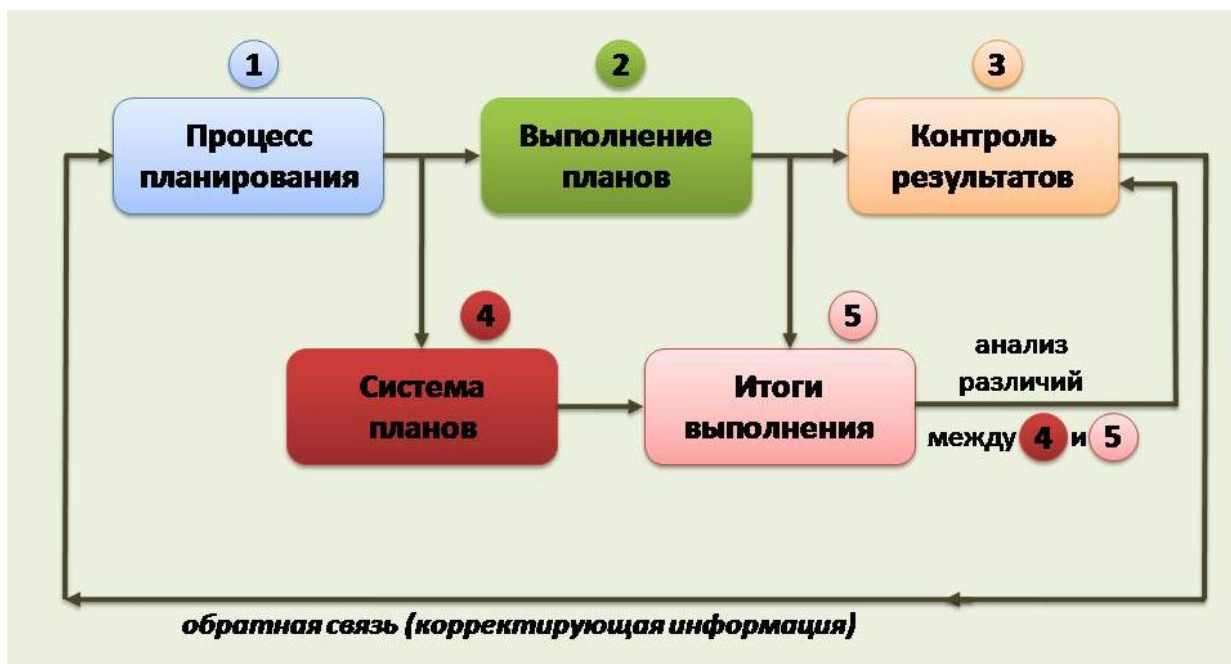


Рис. 5.1. Основные этапы плановой работы на предприятии

Таким образом, процесс планирования является первым этапом общей деятельности фирмы. Процесс планирования – это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, они могут быть обойдены, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства. Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом (рис. 5.2).

Первый этап. Фирма проводит исследования внешней и внутренней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

Второй этап. Фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Третий этап. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

Четвертый этап. Производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.



Рис. 5.2. Этапы процесса планирования на предприятии

Шестой этап. Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

- ✓ что организации удалось сделать, реализуя свои планы;
- ✓ каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

В целом процесс планирования представляет собою замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к корректировке плана) связью.

## 5.6. Система планов предприятия

Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По сути, план - это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей фирмы.

Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется комплексный характер системы планов, которую можно разделить на следующие элементы.

1. Стратегический план, по-другому называемый генеральным (перспективным)

планом предприятия (часто составляется на 3-5 лет вперед).

2. **Тактические (общехозяйственные) планы**, составленные в продолжение стратегического плана и определяющие главные задачи развития организации. Основу этих планов составляет план развития.

3. **Оперативные планы организации:**

- планы текущей деятельности, так называемые «хозяйственные планы», или «планы прибыли», рассчитываются на один год (с помощью планов текущей деятельности товары и услуги производятся и поставляются на рынок);
- текущие планы подразделений, в том числе бюджетные, дополняют хозяйственные планы текущей деятельности.

4. Помимо планов результатами процесса планирования являются **программы** (или планы-программы) и **проекты**.

**Стратегический план** включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организации. В стратегический план входят глобальные программы организации.

Стратегический план является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях; общие цели организации, определенные в стратегическом плане, конкретизируются в цели текущей деятельности, называемые задачами. Кроме того, стратегический план является ограничителем для планов более низких уровней, поскольку ограничивает число ресурсов, необходимых для решения задач оперативного планирования.

Планы действий любой организации можно охарактеризовать либо как наступательные, либо как оборонительные. **Наступательные** планы предполагают развитие организации: производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства. Наступательные планы обычно создают крупные, обладающие высоким экономическим потенциалом фирмы.

Средние и мелкие фирмы во многих случаях довольствуются **оборонительными** планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства фирмы.

**План развития организации**, являясь выражением наступательных планов, включает в себя комплекс мероприятий, необходимых для создания новых сфер деятельности фирмы.

Чаще всего план развития оформляется в виде **бизнес-плана**.

Вариантом оборонительных планов является **ликвидационный** план.

Ликвидационный план включает в себя рекомендации по избавлению от не нужных организации элементов, то есть от таких элементов, которые создают препятствия на пути ее развития. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров и услуг, неэффективно работающая собственность, отдельные организационные единицы.

Характерной для экономической организации является разработка **программ и проектов**.

**Программы** обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации. Это могут быть программы по совершенствованию технологии, программы организации контроля качества, программы учета движения запасов и другие.

**Проекты** отличаются от программ тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость,

график выполнения, включают технические и финансовые параметры, то есть отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы. Нельзя преувеличивать возможности проектов при определении точных сроков выполнения и конкретных характеристик нового товара.

Кроме указанных видов плановых документов на предприятии составляются **вспомогательные** планы, которые нужны для лучшей организации планирования на предприятиях: план организации планирования, планы действий при непредвиденных обстоятельствах, программы обратной связи, программы оценки планов.

### 5.7. Организация планирования на предприятии

Планирование на предприятии будет в том случае эффективным, если оно хорошо организовано. Организация системы планирования требует решения целого ряда вопросов и предполагает:

1. **Разработку и внедрение определенной схемы планирования.**
2. **Формирование организационных структур планирования на предприятии.**
3. **Определение функций, состава и размеров плановых служб.**
4. **Подбор квалифицированного персонала в плановые службы.**

**Схемы планирования.** Прежде чем приступить к непосредственному планированию, ответственные за планирование на предприятии должны определить **содержание и последовательность процесса планирования.**

Крупное предприятие, как правило, осуществляет процесс планирования целиком, без существенных изъятий. Сложно организованная фирма нуждается как в стратегическом плане, так и в среднесрочных планах и программах, а также во всех разновидностях, оперативного планирования. Большая фирма должна заботиться о подготовке и реализации проектов развития новых товаров, новых подразделений.

Фирмы более скромных размеров часто упрощают процесс планирования, сводя его к составлению 5-летнего стратегического плана и годовых оперативных планов.

При этом, если небольшая организация ориентирована на создание наступательных планов, она также подготавливает проект развития своего производства (дела).

Определив составные элементы процесса планирования, ответственные за эту деятельность должны установить **последовательность действий по планированию.**

Если содержание и последовательность процесса определены, полезным для организации является **составление схем**, воспроизводящих процесс планирования в календарной последовательности. Эти схемы могут иметь различный вид: диаграммы, таблицы, графические цепочки, графики-пирамиды и т.д. В любом случае такие схемы помогают организации:

- лучше уяснить процесс планирования в целом;
- классифицировать его и распределить стадии процесса по различным периодам года;
- организовать процесс контроля за выполнением каждого этапа процесса планирования.

**Организационные структуры планирования.** В процессе планирования принимают участие:

- во-первых, высшее руководство организации;
- во-вторых, команда плановиков;
- в-третьих, руководители и специалисты подразделений.

Идеальной, как уже указывалось, является такая ситуация, когда все работники организации привлекаются к обсуждению и составлению планов.

⇒ ощущать стиль фирмы, уметь применять свои знания в разработке политики фирмы;

⇒ хорошо владеть разнообразными технологиями планирования;

⇒ уметь общаться на профессиональном уровне со специалистами различного профиля, работающими в организации: эконометриками, маркетологами, финансистами, администраторами и др.;

⇒ обладать опытом работы в предпринимательской сфере, будь это фирма, в которой он работает в настоящее время, или другая экономическая организация. Желательно иметь опыт управленца;

⇒ быть зрелым, глубоким человеком во всех отношениях: деловом, техническом, личном.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Раскройте значение планирования для системы управления предприятием.
2. Назовите основные типы хозяйственного планирования и раскройте их основные преимущества и недостатки.
3. Назовите основные горизонты планирования деятельности предприятия и дайте характеристику соответствующим им видам планов.
4. Дайте определения стратегическому и тактическому планированию на предприятии.
5. Раскройте взаимосвязь и различия между стратегическим и тактическим планированием в системе управления предприятием.
6. Назовите и охарактеризуйте основные этапы плановой работы на предприятии.
7. Назовите этапы непосредственно процесса планирования на предприятии, раскройте взаимосвязь между ними.
8. Что включает в себя система планов предприятия.
9. Какие виды планов составляются в организациях, их назначение и взаимосвязь.
10. Что такое схема планирования, что в ней отражается.
11. Каким образом согласована разработка стратегических и тактических планов на предприятии.
12. Какими могут быть варианты формирования организационных структур планирования на предприятии.
13. Что такое стратегические хозяйственные центры, их функции, преимущества и недостатки.
14. Назовите основные функции плановых служб предприятия.
15. Роли высшего и среднего руководства в системе планирования предприятия.
16. Назовите основные требования к персоналу плановых служб предприятия.
17. Какими основными качествами должен обладать специалист по планированию.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное



пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПО РАСТЕНИЕВОДСТВУ

### 6.1. Планирование использования земельных угодий.

Земля – главное и незаменимое средство производства в сельском хозяйстве, основа жизни и деятельности человека. Рациональная организация использования земли – важнейшее условие функционирования любого сельскохозяйственного предприятия для эффективного использования всех его производственных ресурсов.

Планирование растениеводства начинают с разработки мероприятий по улучшению и более эффективному использованию сельскохозяйственных угодий, вовлечению в производство новых земель, повышению доли интенсивно используемых угодий и плодородию почвы, защите почв от эрозии и т. д.

Наиболее ценные земли сельхозпредприятий – **сельскохозяйственные угодья**, к которым относятся:

- пашня;
- залежи;
- сенокосы;
- пастбища;
- многолетние насаждения – сады, ягодники, виноградники, и т. д.

Разработка плана производства и продажи продукции растениеводства является в рыночных условиях ведущей задачей комплексного планирования социально-экономического развития предприятия. План производства определяет основной профиль плановой, организационной и управленческой деятельности предприятия, а также главные цели и задачи текущего планирования, организации и управления производством.

Производственная программа по растениеводству включает несколько разделов и выполняется в следующей последовательности:

- уточняются размеры землепользования по видам угодий по состоянию на 1 ноября планового года и разрабатываются мероприятия по эффективному использованию сельхозугодий, планируется возможная трансформация угодий;
- проводится экономическое обоснование выбора товарных сельскохозяйственных культур, а также нетоварных (кормовых) культур для внутривозвращенного потребления;
- планируется урожайность сельскохозяйственных культур;
- обосновываются размеры посевных площадей и валовые сборы в разрезе культур;
- составляется баланс распределения продукции растениеводства.

Перед разработкой производственной программы проводится необходимая подготовительная и аналитическая работа. Как правило, обоснование показателей проводится на основе расчетов во вспомогательных таблицах. Количество и набор показателей в них зависят от профессиональных навыков работников экономической службы. В ходе подготовительной работы:

- определяют число и состав тракторно-полеводческих бригад, звеньев, уточняют численность работников, особенно в период наибольшего напряжения полевых работ;
- уточняют технологические карты по возделыванию сельскохозяйственных культур и на их основе утверждают нормы и нормативы на механизированные и другие виды работ, лимиты расхода отдельных ресурсов;

- пересматривают положение о материальном стимулировании работников растениеводства;
- анализируют достигнутые показатели деятельности по отрасли в разрезе сельскохозяйственных культур за предшествующие плановому периоду годы.

Содержание производственной программы предусматривает обоснование выбора определенных видов сельскохозяйственных культур и размера посевных площадей под ними. При этом принимают во внимание стратегические направления перспективного развития производства продукции растениеводства и уровень урожайности сельскохозяйственных культур за прошлые годы.

В рыночных условиях развитие отрасли находится в зависимости от цены продажи, уровня спроса на продукцию и размера прибыли. Именно от них зависит выбор возделываемых культур, их видов и объемов производства. Но особенность ведения сельскохозяйственного производства заключается в том, что даже при высоких показателях урожайности, доходности и спроса необходимо выполнять агротехнические требования по возделыванию культур и размещению их в полях севооборота. Характерным примером является производство подсолнечника, самой прибыльной в условиях Саратовской области культуры. Агротехника его возделывания и биологические особенности требуют возврата на прежнее место в севообороте один раз в 8 лет, что лимитирует размер площади посева подсолнечника.

## **6.2. Обоснование уровня урожайности сельскохозяйственных культур.**

Главное направление развития растениеводства – **повышение урожайности** сельскохозяйственных культур – наиболее сложная и ответственная часть производственной программы по растениеводству.

От правильного определения уровня урожайности зависит реальность планов. В прямой зависимости от ее уровня находятся и показатели эффективности растениеводства и животноводства, в себестоимости продукции которого корма занимают до 50-60%.

Планирование урожайности - наиболее сложная и ответственная часть производственной программы, поскольку отсутствуют общепринятые нормативы степени влияния определяющих ее факторов. По данным ВНИИагрохимии, среди факторов, влияющих на урожайность, удельный вес удобрений составляет 40-50 %, агротехнических мероприятий - 20-30, селекции - 20 %.

При обосновании планового уровня урожайности применяются следующие методы: пофакторный, по выносу питательных веществ из почвы, лимитирующий, экономико-математический, технология «ЗОНТ».

## **6.3. Определение посевных площадей и валового сбора продукции.**

В рыночной экономике объёмы производства определяются:

- наличием материальных, финансовых и иных ресурсов;
- потребностями рынка, спросом.

**Минимальный объем производства** конкретных видов продукции растениеводства определяется необходимостью выполнения договорных обязательств предприятия с учетом конъюнктуры рынка и удовлетворения внутривладельческих потребностей.

**Рациональная структура посевных площадей** должна обеспечивать:

- с **агрономической точки зрения** – размещение культур по лучшим предшественникам, внедрение севооборотов, передовой агротехники и повышение

плодородия почвы для получения высоких, стабильных урожаев продукции высокого качества;

- с **организационной** – соответствие специализации предприятия, выполнение договорных обязательств, правильные пропорции отраслей растениеводства и животноводства, создание условий для эффективного использования производственных ресурсов;

- с **экономической** – получение максимума прибыли с единицы земельной площади.

При обосновании размеров и структуры посевных площадей необходимо лучшие площади отдавать пашне, отдавать предпочтение наиболее экономически выгодным культурам. Для этого целесообразно оценивать экономическую эффективность культур по группам с учетом их хозяйственного использования.

**Для экономической оценки товарных культур используют следующие показатели:**

- выход продукции с 1 га посева в стоимостном выражении;
- производительность труда и трудоемкость возделывания 1 га;
- валовой доход и прибыль с 1 га;
- уровень рентабельности;

Для кормовых культур - выход кормовых единиц и переваримого протеина (или кормопротеиновых единиц) с 1 га, затраты труда на производство и себестоимость 1 к. ед. и 100 кг переваримого протеина (или кормопротеиновой единицы).

Расчеты валовых сборов продукции растениеводства по некоторым культурам и видам продукции имеют свои особенности. Так, валовые сборы зерновых и подсолнечника показывают в числителе - в первоначальной (бункерной) массе, в знаменателе - в массе после доработки (без неиспользуемых отходов, усушки и других потерь). Количество неиспользуемых отходов определяют в процентном отношении к валовому сбору в бункерной массе по опыту прошлых лет. Оставшуюся массу после доработки разделяют на полноценное зерно и используемые зерноотходы в физической массе также по опыту прошлых лет. Эти данные используют при калькуляции себестоимости и распределении продукции растениеводства.

Производственная программа растениеводства включает также незавершенное производство, то есть работы, выполняемые под урожай будущих лет. Площади озимых культур на зерно и зеленый корм посева планируемого года, многолетних трав посева планируемого года и прошлых лет, чистого пара, зяби определяют на основании размещения культур в полях севооборотов на планируемый и последующие годы.

#### **6.4. Баланс продукции растениеводства.**

Завершающий этап разработки натуральных показателей производственной программы растениеводства - составление баланса продукции отрасли. Продукция растениеводства должна реализовываться в соответствии с договорами контрактации по различным каналам и согласно расчетам по дополнительной продаже, а также использоваться на предприятии на семена, корм скоту, выдачу работникам хозяйства, поставляться в обмен, на переработку, на создание страховых и резервных фондов.

Продукция растениеводства **на начало года** должна обеспечивать:

- до урожая планируемого года скот кормами и столовые продуктами питания, производимыми на сельскохозяйственном предприятии.
- для посева яровых культур семенами собственного производства со страховым фондом.

В приходной части показывают все источники поступления продукции, в расходной части отражают использование продукции по различным каналам в календарном году.

**Остаток продукции растениеводства на конец года** определяют как наличие продукции на начало года плюс приход минус расход. Остаток должен обеспечить потребность предприятия в продукции растениеводства до урожая следующего года – в семенах для весеннего сева, на корм скоту, на общественное питание, реализацию, прочие расходы.

Баланс продукции растениеводства увязывает производственную программу растениеводства и животноводства (через кормовую базу), а также перерабатывающих производств (через сырье), поэтому во многом определяет выполнение общих задач, стоящих перед сельскохозяйственным предприятием.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Расчет плановой урожайности с.-х. культур и объемов производства продукции в растениеводстве
2. Расчет минимально-необходимых площадей под кормовыми и продовольственными с.-х. культурами
3. Расчет натуральных нормативов затрат на возделывание и уборку с.-х. культур на 1 га посевов и сфера их применения.
4. Подготовительная работа и специфика разработки профинплана
5. Баланс продукции растениеводства
6. Содержание годового производственно-финансового плана с.-х. предприятия, его место в системе планирования
7. Основы планирования производственной программы растениеводства

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, А. Д. Балычев, Н.А. Романова – ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

##### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПО ЖИВОТНОВОДСТВУ (НА ПРИМЕРЕ ОТРАСЛИ СКОТОВОДСТВА)**

Производственная программа предприятия по животноводству представляет собой развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемой рынком животноводческой продукции. В рыночных условиях основу плана производства на различных предприятиях составляют заключенные договоры с потребителями, имеющийся портфель заказов и существующая потребность в продукции, а также действующие законы спроса и предложения на аграрном рынке. Главная цель плановой работы на акционерных, коммерческих и иных предприятиях коллективной и частной форм собственности, как и осуществляемой на ее основе предпринимательской или производственной деятельности, состоит в удовлетворении потребностей покупателей и получении максимальной прибыли. Сельскохозяйственные предприятия заключают договоры на производство и продажу продукции и услуг, приобретение и закупку необходимых ресурсов с потребителями и поставщиками, в том числе и с государственными и муниципальными органами, службами и предприятиями.

Годовая производственная программа составляется, как правило, на основе долгосрочного или стратегического плана. При годовом и долгосрочном планировании наиболее сложными плановыми проблемами считаются трудности прогнозирования будущего состояния рынка и внутренней среды самого предприятия. Долгосрочные допущения о возможном росте потребностей покупателей и соответствующие планы развития производственного потенциала предприятия на предстоящий период часто оказываются недостаточно обоснованными.

### **7.1. Содержание производственной программы по животноводству.**

При планировании производственной программы развития скотоводства на предприятии решают следующие **основные задачи**:

- анализируют эффективность отрасли за отчетный период, чтобы выявить причины, тормозящие ее развитие, разрабатывают плановые организационно-экономические мероприятия по улучшению положения;

- определяют виды животных, их количество по половым и возрастным группам, то есть устанавливают структуру стада и производственное направление развития отрасли;

- определяют плановые показатели продуктивности животных, план осеменения и получения приплода, а также нормативы ежегодной выбраковки маточного стада, живую массу 1 головы реализованного на убой молодняка животных и другие показатели;

- разрабатывают движение поголовья животных (оборот стада), определяют выходное и среднегодовое поголовье, объемы производства валовой продукции и ее распределение.

- рассчитывают годовую потребность в кормах и обеспеченность ими.

- рассчитывают калькуляцию себестоимости животноводческой продукции.

При этом **объемы производства продукции животноводства** рассчитывают исходя из общей потребности предприятия в продукции скотоводства, которая формируется из объема продажи продукции по договорам для государственных нужд, ис-

пользования ее в качестве сырья для переработки внутри предприятия, а также расхода на внутривладельческое потребление.

Планируемая производственная программа продукции скотоводства должна соответствовать имеющимся производственным возможностям и производственной мощности.

Вследствие ограниченности экономических ресурсов и предела, который они ставят перед всякой производственной деятельностью, объем производства основных видов продукции: молока и мяса в живой массе - ограничивается многими факторами.

Однако для всех факторов основополагающими значениями в плановом периоде являются следующие:

- уровень кормления скота (количество кормовых единиц на 1 голову);
- структура рациона кормления скота (состав кормов по видам);
- система воспроизводства молочного стада (рациональная норма выбраковки скота);
- племенная работа с породным составом высокопродуктивного скота; система содержания скота;
- технология производства продукции (обычная, поточно-цеховая и т. д.)
- материальное стимулирование работников отрасли скотоводства.

После обоснования объемов производства продукции скотоводства планируется ее распределение по направлениям расходования. Вначале предусматриваются расходы продукции на производственные нужды, и затем определяется ее товарная часть в соответствии с договорами по реализации.

Различные виды скотоводческой продукции могут быть направлены на переработку с целью получения готовых продуктов, а также могут выдаваться работникам в счет оплаты труда.

Объемы продукции, выделяемые для переработки, виды сырья и конечного продукта определяются мощностью перерабатывающих предприятий, рыночной конъюнктурой, условиями хозяйства, уровнем его экономической эффективности и др.

Расширенные темпы воспроизводства в отраслях скотоводства требуют определенного прироста живой массы на пополнение основного стада.

Суммируя объемы той или иной продукции скотоводства по всем каналам реализации и использования, выходят на общую потребность в ней предприятия на планируемый год.

## 7.2. Планирование потребности скота в кормах.

В животноводстве определяющее значение имеет научно обоснованная, устойчивая и экономичная кормовая база. В рациональном и сбалансированном кормлении **скота заложены значительные резервы, касающиеся использования его генетического потенциала, увеличения производства продукции животноводства в целом, повышения эффективности отрасли.** Неполноценное кормление приводит к тому, что кормовой рацион обеспечивает в основном поддерживающие функции организма, а генетические возможности животных недоиспользуются. Отсюда низкая продуктивность скота, высокая себестоимость продукции, падение эффективности производства в отрасли.

Планирование развития кормовой базы начинается с решения вопроса планирования потребности скота в кормах и обеспеченности ими.

Животным разной продуктивности и разной живой массы для производства продукции скотоводства и поддержания жизни организма требуется неодинаковое количество питательных веществ. Поэтому при планировании потребность в кормах

следует рассчитывать на объем валовой продукции с учетом продуктивности животных. При правильно обоснованной потребности в кормах становится эффективнее их использование: выше показатели среднесуточных приростов, удоев молока, короче период откорма и выращивания ремонтного молодняка. А правильно составить план потребности в кормах можно только при обосновании объемов производства валовой продукции по основным видам. Для этого в основу берется развернутый оборот стада по месяцам периода содержания каждой половозрастной группы животных.

Менее точные расчеты нормативной потребности скота в кормах получают вторым способом, умножая среднегодовое поголовье скота на норму расхода кормов по определенным их видам в натуре на одну голову половозрастной группы животных.

Если в хозяйстве принят зимне-весенний календарь отелов коров, то потребность в кормах на 1 ц прироста живой массы скота будет выше, так как численность основного поголовья молодняка крупного рогатого скота приходится на период от 6 месяцев до одного года.

Структура годового кормового рациона для каждой группы животных индивидуальна. Причем если в хозяйстве высокая распаханность земли и уровень интенсивности земледелия, то и в структуре рациона скота превалирует удельный вес силоса, корнеплодов, сенажа и концентрированных кормов, полученных с полевых земель. В Саратовской области около 80-85 % заготавливаемых кормов получают с пахотных угодий, поэтому интенсификация полевого кормопроизводства - основное направление укрепления кормовой базы. Источником поступления кормов собственного производства служат также естественные кормовые угодья - сенокосы и пастбища.

В течение лета планируется снабжение скота зеленым кормом с помощью зеленого конвейера.

Планирование нормативной потребности в кормах для крупного рогатого скота проводится в трех единицах измерения: в натуральном исчислении, кормовых единицах и переваримом протеине. Рацион по каждой группе скота балансируется по протеину и устанавливается протеиновое соотношение, чтобы не было перерасхода кормов. При недостатке протеина в рационе планируют производство кормовых культур с высоким его содержанием: горох, вико-овсяная смесь и другие; в засушливой зоне - нут, чина; на орошаемых землях - соя. Также возможна покупка их заменителей.

Обоснованная плановыми расчетами нормативная потребность крупного скота в кормах должна быть обеспечена поступлением кормов собственного производства: с пашни, естественных угодий, отходов производства - или покупных кормов (комбикорма, кормовые дрожжи, ЗЦМ, витамины, жмыхи и т. д.) Необходимо стремиться, чтобы обеспеченность каждым видом корма приближалась к 100 %.

Выявляется излишек или недостаток корма по отношению к нормативной потребности. В случае значительного излишка кормов планируют увеличение выхода продукции скотоводства и вносят определенные изменения в расчеты поголовья скота и его продуктивности. Если же расчеты показывают недостаток кормов, то необходимо изыскивать резервы их получения с помощью изменения структуры посевных площадей кормовых культур и показателей их урожайности. В случае невозможности покрыть недостаток кормов вносят коррективы в расчет поголовья скота в сторону его сокращения. Это худший вариант и поэтому последний в перечне.



### Вопросы для самоконтроля:

1. Методика составления годового оборота стада КРС
2. Методы расчета среднегодового поголовья скота
3. Планирование валового и среднесуточного прироста живой массы КРС
4. Планирование валового надоя молока и среднегодового удоя от 1 коровы
5. Способы расчета потребности в кормах
6. Содержание и цель составления кормового баланса
7. Планирование воспроизводства стада и продуктивности скота. Факторы, определяющие уровень продуктивности животных
8. Планирование валового производства продукции скотоводства

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

#### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЯМЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ НА ПРОДУКЦИЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА

Важный раздел производственной программы растениеводства – обоснование затрат материально-денежных средств на планируемый объем производства продукции и незавершенного производства.

Затраты на производство сельхозпродукции классифицируются по определенным признакам.

1. *Экономический элемент* - первичный однородный вид затрат на производство и реализацию продукции, который на уровне предприятия невозможно разложить на составные части:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация;
- прочие затраты.

Поэлементная группировка затрат показывает, сколько произведено тех или иных видов затрат в целом по предприятию за определенный период времени, независимо от того, где они возникли и на производство какого конкретного изделия они использованы. Данная группировка дает возможность устанавливать потребность в основных и оборотных фондах, фонд оплаты труда и т. д.

Однако классификация затрат по экономическим элементам не позволяет исчислить себестоимость отдельных видов продукции, установить объем затрат конкретных структурных подразделений предприятия. Например, электроэнергия на предприятиях может быть использована как в технологическом процессе производства молока - доении, так и для освещения предприятия, цехов и т. д. В свою очередь, в технологическом процессе электроэнергия может расходоваться в разных количествах: на молоко - больше, на прирост живой массы - меньше.

Для решения этих задач применяют классификацию затрат по статьям калькуляции.

2. *Калькуляционная статья*: материальные ресурсы, используемые в производстве; оплата труда; отчисление на социальные нужды; содержание основных средств; работы и услуги вспомогательных производств; налоги, сборы и другие платежи; прочие затраты; общепроизводственные расходы; общехозяйственные расходы (см. задания по темам 5, 6).

3. *Способ включения в себестоимость: прямые и косвенные затраты.*

Прямыми являются расходы на производство конкретного вида продукции. Поэтому они могут быть отнесены на объекты калькуляции в момент их совершения или начислены прямо на основании данных первичных документов. К ним относятся затраты сырья, материалов, заработная плата производственных рабочих и др.

К косвенным относят затраты, которые носят общий характер для производства нескольких видов продукции, и в момент совершения их невозможно отнести на конкретный вид продукции (работ, услуг). Такие расходы распределяются между отдельными видами продукции косвенным путем, согласно выбранной предприятием базе распределения (пропорционально прямым затратам, основной заработной плате, количеству посевных площадей и т. д.) К косвенным затратам можно отнести

общепроизводственные расходы, расходы на содержание и эксплуатацию основных средств, управленческие расходы и т. д.

Подразделение затрат на прямые и косвенные имеет условный характер. Так, в производствах, где, как правило, производится один вид продукции, расходы прямые. В комплексных производствах, в которых из одних и тех же видов сырья и материалов изготавливаются несколько видов продукции, основные затраты являются косвенными. Повышение удельного веса прямых затрат способствует более точному определению себестоимости продукции.

#### 4. *Технико-экономическое содержание*: основные и накладные расходы.

Основными называются расходы, непосредственно связанные с технологическим процессом изготовления продукции. К ним относятся затраты стоимости топлива, энергии, семян, удобрений, кормов, расходы на оплату труда, расходы по эксплуатации машин и оборудования и др.

Накладные расходы образуются в связи с организацией, обслуживанием производства, реализацией продукции и управлением. Они состоят из комплексных общехозяйственных и коммерческих расходов. Их величина зависит от организации производственно-коммерческой деятельности, деловой политики администрации, продолжительности отчетного периода, структуры предприятия и других факторов.

К ним непосредственно относят оплату труда общепроизводственного (общепромышленного) персонала: агрономов, зооинженеров, инженеров-механиков, бригадиров и т. п., затраты материальных ресурсов на общепромышленные нужды, амортизацию основных средств общепромышленного назначения и др.

#### 5. *Зависимость от объема производства*: переменные и условно-постоянные.

Переменными называются затраты, величина которых изменяется вместе с изменением объема производства. К ним относят расход сырья и материалов, топлива, кормов, семян, удобрений, заработную плату производственных рабочих и др.

К условно-постоянным относят затраты, величина которых не изменяется при изменении объема производства. К ним относятся общепроизводственные и общехозяйственные расходы, арендная плата, амортизационные отчисления.

Разделение затрат на постоянные и переменные имеет большое значение для планирования и анализа себестоимости продукции. Постоянные расходы, оставаясь относительно неизменными по абсолютной величине, при росте производства становятся важным фактором снижения себестоимости продукции, так как их величина при этом уменьшается в расчете на единицу продукции. Переменные же расходы вырастают в прямой зависимости от роста производства продукции, но, рассчитанные на единицу продукции, представляют собой постоянную величину. Экономия по этим расходам может быть достигнута за счет организационно-технических мероприятий, обеспечивающих снижение их в расчете на единицу выпускаемой продукции. Кроме того, данную группировку затрат можно использовать при анализе и прогнозировании безубыточности производства и, в конечном счете, при выборе экономической политики предприятия.

### Вопросы для самоконтроля:

1. Классификация затрат на производство сельхозпродукции.
2. Экономический элемент.
3. Калькуляционная статья.
4. Способ включения в себестоимость.
5. Техничко-экономическое содержание.
6. Зависимость от объема производства.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

#### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

**Себестоимость продукции** - это стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Калькулирование себестоимости продукции растениеводства и животноводство используется для следующих целей:

- установления безубыточной цены;
- контроля затрат в производстве;
- расчета прибыли и рентабельности продукции;
- расчета экономической эффективности внедрения новой техники, технологии и организационно-технических мероприятий.

Калькуляции могут быть сметные, плановые и отчетные.

- **Сметные калькуляции** рассчитываются на новые виды продукции. В их основе лежат проектные нормы расхода материальных и трудовых ресурсов.

- **Плановые калькуляции** (годовые, квартальные, месячные) учитывают условия производства конкретного планового периода (действующие в нем плановые нормы затрат).

- **Отчетные калькуляции** отражают фактические затраты на выпуск и реализацию продукции.

Структура плановой калькуляции зависит от отраслевых особенностей. Так, для исчисления себестоимости сельскохозяйственной продукции необходимо определить общую сумму плановых затрат путем сложения прямых производственных затрат и затрат по организации производства и управлению. Специфика сельскохозяйственного производства состоит в том, что, как правило, кроме основной продукции (зерно, молоко, прирост живой массы скота и т. д.) получают сопряженную (зерноотходы, приплод скота) и побочную (солома, ботва, навоз) продукцию. Побочную продукцию, не находящую хозяйственного применения, при исчислении себестоимости основной продукции в расчет не принимают.

Снижение себестоимости продукции (работ, услуг) планируется по двум показателям:

1. Снижение себестоимости сравнимой произведенной продукции, то есть выпущенной на данном предприятии в предплановом году.
2. Снижение затрат на один рубль товарной продукции.

### Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте понятие себестоимости продукции
2. Для каких целей используется калькуляция себестоимости
3. Структура плановой калькуляции
4. Обоснованность плановой калькуляции
5. Показатели планирования снижения себестоимости
6. Расчет себестоимости единицы продукции

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, А. Д. Балычев, Н.А. Романова – ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

### 10.1. Сущность рыночного ценообразования. Элементы цены.

В рыночной экономике **цена** представляет собой количество денег, уплачиваемых или получаемых за единицу товара или услуги. На основе взаимодействия спроса и предложения устанавливается цена. **Основными элементами цены** являются: полная себестоимость на единицу продукции, определяемая издержками (затратами) по ее производству и реализации; сумма прибыли на единицу продукции.

Цена товара во многом определяется издержками, то есть затратами на его производство. Это стоимость потребленного сырья, затраты на энергоресурсы, оплата труда, транспортные услуги и т. д. Изменение затрат приводит к изменению цен. Снижение доли затрат в цене приводит к росту прибыли. На размер цены влияют также потребители сельскохозяйственной продукции, поскольку возрастание спроса приводит к увеличению цены и наоборот.

Один из факторов ценообразования - **конкуренция**. Предприятию важно не завышать и не занижать цену: в первом случае может упасть спрос на продукцию, а во втором предприятие не получит необходимой прибыли. Производитель, назначая цену товара, стремится, чтобы она была не ниже цены товара такого же качества других предприятий. Это одно из требований обеспечения конкурентоспособности.

Таким образом, на выбор и назначение цены на сельхозпродукцию влияют факторы внутренние (издержки производства и продажи) и внешние (конкуренция, положение на рынке, характер спроса, политика органов государственной и местной власти).

Сельскохозяйственные предприятия определяют цены на свою товарную продукцию в период разработки плана производственно-финансовой деятельности, бизнес-плана и др., а также при заключении контрактов и договоров на ее продажу. В плане на реализуемую продукцию предусматривается расчет прогнозируемой цены и цены предложения (заявочной цены предприятия). **Прогнозируемая цена** рассчитывается ориентировочно на основе средних фактических цен реализации в предыдущем году и индексов-дефляторов, определяемых Минэкономразвития на планируемый год. **Цена предложения** экономически более обоснована. В ее основу входит расчетная себестоимость единицы продукции и прибыль на единицу продукции. Так как цена зависит от спроса и предложения, то размер прибыли необходимо планировать только после изучения рынка продукции. Если рассчитанные затраты превысят среднюю рыночную цену, то это служит основанием отказа от производства данного вида продукции.

### 10.2. Виды цен.

**Свободные или рыночные цены.** Уровень этих цен предприятие устанавливает самостоятельно исходя из собственных соображений и спроса на продукцию. **Договорные цены.** Разновидность свободных цен. Устанавливаются на основе предварительных соглашений и отражаются в договорах.

**Фиксированные цены** – это твердые установленные государством цены, уровень которых определен в прейскурантах. Предприятие при планировании цен не вправе их изменять.

**Регулируемые цены** – это цены на которые государство устанавливает максимальный или минимальный уровень, переходить который предприятию не имеет право.

**Оптовые цены** – это цены, по которым оптово-сбытовые посредники отпускают товар розничной торговой сети.

**Розничные цены** – включают оптовую цену или отпускную и торговые наценки розничных торговых фирм.

**Целевые цены (нормативные индикаторы).** С их помощью предстоит обеспечивать паритетное соотношение цен на промышленную с.-х. продукцию, возмещение расходов на налоги, процентов по кредитам и др., а также прибыли достаточной для ведения расширенного воспроизводства.

**Гарантированные закупочные цены.** Устанавливаются на основе целевых, но ниже их, органами власти субъектов РФ и государства при реализации с.-х. продукции непосредственно государству или при осуществлении доплат товаропроизводителям в сфере агропромышленного производства.

**Залоговые цены.** Устанавливают органы власти субъектов РФ при сдаче с.-х. продукции в залог на основе целевых цен и гарантированных закупочных цен (на 5-10% ниже).

**Трансфертные (расчетные) цены.** Применяются при установлении арендной платы за землю, за использование техники. Две стороны договариваются устанавливая расчетную цену.

### **10.3. Основные методы планирования цены.**

В практике ценообразования существует несколько методов установления цен на товары и услуги:

1. Метод определения рыночных цен *на основе издержек производства* продукции.
2. Метод планирования рыночных цен *на основе безубыточности производства.*
3. Метод определения цен *с ориентацией на спрос.*
4. Метод установления цен *с учетом уровня конкуренции.*
5. Метод обоснования цен *для получения целевой прибыли.*

В каждом из названных методов ценообразования общим принципом является применение универсальной методики «издержки плюс прибыль». В условиях рынка нижний предел цены на продукцию определяется издержками производства, а верхний - уровнем спроса на данный товар.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Сущность рыночного ценообразования
2. Элементы цены
3. Виды цен
4. Основные методы планирования цены
5. Факторы ценообразования



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Эффективное управление предприятием возможно лишь при взаимоувязанном и согласованном планировании производства, маркетинга и финансов. **Финансовое планирование** - это процесс определения будущих действий по организации финансовых ресурсов и денежных потоков на предприятии. Финансовые ресурсы постоянно меняют натурально-вещественную форму и лишь кратковременно пребывают в денежном виде. При этом они накапливаются в уставном, добавочном и резервном капитале или нераспределенной прибыли. Они уменьшаются лишь в результате убыточной работы.

Денежные потоки же существуют в виде денежных обязательств или наличных денежных средств. **Денежные потоки** – это притоки и оттоки финансовых и денежных ресурсов, сгруппированных по видам деятельности, временному интервалу и другим критериям.

**Финансовые ресурсы** – это совокупность целевых денежных фондов предприятия: амортизационного, прибыли, бюджетных ассигнований, страховых возмещений, кредитов банков и др.

Денежные ресурсы же существуют в виде денежных обязательств или наличных денежных средств.

В процессе финансового планирования определяют будущие **финансово-кредитные отношения** предприятия:

**внутренние** - приемлемые границы затрат, желаемые доходы, возможности развития производства;

**внешние** - желаемые параметры связей с поставщиками, покупателями, кредиторами, инвесторами, налоговыми органами и т. д.

**Цель финансового планирования** состоит в обеспечении воспроизводственного процесса соответствующими по объему и структуре финансовыми и денежными ресурсами.

Финансовое планирование на предприятии - это сложный процесс, состоящий из нескольких **этапов**.

1. Анализ финансовых показателей за предыдущий период. На этом этапе сравнивают плановые и отчетные данные за прошлый год по прибыли и убыткам, состоянию активов и пассивов, финансированию инвестиций и движению денежных средств.

2. Разработка финансовой стратегии и финансовой политики предприятия. Составляют перспективные финансовые прогнозы по стандартным формам бизнес-планов: по прибылям и убыткам, движению денежных средств, инвестициям и бухгалтерскому балансу.

3. Составление текущих финансовых планов. На этом этапе происходит конкретизация прогнозных финансовых документов посредством составления краткосрочных (на год, по кварталам) плановых расчетов. Основная цель этого этапа - обеспечение ликвидности предприятия.

4. Оперативное финансовое планирование - разработка финансовых планов (платежных, налоговых, кассовых и кредитных) на месяц, декаду, неделю. Производится с целью обеспечения платежеспособности предприятия.

5. Прогноз финансового состояния предприятия по данным планового баланса активов и пассивов на конец планируемого года. На этом этапе путем сравнения ожидаемых показателей с фактическими на начало года оценивается качество разработанных финансовых планов.

**Финансовый план** - это, в конечном итоге, набор финансовых показателей, которые рассчитываются на основе использования следующих трех основных документов: бухгалтерского баланса предприятия, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных потоков.

В производственно-финансовом плане сельскохозяйственного предприятия процесс планирования начинают с расчета финансовых результатов: выручки, затрат и прибыли от реализации, операционных доходов и расходов, а также конечных результатов деятельности сельскохозяйственного предприятия. Затем планируют источники финансового обеспечения производственно-коммерческой деятельности.

Далее уточняют распределение прибыли, потребность предприятия во внешнем финансировании и осуществляют взаимоувязку всех финансовых ресурсов с направлениями их целевого использования.

**Финансовое планирование** является завершающей стадией составления плана производственно-финансовой деятельности предприятия. В рыночных условиях оно не носит директивный характер.

Финансовый план в составе годового ПФП сельскохозяйственного предприятия для внутреннего использования строится с учетом его финансовой политики, поэтому самостоятельно определяются формы расчетов, выбирается методика их составления.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое финансовое планирование.
2. Назовите определение денежных потоков.
3. Что такое финансовые ресурсы.
4. Объекты финансового планирования.
5. Цель финансового планирования.
6. Этапы финансового планирования.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

##### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).

2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).

3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.

4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

### **12.1. История развития стратегического планирования и проблемы его применения в агробизнесе**

Стратегическое планирование на уровне предприятий обязано своим появлением зарубежному менеджменту, развитие которого обусловило необходимость выделения из общей системы управления самостоятельного важного направления – стратегического менеджмента.

Необходимость выделения стратегического управления в особый вид управленческой деятельности была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. Популярность стратегического планирования пришла на конец 1970-х начало 1980-х годов, когда оно воспринималось как панацея, средство решения любых проблем фирмы. Однако в 1980-х годах формальные методы стратегического планирования показали свою ограниченность в новых условиях. Основными причинами этого стали: усиление неопределенности деловой среды. Поэтому именно в это время стратегическое управление включило в себя также инструменты и методы управления на основе гибких экстренных решений.

Таким образом, сменяющие друг друга системы управления ориентированы на растущий уровень нестабильности среды и все меньшую предсказуемость будущего. Возникновение и практическое использование приемов стратегического управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач. Отсутствие стратегического подхода, и в частности наработанных процедур стратегического планирования, является одной из причин банкротства предприятий, не освоивших современные технологии управления.

Интерес к организационным переменам и проявлению инновационной активности в нашей стране имеет в первую очередь общеэкономические предпосылки. Среди них: проявление тенденций экономического роста; уменьшение налоговой нагрузки на предприятия; замедление темпов бегства капиталов за рубеж; уменьшение общего уровня процентных ставок и, как следствие, уменьшение стоимости внешнего финансирования; определенное упорядочение отношений собственности.

К причинам отраслевого характера относятся высокий уровень конкуренции среди сельскохозяйственных предприятий, дефицит финансовых ресурсов в отрасли и низкая инвестиционная привлекательность, критическое состояние материально-технической базы; отсутствие обоснованной стратегии развития комплекса и, как следствие, разнонаправленные изменения в аграрной политике.

Для сельскохозяйственных предприятий в качестве критериев определения целесообразности внедрения стратегических подходов в менеджменте могут выступать:

- производство новых видов продукции, освоение новых сфер деятельности;
- усложнение системы сбыта, снабжения, в том числе множественность каналов и альтернатив сбыта;
- внедрение прогрессивных технологий выращивания культур и разведения сельскохозяйственных животных, присутствие существенной компоненты инновационной деятельности;
- множественность источников финансирования;

- потребность крупных инвестиций в основной капитал.

Системный анализ проблем внедрения стратегического планирования в систему управления агробизнесом позволил выявить и систематизировать факторы, оказывающие разнонаправленное воздействие на данный процесс. Вместе с факторами, обуславливающими необходимость применения стратегического планирования в системе управления предприятиями, были выявлены факторы, как ускоряющие, так и замедляющие внедрение стратегического планирования в аграрной сфере.

К первой группе относятся следующие:

- наличие крупных сельскохозяйственных предприятий и активное развитие корпоративных структур;
- опыт хозяйствующих субъектов, привыкших действовать в условиях постоянно изменяющейся среды;
- наличие формализованной «импортированной» методологии стратегического планирования, пусть и непригодной для прямого заимствования, но существенно упрощающей разработку собственных методик;
- уже накопленный (хотя и частично утраченный) опыт внутрихозяйственного планирования в условиях хозрасчета.

К факторам, препятствующим внедрению, относятся:

- крайне низкий уровень внедрения информационных технологий в управлении сельскохозяйственными предприятиями;
- недостаточность ресурсного обеспечения процесса внедрения;
- определенная склонность к внедрению управленческих процедур без учета конкретных особенностей экономики и предприятия, а также развитие последующего скептицизма к организационным инновациям после неизбежной в этом случае неудачи;
- устаревшая организационная структура большинства предприятий, сформировавшаяся в условиях командно-административной системы;
- нерешенность проблемы эффективного собственника и агентской проблемы, то есть заинтересованности собственников в долгосрочном развитии предприятия и эффективного контроля собственников за деятельностью администрации;
- нестабильность экономической и политической ситуации.

На пути данного процесса внедрения лежат также препятствия психологического характера, такие, как проблема границ управленческой компетентности, конфликт интересов, наконец, свойственное в своей массе руководителям, как и всем людям, сопротивление изменениям. Возникает объективное противоречие, когда именно те организационные проблемы, носящие стратегический характер, которые призвано разрешать посредством внедрения стратегического планирования, препятствуют самому процессу внедрения.

Снятие данного противоречия возможно только путем выработки концепции внедрения. Это должно способствовать сокращению появления патовых управленческих ситуаций, когда инновационно активное руководство предприятия не отказывается от системы стратегического планирования в принципе, но возникшее несоответствие между задачами предприятия и параметрами внедряемой системы делает ее пригодной только для внешних демонстраций, а не для использования в реальном процессе принятия управленческих решений.

## 12.2. Основные задачи и функции стратегического планирования в системе управления предприятиями

**Стратегическое планирование** - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, ее потенциальными возможностями и шансами на успех в условиях рынка в частности в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

Цель стратегического планирования - выявить наиболее перспективные направления деятельности компании, которые обеспечат ее рост и процветание. Стратегическое планирование направлено на адаптацию предприятия к изменяющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей, которые предоставляет эта среда. В основе разработки стратегических планов лежит анализ перспектив развития организации при определенных предположениях о тенденциях изменений внешней среды. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции.

Стратегия - направление развития, которое выбирает организация, основываясь на соотношении внутренних сил и слабостей, внешних возможностей и угроз, для достижения поставленных целей.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Основные управленческие функции стратегического планирования

Распределение ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт, прежде всего, квалифицированный персонал и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с ее окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Процесс стратегического планирования, как правило, включает несколько этапов (рис. 12.2).

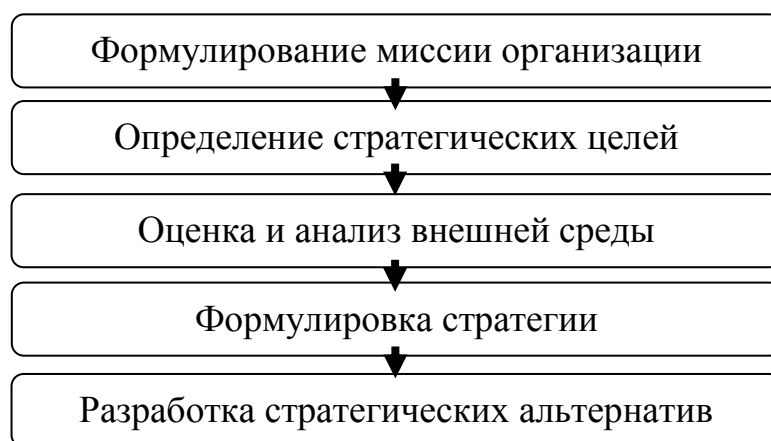


Рис. 12.2. Этапы процесса стратегического планирования

Миссия организации - основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Это то, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься, т.е. результат позиционирования компании среди других участников рынка. Правильно сформулированная миссия позволяет обоснованно построить дерево целей бизнеса, сформировать стратегию развития, определить основные функции, процессы, содержание должностных инструкций и т.д.

Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Цели – это конкретное состояние или желаемый результат, к которому стремится организация. Процесс целеполагания позволяет конкретизировать политику предприятия, ценности и цели высшего руководства. Хотя миссия, несомненно,



представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на предприятие ценностями и целями высшего руководства. Ценности формируются опытом, образованием и социально-экономическим фоном.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Важнейшим этапом стратегического планирования является формулировка стратегии и выбор стратегических альтернатив. Процедура формулировки стратегии и выбора стратегических альтернатив состоит из следующих этапов:

- оценка существующей стратегии;
- собственно этап формулировки;
- оценка и планирование риска;
- выбор стратегической альтернативы.

Процедура формулировки стратегии подразумевает разработку серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и (по возможности) на уровне его подразделений. Стратегия предприятия объединяет все стратегические планы в единое целое. Основой единого стратегического плана является его базовая стратегия. В соответствии с фазой цикла развития предприятия можно остановить свой выбор на одной из следующих базовых стратегий:

- стратегия роста – основная стратегия предприятия, выражающая стремление к увеличению объемов производства, прибыли, капитала, т. е. стратегия развития. Эта стратегия также может быть определена как стратегия наступательная;

- стратегия стабилизации – стратегия деятельности предприятия в условиях нестабильного объема продаж и доходов. Эта стратегия направлена на достижение стабилизации на возможно ранней стадии колебаний объемов продаж и доходов с последующим переходом к стратегии роста. Стратегия стабилизации носит наступательно оборонительный характер;

- стратегия выживания применяется в условиях глубокого кризиса экономической деятельности предприятия и носит чисто оборонительный характер;

- стратегия маркетинга или стратегический маркетинг, является одним из важнейших аспектов реализации стратегического планирования.

Если обобщить все вышесказанное, то можно сделать следующие выводы о роли и значении стратегического планирования в системе управления предприятием:

1. Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует сделать для их достижения.

2. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

3. Стратегические планы должны разрабатываться с общефирменных, а не с индивидуальных позиций.

4. Существует устойчивая положительная корреляция между формальным планированием и успехом организации.

5. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования

6. Первым и, вероятно, самым решающим плановым решением является выбор целей для организации – ее миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение.

7. Первостепенной целью организации является осуществление ее миссии, т. е. смысла ее существования. Миссия должна быть официально сформулирована и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой цели может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений. Выбор слишком обширной миссии может повредить успеху организации.

8. Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, долгосрочными или краткосрочными, достижимыми и перекрестно поддерживаемыми.

9. Важное значение имеет связь между ценностями, которых придерживается высшее руководство, и общефирменными целями. Ценности руководства проявляются в целях организации.

10. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство оценивает изменения во внешней среде и изучает внешние возможности и опасности, могущие помочь или затруднить достижение целей организации.

11. Руководство должно определить внутренние сильные и слабые стороны организации, чтобы эффективно осуществлять планирование. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации.

12. В распоряжении организации имеются четыре стратегические альтернативы – ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

13. Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

Комплексное выстраивание проектов и программ развития, работы с разными категориями клиентов, оптимизация продуктовой линейки, поиск и развитие своей уникальности, своих конкурентных преимуществ, внедрение компенсаторных мероприятий по существующим и потенциальным угрозам и рискам, постоянный мониторинг конкурентной среды – вот реальные преимущества, позволяющие сделать резкий качественный скачок в развитии и сформировать современный передовой конкурентоспособный агробизнес, одной из основных функций управления которым должно стать стратегическое планирование.

### **12.3. Содержание процесса стратегического планирования**

Эффективность постановки и применения на предприятии системы стратегического планирования и управления во многом зависит от правильного выбора модели стратегического планирования и адаптации ее к условиям конкретного предприятия.

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих вопросов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 12.3.

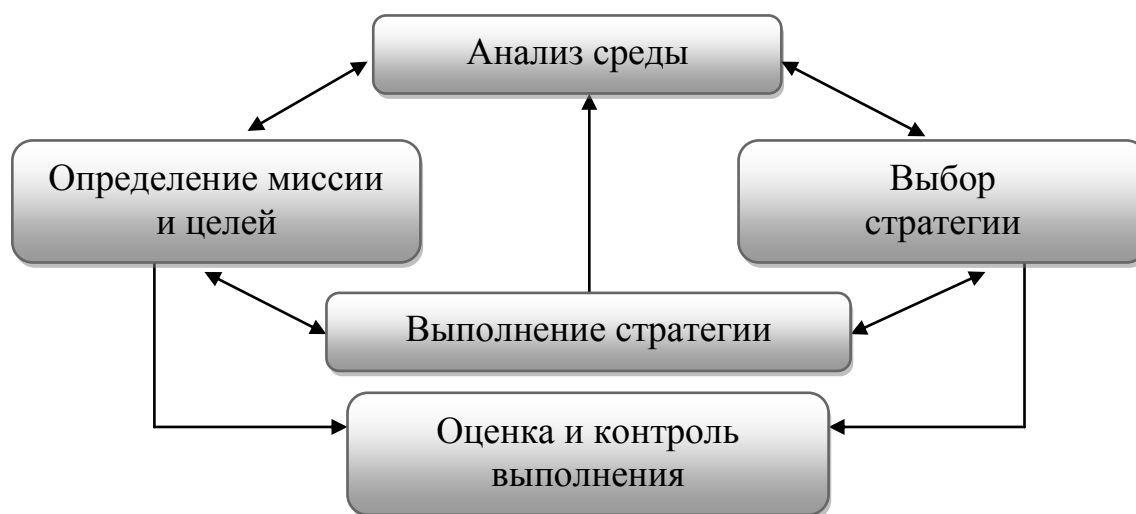


Рис. 12.3. Схема стратегического управления

Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня принятия стратегических решений:

1. Общий или корпоративный.

Корпоративная стратегия, которая также называется общей, показывает направление развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о совокупности форм и видов экономической деятельности субъекта. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.

2. Деловой или конкурентный.

Деловые стратегии, известные также как конкурентные воплощение в бизнес-планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке. Данная стратегия направлена на улучшение конкурентной позиции отдельных товаров и услуг. Здесь рассматриваются перспективы по выработке новых продуктов и отказа от существующих неперспективных товаров, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая и другая подобная политика на определенном товарном рынке или сегменте рынка.

3. Функциональный

Функциональные стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия. Производство, маркетинг, финансы, НИОКР и персонал планируют свой способ достижения корпоративной и деловой

стратегий, а значит миссии и целей организации. Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижении сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции.

На рисунке 12.4 можно посмотреть содержательную сторону каждого уровня в иерархии стратегий.

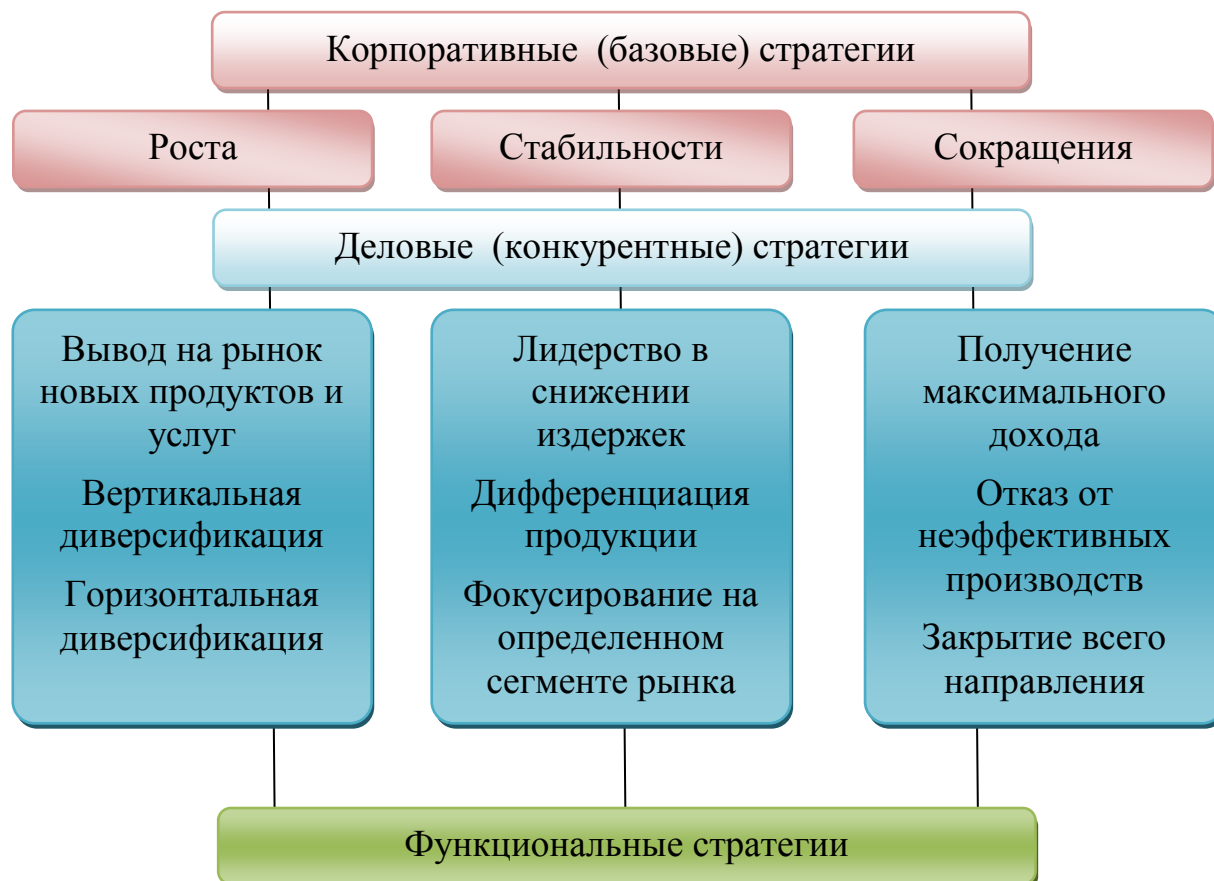


Рис. 12.4. Типовая система стратегий развития предприятия

Разновидности общего корпоративного развития в системе стратегий сводятся к трем основным типам: роста, стабильности и сокращения. Ведущими видами стратегий роста являются:

- стратегия, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий;
- стратегия предполагающая получение во владения или под контроль предприятия системы распределения и сбыта;
- стратегия представляющая собой объединение или скупку предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию.

Некоторые авторы особо выделяют такой тип стратегии роста, как «первопроходца», «пионера» или «раннего выхода», которая означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар или услугу, получая при этом преимущество «первого хода» в данном бизнесе или в конкретном регионе. Новые рынки появляются, как правило, в результате открытия новых технологий,

возникновения новых запросов у покупателей, появления новых финансовых инструментов и т.п.

Стратегия стабильности предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Конкретными выражениями этой стратегии могут быть:

- стратегия усиления позиции на рынке на основе лидерства в формировании более низкой цены по сравнению с конкурентами;
- создании уникальных свойств продукта за счет условий сервисного обслуживания, улучшенного дизайна или усовершенствованных характеристик самого товара;
- концентрацию деятельности предприятия на одном из сегментов рынка (регионе) или на особой группе потребителей (по возрасту, по уровню дохода, по отношению к социальной группе).

Стратегия сокращения применяется в силу сложившихся внутренних или внешних причин, приведших организацию к критической ситуации. Выделяют следующие стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

- «сбора урожая», направленной на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе;
- «разворот», подразумевающей отказ от неэффективных продуктов;
- «отделение», предполагающей закрытие или продажу нерентабельных производств;
- «ликвидации», представляющей собой закрытие всей организации.

Таким образом, общая стратегия развития предприятия складывается из набора стратегий различных уровней и имеет определенную структуру, которая обеспечивает взаимосвязь между миссией предприятия и стратегиями разных направлений и уровней, а также влияние стратегии на процессы организационного построения бизнеса посредством бизнес-инжиниринга (рис. 12.5).



Рис. 12.5. Типовая внутренняя структура стратегии предприятия

### Вопросы для самоконтроля:

1. История возникновения стратегического управления и стратегического планирования.
2. Факторы, обусловившие необходимость применения технологий стратегического планирования в управлении бизнесом.
3. Современные проблемы внедрения стратегического планирования в практику управления предприятиями, в том числе в аграрном секторе экономики.
4. Цель и основные функции стратегического планирования в системе управления предприятием.
5. Основные этапы процесса стратегического планирования.
6. Роль и значение стратегического планирования в системе управления предприятием.
7. Система основных стратегий предприятия.
8. Уровни стратегического планирования на предприятии.
9. Структура стратегического плана предприятия.
10. Основные элементы типовой модели процесса разработки реализации стратегии предприятия.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.,* Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

#### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.

## **ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

### **13.1. Сущность и необходимость бизнес-планирования**

Любое новое дело нуждается в принятии важных предварительных решений о его развитии. Бизнес-план - это очень хорошее средство для их осмысления.

Предпринимательство - это в большей степени творчество, Однако первые шаги в предпринимательской сфере требуют тщательного расчета и умения правильно предвидеть свое будущее. Бизнес-план - это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития.

Каковы основные цели бизнес-плана? Грубое, но верное определение того, что означает бизнес-план для предпринимателя, дал специалист по бизнес-планированию Г. Райен: "Понять себя и продать себя". Другими словами, бизнес-планирование решает следующие важные проблемы:

определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;

конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;

привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов формы;

помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и ее рабочую среду.

Как видно, в отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает не только внутренние; цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут, быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы.

Для начинающего предпринимателя бизнес-план - это, по сути все, чем он может привлечь внимание инвесторов. Уровень составленного бизнес-плана становится показателем надежности и серьезности предпринимателя и его дела.

Как правило, бизнес-план является отправной точкой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвестора (например, банками). Особенно необходим бизнес-план при ведении переговоров с иностранными фирмами.

Бизнес-план, как никакой другой из планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш.

### **13.2. Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана**

Итак, в каких случаях рекомендуется разрабатывать бизнес-план:

1. Фирме требуется капитал для дальнейшего развития. Формы привлечения долгосрочных средств могут быть различными – это чаще всего является главным доводом для составления бизнес-плана.

2. Открытие нового дела, создание новой фирмы, смена собственника – это заставляет разрабатывать стратегию развития фирмы.

3. Перепрофилирование существующей фирмы и выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций (реконструкция, покупка оборудования и т. д.).

4. Выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Для кого разрабатывается бизнес-план? И зачем?

Ответы на эти вопросы целесообразно представить схематично:

Из составленной схемы видно, что бизнес-план помогает менеджеру и собственнику решить следующие основные задачи:

1) определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

2) сформировать долговременные и кратковременные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;



Рис. 13.1. Задачи составления бизнес-плана

3) выбрать состав и определить показатели товаров или услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям;

4) оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

5) оценить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

6) определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию и т.п.;

7) оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей;



8) предусмотреть трудности и "подводные камни", которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана сулит предпринимателю немало выгод, например:

- заставляет руководителей заниматься перспективами фирмы
- позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей
- устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля
- заставляет руководителей четче и конкретнее определить свои цели и пути их достижения
- делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций (повышает скорость адаптации)
- наглядно демонстрирует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы

В зависимости от направленности и масштабов задуманного дела объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, т.е. степень детализации его может быть различной. Так, например, одно дело открыть видеотеку, другое – организовать производство какой-либо сложной продукции. В первом случае бизнес-план требует менее объемной проработки, часть разделов вообще может отсутствовать. Во втором случае бизнес-план необходимо разработать в более полном объеме, проведя для этого достаточно трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

### **13.3. Этапы разработки бизнес-плана**

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

Первый шаг в подготовке бизнес-плана предполагает определение источников нужной информации.

Ими могут стать:

- учебники по бизнес-планированию;
- правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса);
- фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации;
- отраслевые издания;
- курсы по составлению бизнес-планов;
- аудиторские фирмы;
- знакомые, коллеги, друзья.

Вторым шагом в работе над бизнес-планом становится определение целей его подготовки. Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план.

Когда внутренние и внешние цели бизнес-планирования выяснены, можно приступить к третьему шагу - точному определению своих целевых читателей - будут ли это только внутренние участники организации (что крайне маловероятно) или также

внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, - будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты.

Когда автор будущего бизнес-плана очертил круг своих будущих читателей, он может перейти к следующему, четвертому шагу - установлению общей структуры создаваемого документа.

Обычно бизнес-план включает в себя такие составные части:

- титульный лист;
- резюме;
- историю своего бизнеса (если предприятие уже действует);
- описание продуктов (услуг);
- описание дел в отрасли, товарные рынки;
- конкурентов: оценку и выбор конкурентной стратегии;
- производственный план;
- план маркетинга;
- организационный план;
- финансовый план и оценку риска;
- план исследований и разработок;
- приложения (аппендикс).

Пятый шаг бизнес-планирования предполагает сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимый опыт и знания для составления бизнес-плана. Это могут быть внутренние участники - работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно привлечь также внешних консультантов, особенно для: использования их в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов в работу над бизнес-планом могут быть вовлечены: экономисты широкого профиля (в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению.

Перед тем как заняться сбором информации, полезно доставить вопросник, который включает существенные вопросы по каждому из разделов бизнес-плана.

Следующий, шестой шаг в бизнес-планировании - непосредственное написание бизнес-плана. Это очень ответственный и трудоемкий этап.

Главное правило здесь: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого количества времени и у предпринимателя нет навыков такого рода работы. Помощь консультантов предпринимателю завершается на предыдущем этапе, когда внутренние и внешние консультанты помогают собрать необходимую информацию и осуществляют ее первичную обработку. На конечном этапе консультанты могут ассистировать предпринимателю.

Если предприниматель перепоручает написание бизнес-плана кому-нибудь другому, то следствием этого являются:

неполное и несистематичное знание предпринимателем слабых и сильных сторон своей организации, основных направлений ее деятельности, возможного будущего запланированного проекта;

отсутствие периода обучения деятельности по планированию, которое негативно скажется на будущих действиях организации (ведь планирование - это неотъемлемый компонент управления деятельностью);

неумение предпринимателя доказательно и глубоко продемонстрировать преимущества своего проекта будущим инвесторам. И что не менее важно, - предприниматель может потерять доверие тестеров: несовершенный, не совсем удачный, но составленный состоятельно бизнес-план можно исправить, а вот потерянное доверие восстановить гораздо сложнее.

Когда все разделы бизнес-плана написаны, предприниматель должен подготовить резюме основных идей бизнес-плана.

Шестой этап в общем завершает процесс бизнес-планирования, однако для улучшения плана полезно сделать еще один, седьмой шаг. Он заключается в том, что предприниматель предлагает готовый бизнес-план для прочтения кому-нибудь из авторитетных, но незаинтересованных лиц, кто способен оценить его работу основе конструктивной критики.

В целом работ по бизнес-планированию - это очень трудоемкий и достаточно длительный процесс. Предпринимателю приходится тратить недели и месяцы для создания бизнес-плана.

Различные специалисты по бизнес-планированию единодушны в том, что суммарное время, необходимое для этого, составляет около 200 часов.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Специфические особенности бизнес-планирования.
2. Назовите основные типы бизнес-планов и их назначение.
3. Назовите основные задачи, решаемые с помощью бизнес-планирования.
4. Назовите основные этапы разработки бизнес-плана.
5. Назовите основные разделы бизнес-плана.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### Основная

1. *Янковская, В.В.* Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. *Бутырин, В.В.*, Прогнозирование и планирование на предприятии. Учебное пособие для слушателей учебного центра «Профессионал» / В. В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е.В. Черненко – ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ», Саратов 2016.

##### Дополнительная

1. *Бухалков, М. И.* Планирование на предприятии: Учебник. /М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование).
2. *Дубровин, И. А.* Организация и планирование производства на предприятиях/ И. А. Дубровин. – М.: КолосС. – 2008. – 359 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Симунин, Е. Н.* Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
4. *Маховикова, Г.А.* Планирование на предприятии: краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И.И. Драгомирецкий, – М.: Издательство Юрайт, 2010.



5.1. Значение планирования для системы управления предприятием.....	31
5.2. Типы хозяйственного планирования.....	31
5.3. Горизонты планирования деятельности предприятия.....	34
5.4. Стратегическое и оперативное планирование.....	34
5.5. Процесс планирования в организации.....	35
5.6. Система планов предприятия.....	37
5.7. Организация планирования на предприятии.....	39
Вопросы для самоконтроля.....	40
Список литературы.....	41
<b>Лекция 6. Планирование производственной программы по растениеводству</b>	
6.1. Планирование использования земельных угодий.....	42
6.2. Обоснование уровня урожайности сельскохозяйственных культур.....	43
6.3. Определение посевных площадей и валового сбора продукции.....	43
6.4. Баланс продукции растениеводства.....	44
Вопросы для самоконтроля.....	45
Список литературы.....	45
<b>Лекция 7. Планирование производственной программы по животноводству (на примере отрасли скотоводства)</b>	
7.1. Содержание производственной программы по животноводству.....	46
7.2. Планирование потребности скота в кормах.....	47
Вопросы для самоконтроля.....	49
Список литературы.....	49
<b>Лекция 8. Планирование прямых производственных затрат на продукцию растениеводства.....</b>	
Вопросы для самоконтроля.....	52
Список литературы.....	52
<b>Лекция 9. Калькуляция себестоимости сельскохозяйственной продукции.....</b>	
Вопросы для самоконтроля.....	53
Список литературы.....	54
<b>Лекция 10. Планирование ценообразования</b>	
10.1. Сущность рыночного ценообразования. Элементы цены.....	55
10.2. Виды цен.....	55
10.3. Основные методы планирования цены.....	56
Вопросы для самоконтроля.....	56
Список литературы.....	57
<b>Лекция 11. Планирование финансовой деятельности предприятия.....</b>	
Вопросы для самоконтроля.....	59
Список литературы.....	60
<b>Лекция 12. Стратегическое планирование в системе управления предприятиями</b>	

12.1. История развития стратегического планирования и проблемы его применения в агробизнесе .....	61
12.2. Основные задачи и функции стратегического планирования в системе управления предприятиями .....	63
12.3. Содержание процесса стратегического планирования .....	66
Вопросы для самоконтроля.....	70
Список литературы.....	70
<b>Лекция 13. Основы бизнес-планирования</b>	
13.1. Сущность и необходимость бизнес-планирования.....	71
13.2. Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана.....	71
13.3. Этапы разработки бизнес-плана.....	73
Вопросы для самоконтроля.....	75
Список литературы.....	75