# Тема 1. Сущность планирования на предприятии

# 1. Сущность планирования на предприятии

Планирование является одним из наиважнейших процессов, от которого зависит эффективность деятельности компании.

Планирование представляет собой функцию управления. Сущность этого процесса заключается в логичном определении развития предприятия, постановке целей для любого сектора деятельности и работы каждого структурного подразделения, что необходимо в современных условиях. При осуществлении планирования ставятся задачи, определяются материальные, трудовые и финансовые средства для их достижения и сроки исполнения, а также последовательность их реализации.

Планирование как функция управления означает стремление учитывать заблаговременно все внешние и внутренние факторы, которые обеспечивают подходящие условия для нормального функционирования и развития предприятия.

# 2. Значение планирования в современной экономике

Современная экономика— это среда, где развита конкуренция, где все более быстрыми темпами растет уровень подготовки персонала и совершенствуются информационные технологии. Вследствие чего современная экономика – это среда, где планирование необходимо вне зависимости от масштабов деятельности предприятия. К сожалению, во многих компаниях планированию уделяется очень мало внимания или оно не уделяется вообще, в связи с чем происходят такие нежелательные явления, как недостаток денежных средств для обязательных платежей или недостаток товарно-материальных ресурсов, что приводит к замедлению процесса производства и срыву договорных сроков.

# Тема 2. Методы, принципы планирования

# Методы планирования

Под методами планирования понимают определенный способ, с помощью которого производится процесс планирования и решаются конкретные проблемы.

В современной практике различают следующие методы планирования: балансовый, нормативный и технико-экономический.

Кроме того, выделяют: программно-целевой, многовариантных расчетов и экономико-математический.

Для осуществления планирования на уровне экономики в целом применяют балансовый метод. На уровне отдельных предприятий он также используется посредством составления определенных видов балансов:

1) материальные (баланс топлива, оборудования, электроэнергии, строительных материалов);

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

3) финансовые (баланс денежных доходов и расходов, бухгалтерский баланс, баланс кассовых операций и др.);

4) комплексные (баланс производственной мощности).

Нормативный метод представляет собой способ, при применении которого на предприятии в процессе планирования используется целая система нормативов и норм.

# 2. Принципы планирования

Любая теория (и наука) строится на определенных принципах, в связи с чем процесс планирования также основан на ряде научных принципов, которые и определяют направление и содержание плановой работы.

Выделяются следующие принципы планирования:

1) единство;

2) непрерывность;

3) гибкость;

4) точность.

# ТЕМА 3. Структура планов

Структура планов зависит от таких факторов, как функция предприятия, а также его внутренняя административно-хозяйственная структура. Каждое структурное подразделение разрабатывает собственный план, который в итоге сводится в общий план предприятия. Необходима отлаженная система сбора информации с каждой службы для более точного планирования. Это сложный процесс, но его отладка приводит к прогнозированию с наименьшим процентом отклонений в дальнейшем от фактических данных, что сокращает риск возникновения негативных факторов, влияющих на снижение финансового результата в целом.

Планы можно сгруппировать следующим образом.

По срокам исполнения:

1) оперативно-календарные;

2) текущие;

3) среднесрочные;

4) долгосрочные;

5) стратегические.

По назначению:

1) производственные (производство готовой продукции);

2) коммерческие (рынки сбыта продукции и обеспечение предприятия материально-техническими ресурсами);

3) планы инвестиций и планы, направляющие на техническое развитие;

4) планы по труду, заработной плате, социальному обеспечению персонала.

По уровням управления:

1) общефирменные;

2) цеховые;

3) планы работ структурных подразделений.

По видам продукции, работ, услуг:

1) освоенного производства;

2) осваиваемого производства;

3) планируемого к освоению в будущем.

Бизнес-план предприятия имеет следующую структуру:

1) краткое описание бизнес-плана;

2) стратегия бизнеса (управленческая структура, организация бизнеса, цели касательно качества и видов продукции, квалификационная подготовка персонала);

3) маркетинговая стратегия и определение рынков сбыта (анализ конкурентоспособной среды, потребительского спроса, выявление сильных и слабых сторон бизнеса, эффективность сектора экономики);

4) эксплуатация и производство (планы развития, оценка производственных мощностей и т. д.);

5) управленческий процесс (количественный и качественный показатель команды управления);

6) финансовая политика (определение денежных потоков, уровень прибыльности производства и т. д.);

7) определенные факторы риска (наличие технических и финансовых рисков, расчет точки безубыточности и коэффициентов, характеризующих финансовое состояние);

8) приложения.

# ТЕМА 4. Классификация и виды планов

Планирование классифицируется следующим образом:

1) по степени охвата;

2) по содержанию (стратегическое планирование, подразумевающее выявление новых возможностей, тактическое планирование, оперативное планирование – осуществление мероприятий по реализации планируемых возможностей);

3) по объекту планирования;

4) по сферам деятельности (производство, маркетинг, научно-исследовательские работы и т. д.);

5) по охвату;

6) по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное);

7) по степени жесткости и гибкости.

Принципы планирования:

1) полнота;

2) детализация;

3) точность;

4) простота и ясность;

5) непрерывность;

6) эластичность и гибкость;

7) выравнивание;

8) экономичность.

# ТЕМА 5. Сущность перспективного планирования

В настоящее время сущность перспективного планирования приобрела весомое значение. Этот вид планирования имеет отличие от других. Перспективный план – это план, разрабатываемый на период 10—20 лет (наиболее распространенный вариант – 10-летний план). Перспективное планирование предусматривает прогноз долгосрочного характера, т. е. развитие предприятия в перспективе.

При разработке планов за основу берутся:

1) анализ перспектив с учетом факторов, влияющих на результат производства;

2) анализ конкурентоспособности продукции;

3) выбор стратегии и определение приоритетов для достижения эффективности деятельности предприятия;

4) анализ существующих видов деятельности и анализ новых, более результативных видов.

# ТЕМА 6. Сущность бюджетного планирования

Наиболее эффективным видом планирования, отражающим основные цели предприятия и имеющим наибольшую точность, является среднесрочное планирование. В планах отражаются основные задачи предприятия, производственная стратегия в целом и с разбивкой по структурным подразделениям (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции), стратегия сбыта продукции (уровень эффективности старой системы сбыта и возможность внедрения новой с разработкой соответствующих мероприятий), финансовая стратегия (объемы и направления инвестиций, источники финансирования, политика в области ценных бумаг), кадровая политика (структура и численность штата, профессиональная подготовка и должностные обязанности), расчет объема необходимых материально-технических ресурсов. Среднесрочные планы призваны определить основную политику предприятия на текущий период, осуществить разработку мероприятий, направленных на достижение поставленных целей в долгосрочной перспективе. Они отражают детализацию видов продукции, политику в области капиталовложений и источников финансирования.

Текущее планирование представляет собой детальное прогнозирование на краткосрочный период. В основном такие планы составляются на один год, являются оперативной информацией с наивысшим уровнем точности и наименьшим процентом отклонений и погрешностей. Они отражают разработанные программы маркетинговых структур, запланированные научные исследования, производственные программы и материально-техническое обеспечение. Источниками информации для текущих планов выступают календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые отражают поставленные руководством предприятия цели и задачи на ближайшее будущее. Календарные планы-графики составляются обычно на ближайший месяц на основе планируемых заказов по уже заключенным договорам или по вновь заключаемым. Здесь отражается также обеспечение производства материально-техническими ресурсами, инвентаризация имеющегося оборудования, приобретение нового и ремонт старого, строительство и т. д. В планы по сбыту включаются расходы на экспорт, лицензирование и техническое обслуживание и услуги.

# ТЕМА 7. Сущность календарного планирования

Сущность календарного планирования заключается в обеспечении каждого сотрудника предприятия информацией относительно его задания и рабочего места на ближайшее время, его роли в выполнении работ по производству конечного продукта, а также в обеспечении его необходимым оборудованием и материалами для выполнения поставленной задачи. Календарный план выполняет функцию организации работы всего коллектива предприятия, при котором все взаимосвязаны и взаимно помогают друг другу.

Календарное планирование является одним из инструментов оперативного текущего планирования и включает в себя:

1) детализацию текущего плана и доведение его до каждого структурного подразделения. При этом планы составляются на любой календарный период в зависимости оттого, какова необходимость их на данном предприятии;

2) распределение и обеспечение материально-техническими ресурсами, вывоз готовой продукции, инвентаризацию исправного оборудования, тепло– и энергообеспечение, организацию контроля качества продукции;

3) обеспечение контроля производственного процесса в целом, а также устранение неполадок и сбоев.

# ТЕМА 8. Роль нормативов и норм в планировании

Нормы и нормативы являются обязательными при планировании деятельности предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Теоретически понятие «норма» – это «научно доказанная мера затрат живого или общественного труда на создание единицы продукции или выполнение заданного объема работ».

Понятие «норматив» означает степень использования ресурса на какую-либо единицу измерения.

Виды норм и нормативов:

1) нормативы трудовые;

2) нормативы расхода сырья, материалов, топлива;

3) нормативы использования машин, оборудования и т.д.;

4) нормы производственной организации (длительности цикла производства и т. д.);

5) социально-экономические нормы и нормативы

Нормы расходов материалов включают:

1) основной или полезный расход материала;

2) дополнительные затраты, понесенные в ходе технологического процесса;

3) те производственные затраты, которые не связаны с технологическим процессом.

# ТЕМА 9. Финансовое планирование на предприятии

Финансовое планирование – один из наиболее основных инструментов планирования в целом. Это связано с тем, что прогноз движения денежных потоков позволяет определить, каковы финансовые возможности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе, достаточно ли собственных средств для покрытия всех текущих и обязательных расходов.

Финансовое планирование позволяет увидеть, сколько денежных средств необходимо затратить для нормального функционирования производства и сколько денежных средств планируется получить от реализации продукции, работ, услуг. Финансовое планирование позволяет предвидеть наличие дефицита или профицита средств у предприятия в будущем.

Финансовое планирование отражает получение финансов – как собственных, так и привлекаемых, а также направление их на увеличение производственного капитала.

# ТЕМА 10. Финансовый план как элемент финансового планирования

Финансовые процессы, рассматриваемые в краткосрочном периоде, находят свое отражение в финансовом плане, который представляет собой план движения денежных средств или, как его еще называют, план доходов и расходов.

Для формирования финансовых планов на предприятии необходимо наличие финансовой службы, прямой обязанностью которой является контроль денежных потоков. Для осуществления такого контроля необходимо составление прогнозов на определенный период времени, в качестве такого прогноза и выступает финансовый план.

Основанием для составления любого финансового плана является информация, полученная от производственных служб. Это программа производства, смета предприятия, планируемая выручка, а также прогнозный финансовый результат. Это необходимо для составления подробного финансового плана, где будут отражены все статьи расходов предприятия, которые существуют на настоящий момент и те, которые могут возникнуть в будущих периодах.

Структура баланса доходов и расходов такова:

1) поступления денежной наличности по видам деятельности.

2) расходы и отчисления.

# ТЕМА 11. Система прогнозов и планов

Теория выделяет стандартную систему прогнозов и планов. Годовой план любого предприятия представляет собой прогноз и программу финансовой, хозяйственной и производственной деятельности. Он состоит из следующих элементов:

1) план маркетинга;

2) производственная программа;

3) техническое развитие и организация производства;

4) повышение экономической эффективности производства;

5) нормы и нормативы;

6) капитальные вложения и капитальное строительство;

7) материально-техническое обеспечение;

8) труд и кадры;

9) себестоимость, прибыль и рентабельность производства;

10) фонды экономического стимулирования;

11) финансовый план;

12) план охраны природы и рационального использования природных ресурсов;

13) социальное развитие коллектива.

Система планов включает также тактические планы, которые увязаны со стратегическими планами, но не входят в их структуру. Тактические планы призваны опередить такую тактику действий, при которой выпускаемая продукция будет находить своего потребителя.

# ТЕМА 12. Производственная программа и ее место в процессе планирования

Производственная программа является первоначальным этапом при разработке бизнес-плана предприятия. Именно с нее начинается планирование финансово-хозяйственной деятельности.

Как и все остальные виды планов, производственная программа появляется в результате определения и постановки целей предприятия, таких как:

1) получение максимальной прибыли;

2) удовлетворение рынка сбыта продукции;

3) снижение издержек производства и т. д.

Задачи производственной программы заключаются в следующем:

1) определение цены на продукт;

2) выделение производственных затрат;

3) загрузка производства

4) определение производственных мощностей.

# ТЕМА 13. Бизнес-план предприятия как инструмент планирования

**Бизнес-план** – это план предприятия на будущее. Он отражает цели и перспективы предприятия. В нем содержатся оценка, анализ и прогноз рынка сбыта, слабых и сильных сторон производства.

Бизнес-план может составляться как отдельно по инвестиционным проектам, так и по деятельности предприятия в целом. Он имеет огромную ценность для определения эффективности производства и часто служит основанием для принятия инвесторами решения относительно финансирования.

Бизнес-план выступает главным инструментом планирования, ведь на основании его формируются все остальные виды планов. Он дает представление о состоянии дел на сегодняшний день и о том, чего может достичь предприятие или отдельный проект в будущем.

Бизнес-план помогает:

1) получать ясную картину финансового состояния предприятия;

2) принимать важные управленческие решения;

3) получать представление о рынке сбыта и системе маркетинга;

4) предвидеть и избегать трудности в процессе деятельности;

5) ставить конкретные задачи;

6) расширять производство;

7) привлекать внешнее финансирование при недостатке собственных ресурсов.

# ТЕМА 14. Планирование прибыли предприятия

Прибыль представляет собой основу деятельности любого предприятия. Каждая организация, будь то сфера услуг или производство, стремится максимально увеличить финансовый результат. В связи с этим планирование прибыли занимает одно из важнейших мест в системе планирования.

Прибыль планируется по видам:

1) от продажи продукции и товаров;

2) от реализации прочей продукции и услуг нетоварного характера;

3) от реализации основных средств;

4) от реализации другого имущества и имущественных прав;

5) от оплаты выполненных работ и оказанных услуг и т.д.;

# 6) от внереализационных операций.

# ТЕМА 15. Понятие «бюджет»

Понятие «бюджет» в современных условиях получило широкое распространение. Сегодня оно стало очень знакомым и близким понятием. Это связано с тем, что функция бюджета чрезвычайно полезна для контроля над деятельностью предприятия, для избежания непредвиденных ситуаций, для понимания того, на какой стадии развития находится компания.

Процесс бюджетирования осуществляет функцию достижения поставленных целей и задач посредством планирования и распределения имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов (в натуральных и финансовых показателях). Кроме того, процесс бюджетирования выступает как инструмент анализа управленческих решений, осуществляет контроль их исполнения, оценивает результативность и целевое использование активов компании.

**Бюджетирование** – это тот инструмент планирования, который не только позволяет предвидеть развитие предприятия в будущем, но и контролирует исполнение (добросовестное и качественное) поставленных целей.

# ТЕМА 16. Виды бюджетов

С позиций количественных оценок планирование деятельности предприятия представляет собой так называемый генеральный бюджет, который состоит из взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов. Операционные бюджеты имеют значение для планирования текущей деятельности, а также контроля исполнения, часто используются руководителями структурных подразделений. Что касается финансовых бюджетов, то они предназначены для руководителей высшего звена, а также для руководителей финансовых служб.

Непосредственно сам процесс в среднесрочной и краткосрочной перспективах и называется **процессом бюджетирования.**

Формирование бюджета осуществляется финансовой службой предприятия, выполняющей контрольную функцию наряду с руководством, однако необходимо заметить, что в подготовке бюджета задействуются и другие структурные подразделения, которые впоследствии отвечают за его исполнение.

Конечно, не все виды бюджетов входят в компетенцию финансистов, однако последние должны знать содержание каждого бюджета.

Теория выделяет следующие виды бюджетов.

**1**. **Операционные:**

1) бюджет продаж;

2) бюджет производства;

3) бюджет прямых затрат сырья и материалов;

4) бюджет прямых затрат труда;

5) бюджет переменных накладных расходов;

6) бюджет запасов сырья, готовой продукции;

7) бюджет управленческих и коммерческих расходов;

8) бюджет себестоимости реализованной продукции.

**2. Финансовые:**

1) бюджет формирования и распределения финансовых ресурсов (прогнозный баланс);

2) бюджет доходов и расходов (прогнозный отчет о прибылях и убытках);

3) бюджет денежных средств (прогноз движения денежных средств).

# ТЕМА 17. Классификация бюджетов

В зависимости от специфики деятельности предприятия, а также от принадлежности к той или иной отрасли бюджеты классифицируются:

1) по построению по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз»:

а) бюджеты, сформированные по принципу «снизу вверх», подразумевают под собой систему передачи данных от исполнителей руководителям структурных подразделений, а затем руководителям высшего звена;

б) бюджеты, сформированные по принципу «сверху вниз», подразумевают движение данных от руководства кампании к сотрудникам.

# ТЕМА 18. Принципы бюджетирования

Система бюджетирования основана на ряде принципов:

1) единство бюджетной системы – этот принцип означает единство:

а) нормативной базы;

б) бюджетной документации;

в) санкций и стимулов;

г) методологии формирования и использования средств;

2) существование границ доходов и расходов между уровнями бюджетной системы.

Означает закрепление видов доходов и обязанностей за соответствующими субъектами управления;

3) самостоятельность бюджетов. Этот принцип предполагает:

а) право органов управления самостоятельно осуществлять бюджетный процесс;

б) наличие собственных источников доходов у субъектов управления;

в) право органов управления самостоятельно осуществлять расходование средств;

г) недопустимость использования доходов, полученных дополнительно в ходе исполнения бюджета, сумм экономии и т. д.;

д) недопустимость расходования средств других бюджетов для покрытия непредвиденных расходов бюджета;

4) всестороннее отражение доходов и расходов бюджетов.

5) сбалансированность бюджета.

6) бездефицитность бюджета.

7) эффективность и экономность использования бюджетных средств.

8) достоверность бюджета.

# ТЕМА 19. Операционные бюджеты

Назначение операционных бюджетов заключается в планировании текущей деятельности. Различают следующие виды операционных бюджетов.

1. Бюджет продаж.

2. Бюджет производства.

3. Бюджет прямых затрат материалов и сырья.

4. Бюджет прямых затрат труда

5. Бюджет переменных накладных расходов.

6. Бюджет запасов сырья, готовой продукции.

7. Бюджет управленческих и коммерческих расходов.

8. Бюджет себестоимости реализованной продукции.

# ТЕМА 20. Финансовые бюджеты

Существует три вида финансовых бюджетов.

1. Бюджет формирования и распределения финансовых ресурсов (прогнозный баланс).

2. Бюджет доходов и расходов (прогнозный отчет о прибылях и убытках)

3. Бюджет денежных средств (прогнозный отчет о движении денежных средств)

# ТЕМА 21. Стратегическое планирование

С экономической точки зрения стратегическое планирование – это типичный перспективный план развития, в котором отражаются темпы роста, расширение номенклатуры выпускаемой продукции, увеличение объемов поступления выручки.

Стратегическое планирование – это значимый компонент менеджмента. Это непрерывный процесс анализа и прогнозирования производственной деятельности любой, даже самой небольшой фирмы. Это система пяти взаимообусловленных стадий, таких как:

1) постановка целей;

2) оценка текущего состояния организации;

3) определение стратегии;

4) разработка долгосрочного плана;

5) коррекция плана.

# ТЕМА 22. Маркетинговое планирование

Одним из принципов маркетинга является принцип пессимистичности, основанный на нестабильности современной экономики. Руководствуясь этим принципом, предприятие в будущем будет готово к любым изменениям, влияющим на эффективность деятельности.

В маркетинг-плане должны быть изложены и проанализированы следующие моменты:

1) совместные рыночные цели, т. е. задачи удовлетворения потребностей рынка;

2) цели в области сбыта – объемы сбыта, доля рынка, расширение сфер сбыта;

3) общая стратегия маркетинга (политика позиционирования, дифференциации продукции с учетом соотношения «цена-качество»);

4) конкретные маркетинговые стратегии в разрезе целевых рынков по правилу четырех (продукт, цена, место реализации, средства продвижения).

# ТЕМА 23. Планирование развития предприятия

Планирование развития предприятия является важнейшим для функционирования предприятия и для контрольной функции планирования. Планирование развития остается неизменным при любом изменения внешней среды. Теория выделяет следующие направления развития предприятия: освоение новых видов продукции, достижение более высокого качества; внедрение новой техники и технологии, автоматизация процессов; повышение уровня управленческой функции и организации предприятия; повышение качества труда; понижение уровня материалоемкости и энергоемкости производимой продукции; развитие сотрудников предприятия в социальном плане; внедрение мероприятий по охране труда и т. д.