

Содержание:

Image not found or type unknown



ВВЕДЕНИЕ

Планирование деятельности является на каждом предприятии наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продаж продукции, проводится экономическая оценка затрат и ресурсов, а также конечных результатов производства. В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

Планирование предшествует выполнению всех других управленческих функций, поскольку оно призвано сформулировать цели и задачи организации, пути, средства и методы их достижения. По своей сущности **планирование представляет процесс определения целей организации, а также путей, способов и средств достижения намеченных целей**. основополагающая задача планирования состоит в том, чтобы помочь предприятию достичь его цели. Все другие цели занимают подчиненное положение в отношении нее.

Современное планирование должно быть итерационным, т.е. гибким и способным адаптироваться к постоянным изменениям самого объекта управления, изменениям внешней среды. Кроме направленности на активное преобразование объекта управления с целью достижения им желаемого состояния планирование должно содействовать предотвращению ошибочных действий и сокращению неиспользованных возможностей.

Глава 1. Сущность планирования операций

1.1 Задачи планирования операций

Система учета, предназначенная для планирования операций и контроля издержек по центрам ответственности. Учет ведется так, чтобы показать издержки в том виде, как их можно контролировать внутри организационной структуры жизни (процесса функционирования) предприятия (фирмы)

Планирование операций. Лицо, ответственное за каждую бюджетную единицу, обязано составлять различные оперативные планы оперативные и оценивать стоимость каждого.

Планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации. Во-вторых, необходимо представлять важность разработки и оценки временных альтернатив при планировании муниципальных реформ. Здесь может оказаться полезным опыт планирования в бизнесе менеджеры хорошо понимают, что для проектирования бизнеса, который будет существовать много лет, требуется значительно большее время, чем для планирования операции, которая должна принести в короткое время ощутимый доход. Основной подход к перемене (постепенное переустройство или радикальная реформа) также определяет предполагаемый график проведения реформы. Национальный кризис, например, вполне может потребовать срочного и полного проведения неожиданной реформы. Для подготовки и проведения других изменений, которые значительно влияют на человеческие отношения между многими тысячами служащих, такие, как прогрессивная система оплаты труда, может потребоваться, по меньшей мере, несколько лет, независимо от желания руководства.

1.2 Термин Задачи планирование

Термин "планирование" (от лат. *planus* - ровный, плоский) в управленческом контексте означает создание, разработку замысла некоторой деятельности, работы на определенный период, работу с указанием ее целей, содержания, объема, последовательности и сроков, а часто и методов выполнения. План трактуется так же, как замысел, предусматривающий ход развития чего-либо.

Планирование часто трактуется как процесс принятия на перспективу решения о том, что, кем и когда должно быть сделано (рис. 1.1). Именно в ходе планирования определяют все задачи по достижению целей организации.



Рис.1. Назначение процесса планирования

Планирование предшествует выполнению всех других управленческих функций, поскольку оно призвано сформулировать цели и задачи организации, пути, средства и методы их достижения. По своей сущности **планирование представляет процесс определения целей организации, а также путей, способов и средств достижения намеченных целей.** основополагающая задача планирования состоит в том, чтобы помочь предприятию достичь его цели. Все другие цели занимают подчиненное положение в отношении нее.

Существуют многочисленные формы планирования. Планирование охватывает в той или иной степени все сферы социально-экономической деятельности: научно-техническую, организационно-техническую, социально-экономическую, экологическую, финансовую и т.д. Формы планирования обусловлены как сферой деятельности, так и уровнем управления (общегосударственный, региональный уровни, уровень управления субъектами хозяйствования - предприятиями и организациями, их объединениями).



Рис. 2 Классификация современных форм планирования

Формы планирования определяются и спецификой видов экономической деятельности - производственной, коммерческой, инвестиционной, маркетинговой и др. (рис. 1.2).

Глава 2. методы планирования

2.1 Общие методы планирования.

Методы планирования как составная часть методологии планирования представляют собой совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечиваются разработка и обоснование плановых документов. К основным методам планирования относятся: нормативный, балансовый, программно-целевой.

Нормативный метод основан на определении и использовании прогрессивных норм и нормативов отражающих достижение НТП и важнейшие цели развития экономики. Преимуществом нормативного метода является установление связи

между ресурсами и конечными результатами производства.

Норма - научно-обоснованная мера общественно необходимых затрат ресурса на изготовление единицы продукции заданного качества в планируемом периоде.

Норматив - поэлементная составляющая нормы, которая характеризует степень использования ресурса или его удельного веса (расхода) на единицу измерения.

Комплекс норм и нормативов называется - нормативной массой. Система норм и нормативов - комплекс научно-обоснованных, материальных, трудовых и финансовых норм и нормативов, порядок и методы их формирования, обновления и использования при разработке прогнозных и плановых документов, их пропорциональности и сбалансированности, глубоком выявлении и учете резервов производства, способствующих повышению его эффективности. Развитие хозяйственного механизма, переход к рыночным отношениям обуславливает постоянное развитие системы норм и нормативов.

Различают следующие группы норм и нормативов:

нормы и нормативы использования основных производственных фондов;

- нормы и нормативы использования оборотных средств;

- Нормы и нормативы затрат труда и трудоемкости изделий;

- нормы и нормативы организации производственных процессов;

- нормы и нормативы качества продукции;

- нормы и нормативы капитальных вложений;

- нормы и нормативы издержек производства и обращения;

- нормы и нормативы рентабельности;

- нормы и нормативы по охране окружающей среды.

Балансовый метод предназначен для увязки общественных потребностей и ресурсов, для обеспечения необходимой пропорциональности и координации в развитии различных продуктов, производств, отраслей, территории и народного хозяйства в целом. Макроэкономическая сбалансированность выступает как совокупная пропорциональность между: производством и потреблением,

предложением и спросом, факторами производства и его результатами, материально - вещественными и финансовыми потоками.

Балансовый метод в планировании означает, что план производства продукта, ресурса, отрасли, региона или экономики в целом обосновывается путем составления балансов, в которых предварительно определяются потребности и источники удовлетворения этих потребностей. Затем выявленные ресурсы увязываются с расчетными потребностями, т.е. балансируются. Так как совокупные потребности, как правило, выше возможных объемов ресурсов, то в процессе разработки конкретных балансов происходит ранжирование потребностей - распределение их по степени значимости на первоочередные, менее важные и т.д.

В общей системе экономических балансов выделяются следующие виды балансов: - материальные (расчет сырья, ПФ, топлива, т.е. всесторонняя увязка производства и потребления материальных ресурсов);

трудовые (потребность в рабочей силе и источниках ее покрытия);

стоимостные (финансовые балансы, отражающие все виды доходов и расходов).

Программно-целевой метод - это способ формирования системы плановых решений крупных народнохозяйственных проблем. Его сущность заключается в отборе основных целей социального, экономического и научно - технического развития, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами и эффективном развитии общественного производства. Он предполагает разработку плановых документов с предварительной оценкой конечных общественных потребностей, исходя из народнохозяйственных целей при дальнейшем определении эффективных путей, средств и организационных мероприятий по их достижению и ресурсному обеспечению.

Связующим звеном между целью и средствами ее достижения выступают комплексные программы. Они составляются на весь период, необходимый для реализации поставленных целей, с выделением плановых периодов и основных этапов осуществления предусматривают все необходимые мероприятия социально-экономического, производственного, научно-исследовательского, организационно-хозяйственного характера для достижения конечных целей.

Целевая комплексная программа - это документ, в котором отражаются цель и комплекс различных задач и мероприятий, направленных на реализацию наиболее

эффективным путем народнохозяйственных проблем и увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления.

Практическая реализация программно-целевого подхода обеспечивается путем включения целевых комплексных программ в прогнозные и плановые документы, а также посредством разработки и утверждения федеральных и региональных программ социально-экономического развития. Задания и мероприятия целевых комплексных программ обеспечиваются всеми видами ресурсов в первоочередном порядке.

Разработка целевой комплексной программы с использованием программно - целевого метода осуществляется в определенной последовательности:

1) Составляется перечень важнейших проблем. Выделяется определенная проблема и выдается исходное задание на разработку программы для ее решения, в котором определяются цели программы, лимиты ресурсов, участники реализации программы и другая необходимая информация.

2) Уточняются количественные параметры, характеризующие цели программы и определяются задачи ее реализации по отдельным периодам. Основная цель программы, как правило, разрастается по ее составляющим, образуя упорядоченную иерархию задач, отражающих внутреннюю структуру решаемой проблемы.

3) Формируется состав заданий и комплекс мероприятий для реализации программы. Состав основных заданий программы устанавливается, исходя из построенной иерархии целей. По каждому из заданий разрабатываются последовательные этапы их выполнения.

4) Рассчитываются основные показатели и ресурсное обеспечение программы. Производится оценка полных затрат ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) на реализацию программы. Формируется перечень материальных ресурсов с указанием поставщиков и получателей, определяется экономический эффект.

5) Осуществляется оформление программных документов, согласование и утверждение программы.

Программы увязываются по времени, по ресурсам и исполнителям. Обычно охватывается ряд отраслей, регионов, которые должны обеспечивать решение

наиболее важных задач. Задания по выполнению программы, рекомендации доводятся до соответствующих министерств и ведомств.

Важнейшими характерными чертами программного подхода являются:

- единство целевой и четкой ориентации;
- комплексность намеченных программ;
- определенность сроков осуществления;
- адресность и указание источников ресурсов.

Целевые программы реализуются за счет средств федерального бюджета Российской Федерации, бюджетов субъектов Федерации, местных бюджетов и внебюджетных источников, привлекаемых для выполнения этих программ.

В процессе плановой работы важно сочетать различные методы разработки плановых документов в их взаимосвязи и взаимодополнении. Соотношение между различными методами разработки общегосударственных планов зависит от продолжительности плановых периодов, целей и задач, стоящих перед экономикой, опыта и квалификации работников, использования разнообразных экономико-математических моделей. Так, при перспективном планировании большую роль играют программно-целевой подход и применяемые математические методы, которые дают возможность использовать в планировании экономико-математические модели и вычислительную технику с целью повышения научной обоснованности и оптимизации планов. При разработке текущих планов преобладающее значение имеют балансовый и нормативный методы планирования.

Методы контроля за ходом реализации плановых документов основаны на сочетании принципов и форм экономического стимулирования и административно-правовой ответственности. Система экономического стимулирования разрабатывается одновременно с различными заданиями и показателями планов и находит отражение в системе экономических регуляторов (налогов, пошлин, процентных ставок и т. д.).

Методология планирования закрепляется в нормативных документах: методических указаниях, положениях, рекомендациях к составлению планов, формах, показателях планов и способах их обоснования.

Экспертные методы используются для получения информации, которой располагают отдельные лица, а также для оценки эффективности» тех или иных хозяйственных решений, когда количественные методы применять нецелесообразно или отсутствует информация для принятия решения. Этот метод включает три составляющие:

- интуитивно-логический анализ задачи или ее фрагмента;
- решение и выдачу количественной или качественной характеристики (оценка, результат решения);
- обработку результатов решения - полученных от экспертов оценок.

Методами экспертных оценок решается целый ряд задач планирования и прогнозирования. Основными являются: распределение различных видов ресурсов с установлением приоритетности; формирование целей и задач планирования по уровням управления и их ранжирование по важности; определение возможных вариантов решения задач с оценкой предпочтительности каждого из вариантов; оценка степени влияния на объект различных факторов; определение перспективных направлений развития производственной системы, организационно-функциональной структуры; оценка деятельности предприятий или подразделений (когда оценка производится по множеству показателей, большинство из которых - качественные); определение очередности выполнения работ; оценка качества выпускаемой продукции; научно-техническое и экономическое прогнозирование; формирование тематики НИОКР; выбор вариантов технического и социально-экономического развития предприятия; определение перспективных направлений развития производственных систем, организационно-функциональных структур; прочие задачи.

2.2 Специальные методы планирования.

1. Творчество.

Среди всех средств и методов обоснования плановых решений творчество занимает наиболее важное место. При всей важности формальных методов планирования значение творчества трудно переоценить. Однако в теории управления процесс творчества наименее изучен. Его обычно связывают с личностными характеристиками менеджера: его представлениями о ценностях;

самосознанием; основной жизненной позицией; отношением к риску; ролью личностных мотивов; авторитетом; уровнем образования и творческим потенциалом. Эффективность плана определяется не столько наличием отдельных признаков и уровнем определенных личных качеств плановика, сколько его интуицией, новаторством, изобретательностью, опытом, способностью к творчеству. Поэтому представляется целесообразным уделить творчеству некоторое внимание при рассмотрении методов обоснования плановых решений.

2. Адаптивный поиск, основанный на общем знании проблемы.

Трудно найти для плановика более эффективный метод поиска решений при рассмотрении любой проблемы, чем его адаптивный поиск, основанный на личном знании вопроса. Строго говоря, данное обстоятельство относится скорее к требованиям, которые предъявляются к плановым работникам, чем к методам. Тем не менее, знания и опыт - ключ к решению любой проблемы. С течением времени большое число решений повторяется в работе плановика, если не в деталях, то в принципе. Прошлые плановые решения становятся шаблоном при решении текущих задач. Во многих экономико-управленческих проблемах они могут представлять собой стереотипные решения. В плановой работе много решений принимается на основе интуиции. При пристальном рассмотрении оказывается, что это старые решения, сформулированные применительно к новым условиям.

3. Система бухгалтерского учета.

Обычно бухгалтерский учет в планировании рассматривается как один из источников данных, позволяющих сформировать информационную базу. Вполне очевидно, что система бухгалтерского учета является не столько источником данных, сколько хорошей моделью, отражающей с достаточной простотой всю деятельность предприятия. Хотя большая часть данных в системе бухгалтерского учета имеет денежное выражение, в ней существуют натуральные показатели, позволяющие оценить результативность плановых решений, принятых в предшествующих периодах.

Ценность бухгалтерского учета для планирования определяется тем, что он прекрасно представляет результаты деятельности предприятия. Например, с

помощью бухгалтерского учета можно увидеть финансовое положение фирмы на текущий момент времени. На основе данных о движении денежных средств легко прогнозировать все основные источники и направления их расходования.

4. Предельный анализ.

Данный метод позволяет контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов предприятия. Если получение прибыли является основной целью предприятия, то предельный анализ является важным методом ее достижения. При планировании на предприятии он может быть использован различными путями, например, для установления цен на продукцию (услуги), для определения объемов производства и т.д.

5. Норма прибыли на вложенный капитал.

Практически во всех компаниях при планировании важнейшим инструментом служит показатель нормы прибыли на вложенный капитал (НВК). В его основе лежит простой расчет, показывающий связь между доходами предприятия и его капиталом.

НВК является важным инструментом планирования затрат. С помощью такого критерия можно определить целесообразность капитальных вложений в различные мероприятия, например в новое здание, станок или наем талантливого инженера. В то же время НВК служит важной мерой оценки эффективности прошлых плановых решений. Вследствие своей простоты норма прибыли стала показателем эффективности управления как фирмой в целом, так и ее отдельными структурными подразделениями, особенно в современных условиях диверсификации и децентрализации ответственности.

Заключение

В изучении экономического поведения производителей и потребителей находят свое применение два взаимосвязанных метода научных исследований. Первый называется индуктивным и предполагает создание экономических теорий и принципов на основе сбора и анализа фактов. Второй - дедуктивный, или

гипотетический, он означает формирование новых экономических принципов, положений, начиная с уровня теории, которая затем с помощью фактов подтверждается или опровергается. В рыночном планировании дедукция и индукция – не противостоящие, а взаимодополняющие методы экономических исследований, которые являются ориентиром при сборе и систематизации эмпирических данных. Следовательно, современная экономическая теория и научные методы исследования, прежде всего анализ и синтез, служат фундаментом планирования на предприятии и перспективного прогнозирования развития предприятий. Плановая научная и практическая деятельность на предприятиях тесно связана с экономическими целями и действиями и естественно со многими учебными дисциплинами цикла подготовки экономистов и менеджеров. Это, прежде всего, такие дисциплины, как менеджмент, маркетинг, экономика предприятия, технология отрасли, организация производства, нормирование труда, управление затратами, бухгалтерский учет, экономическая статистика и другие.

Конечным результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических и других целей. Сравнение планируемого и фактического эффекта является основанием для оценки достигнутых конечных результатов.

Список литературы

1. Афилов Э.А. Планирование на предприятии: Учеб. пособие для студ. экономич. спец. вузов / Э.А. Афилов. – Мн.: Вышэйшая школа, 2017. – 284с.
2. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2019. – 259с.
3. Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176с.
4. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Пособие для подготовки к экзаменам / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знамя, 2016. – 635с.
5. Лихачева О.И. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018.

6. Платонова Н.А., Харитонова Т.В. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособие. М.: Издательство "Дело и Сервис", 2015.

7. Нанивская В.Г., Андропова И.В. Теория экономического прогнозирования: Учебное пособие. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2018. — 98 с