

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ЧЕЧЕНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
«Грозненский государственный колледж информационных технологий»  
(ГБПОУ «ГТКИТ»)

Методический отдел: «Экономики и управления»

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине ОП 01 «Экономика организации»

на тему: Организация оперативного планирования в организации

Работу выполнила  
студентка группы БД1 20-21  
специальности 38.02.07  
Джангириева Я.Х  
(Ф.И.О. полностью)

Руководитель:

\_\_\_\_\_  
(должность, Ф.И.О.)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Преподаватель, подпись:

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., подпись)

г. Грозный

2023 г

## Содержание

Глава 1. Глава 1.Оперативное и перспективное планирование на предприятиях .....	3
1.1. Оперативное планирование .....	3
1.2. Виды планирования.....	6
1.3. Разработка оперативных планов производства .....	7
1.4. Сущность и этапы перспективного планирования.....	8
Глава 2. Основные задачи оперативного планирования.....	11
2.1 Содержание, задачи и системы оперативного планирования.....	11
2.2 Разработка оперативных планов.....	15
Глава 3. Значение финансового планирования.....	20
3.1Принципы финансового планирования.....	23
Заключение.....	28
Список литературы.....	30

## Введение.

Задача оперативного планирования производства заключается в организации слаженной и комплектной работы всех звеньев производства по изготовлению и выпуску заданной номенклатуры изделий в установленных объёмах и сроках при наилучшем использовании всех производственных ресурсов.

Создавая условия для пропорционального развития производства, оперативное планирование должно быть, ориентировано на достижение конечных результатов – своевременного выпуска продукции высокого качества и повышение эффективности производства.

Оперативное планирование должно отвечать следующим требованиям и принципам: базироваться на прогрессивных календарно-плановых нормативах, которые в свою очередь являются основой календарных графиков изготовления и выпуска продукции; обеспечивать необходимую сопряжённость в работе производственных подразделений и насыщенность всех стадий производства комплектными заделами; способствовать наилучшему использованию производственных фондов; предусматривать возможность осуществления вариантных расчётов и получению оптимальных решений; обладать гибкостью и возможностью перестройки в связи с динамизмом производства; соответствовать организационному типу производства; обладать способностью быстрой реакции на все возмущающие факторы в ходе производства, сокращая до минимума время между возникновением ситуации, требующей принятия решения и осуществлением управляющего воздействия.

Основная особенность системы оперативного планирования заключается в увязке частичных процессов, которые выполняются отдельными производственными звеньями, благодаря чему достигается слаженный ход производства.

## Глава 1. Оперативное и перспективное планирование на предприятиях

### 1.1 Оперативное планирование

Оперативное планирование представляет собой осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода, например, разработка годовой производственной программы, составление квартальных бюджетов предприятия, контроль и корректировка полученных результатов и т.п.

Оперативное планирование производства является завершающим звеном плановой работы на предприятии - продолжением и конкретизацией заданий техпромфинплана. Оно заключается в разработке на основе годовых планов конкретных производственных заданий на короткие промежутки времени как для предприятия в целом, так и для его подразделений и в оперативном регулировании хода производства по данным оперативного учета и контроля. Особенностью этого вида планирования является сочетание разработки плановых заданий с организацией их выполнения.

Задачей оперативно-производственного планирования является организация равномерной, ритмичной взаимосогласованной работы всех производственных подразделений предприятия для обеспечения своевременного выполнения государственного планового задания при экономном расходовании ресурсов, и высоком качестве продукции, т. е. достижение наилучших конечных результатов производства.

Оперативное планирование складывается из календарного планирования и диспетчирования (оперативного регулирования).

В объем работ по оперативному планированию входит:

разработка прогрессивных календарно-плановых нормативов движения производства;

составление оперативных планов и графиков для цехов, участков, бригад и рабочих мест и их доведение до непосредственных исполнителей;

оперативный учет и контроль хода производства, предупреждение и выявление отклонений от предусмотренных планов и графиков и обеспечение стабилизации хода производства.

Календарное планирование включает распределение годовых плановых заданий по производственным подразделениям и срокам выполнения, а также доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ. С его помощью разрабатываются сменно-суточные задания, и согласуется последовательность выполнения работ отдельными

исполнителями. Исходными данными для разработки календарных планов служат годовые объемы выпуска продукции, трудоемкость выполняемых работ, сроки поставки товаров на рынок и другие показатели социально-экономических планов предприятия.

При реализации разработанного календарного плана ведется оперативный учет хода его выполнения - осуществляется сбор информации о фактическом выполнении плана, ее переработка и передача соответствующим службам предприятия. На основе полученной информации осуществляется диспетчирование, заключающееся в выявлении и устранении намечающихся отклонений от запланированного хода производства, в принятии мер, обеспечивающих комплектный ход производства, наилучшее использование рабочего времени и материальных ресурсов, высокую загрузку оборудования и рабочих мест.

Оперативное планирование производства по месту его выполнения делится на межцеховое и внутрицеховое. Межцеховое планирование обеспечивает разработку, регулирование и контроль выполнения планов производства и продажи продукции всеми цехами предприятия, а также координирует работу основных, проектно-технологических, планово-экономических и других функциональных служб. Содержанием внутрицехового планирования является разработка оперативных планов и составление текущих графиков работы производственных участков, поточных линий и отдельных рабочих мест на основе годовых планов производства и продажи продукции основных цехов предприятия.

В современном производстве широко распространены различные системы оперативного планирования, определяемые как внутрифирменными факторами, так и внешними рыночными условиями. Под системой оперативного планирования производства в экономической литературе принято понимать совокупность различных методик технологий плановой работы, характеризующихся степенью централизации, объектом регулирования, составом календарно-плановых показателей, порядком учета и движения продукции и оформления учетной документацией. Обязательным условием эффективного функционирования системы оперативного планирования производством является наличие обоснованной нормативной базы, куда входят, в частности: календарно-плановые нормативы, нормы материалоемкости, нормы использования производственных мощностей, нормы материальной обеспеченности производства. Выбор той или иной системы оперативного планирования в условиях рынка определяется главным образом объемом спроса на продукцию и услуги, затратами и результатами планирования, масштабом и типом производства.

Следовательно, планирование - это метод хозяйственного предвидения и программирования, основанных на детальном расчете. В плане предприятия

с одной стороны, содержатся задание на перспективу каждого работника, а с другой - предписания для руководителей об управленческих решениях, которые они должны поэтапно принимать, помогая коллективу достичь поставленной цели.

## 1.2. Виды планирования.

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

Долгосрочное планирование обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды и определяет общую стратегию предприятия в рамках, "продукт-рынок". При составлении плана изучаются варианты расширения производства и снижения издержек. Прогнозируются изменения в номенклатуре продукции и уточняется политика в функциональных сферах. Результатом этого плана являются формулировка долгосрочных целей, составление долгосрочных проектов и принятие долгосрочной политики в основных областях. [5, с. 63]

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

Текущее планирование обычно рассчитано на год, полгода, квартал, месяц и включает объем производства, план по труду и заработной плате, планирование материально-технического обеспечения, себестоимости, прибыли, рентабельности и т.д. [7, с. 19]

В планировании используются следующие основные методы:

- нормативный - на основе прогрессивных норм использования ресурсов;
- балансовый - целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;
- экстраполяции - выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период;
- интерполяции - предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели;
- факторный - на основе расчетов влияния важнейших факторов на изменение плановых показателей;

- матричный - путем построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями;
- экономико-математического моделирования с применением ЭВМ и другие. [16, с. 11]

## 1.2 Разработка оперативных планов производства

Оперативное планирование производства заключается в разработке важнейших объемных календарных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Всякий процесс оперативного планирования предусматривает выполнение экономистами-менеджерами таких этапов деятельности, как выбор стратегии развития предприятия, обоснование формы организации производства, определение логистической схемы движения материальных потоков, разработка основных календарно-плановых нормативов, оперативное планирование работы производственных подразделений, организационная подготовка производства, непосредственная организация оперативной работы, текущий контроль и регулирование хода производства.

В оперативном планировании производства в зависимости от разрабатываемых показателей применяются такие основные методы, как объемный, календарный, а также их разновидности: объемно-календарный и объемно-динамический.

Объемный метод предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам - квартал, месяц, декада, неделя, день и час. С его помощью формируются месячные производственные программы основных цехов и планируются сроки выпуска продукции или выполнения заказа во всех выпускающих подразделениях предприятия.

Календарный метод применяется для планирования конкретных временных сроков запуска и выпуска продукции, нормативов длительности производственного цикла и опережений производства отдельных работ относительно выпуска головных изделий, предназначенных для реализации на соответствующем рынке продукции. Данный метод основывается на использовании прогрессивных норм времени для расчета производственных циклов изготовления отдельных деталей, планируемых комплектов продукции и выполнения сборочных процессов.

Объемно-календарный метод позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ в целом на весь предусмотренный период времени - год, квартал, месяц и т.д. С его помощью

рассчитываются продолжительность производственного цикла выпуска и поставки продукции на рынок, а также показатели загрузки технологического оборудования и сборочных стандов в каждом подразделении предприятия.

Объемно-динамический метод предусматривает тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции, товаров и услуг. В условиях рынка этот метод позволяет наиболее полно учитывать объемы спроса и производственные возможности предприятия и создает планово-организационные основы оптимального использования наличных ресурсов на каждом предприятии.

В соответствии с рассмотренными методами необходимо различать виды оперативного планирования производства: календарное, объемное и смешанное.

Таким образом, можно сказать, что основная задача оперативного планирования сводится в конечном итоге к обеспечению на предприятии слаженного и ритмического хода всех производственных процессов с целью наибольшего удовлетворения основных потребностей рынка, рационального использования имеющихся экономических ресурсов и максимизации получаемой прибыли.

#### 1.4 Сущность и этапы перспективного планирования.

Основа стратегического управления предприятием - перспективное планирование. Рыночная экономика отличается от административно-командной не отменой планирования, а коренным изменением его роли, содержания, форм и методов.

При переходе к рыночной экономике прежде всего меняется субъект планирования. Принимать план может только собственник или уполномоченный им работающий по контракту и ответственный за результаты хозяйственной деятельности предприниматель. Это значит, что государство может планировать лишь то, что оплачено бюджетными инвестициями, федеральными, региональными и муниципальными программами и контрактами, либо выполняется бюджетными организациями. Для большинства предприятий в государственном плане содержатся лишь прогнозы и ориентиры, указывающие наиболее целесообразные и стимулируемые с помощью налоговых и иных льгот направления развития.

По содержанию перспективное планирование предприятия в новых условиях обычно включает долгосрочный прогноз на 5-15 лет (обоснованное вероятностное предположение об изменениях в структуре и запросах рынка, технике и технологии производства и их социально-экономических



последствиях), план развития на 3-5 лет с разбивкой по годам и целевые программы решения важнейших проблем.

Предприятия прогнозируют спрос и цены на различных сегментах рынка, конкурентоспособность зон хозяйствования, объем реализации продукции, а на этой основе выдают структурным единицам ключевые ориентиры по обновлению продукции и технологии, базовую информацию о необходимом качестве и ассортименте продукции. Цель такого планирования - согласование различных направлений развития фирмы, структурные изменения, расширение эффективных и свертывание нерентабельных производств.

На основе стратегического плана разрабатываются функциональные (по ресурсосбережению, компьютеризации управления и т.д.) и рыночно-продуктовые программы, назначаются их руководители, оцениваются затраты по каждой программе, общая потребность в ресурсах. Затем программы ранжируются по эффективности, исходя из возможностей компании отбираются наиболее выгодные из них. После этого распределяются инвестиции между программами и структурными единицами.

Изменения в процедуре (порядке) разработки плана связаны с переходом от одновариантного (исходя из контрольных цифр по поставкам продукции) к многовариантному планированию. При сопоставлении вариантов, отличающихся структурой производства (номенклатурой продукции, технологиями и источниками поставок), используются графики распределения ресурсов по видам продукции или стратегическим сегментам хозяйствования. Они позволяют выбрать вариант с наибольшей суммой прибыли при данном объеме расходов (при ограниченности оборотных активов).

В целом перспективное планирование на предприятии включает следующие этапы:

1. Прогноз развития фирмы на основе маркетинговых исследований и оценки ее конкурентоспособности.
2. Выявление основных проблем, сдерживающих улучшение рыночных позиций, обоснование вариантов их разрешения, оценка возможных последствий того или иного выбора.
3. Разработка долгосрочного плана, устанавливающего цели развития и соответствующие нормативные показатели.
4. Целевые программы по стратегическим зонам хозяйствования.

Методы разработки и управления целевыми программами на предприятии рассмотрены в специальных работах. Для руководства программой назначается один из ведущих специалистов.

В соответствующие разделы планов технического развития, материального обеспечения и других направлений деятельности включаются задания, позволяющие достичь соответствующих показателей по каждой программе.

В каждой из программ должны быть ясно сформулированы ее экономические и социальные цели, конечные результаты и поэтапные рубежи их достижения, количественные и качественные показатели по каждому этапу. При этом прогнозируются технические и технико-экономические параметры отдельных технологий и их укрупненных групп, перспективный объем реализации, их трудоемкость, фондоемкость, материалоемкость и капиталоемкость, срок окупаемости инвестиций.

## Глава 2. Основные задачи оперативного планирования

### 2.1 Содержание, задачи и системы оперативного планирования

Оперативное планирование представляет собой осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода, например, разработка годовой производственной программы, составление квартальных бюджетов предприятия, контроль и корректировка полученных результатов и т.п.

Оперативное планирование производства является завершающим звеном плановой работы на предприятии - продолжением и конкретизацией заданий техпромфинплана. Оно заключается в разработке на основе годовых планов конкретных производственных заданий на короткие промежутки времени как для предприятия в целом, так и для его подразделений и в оперативном регулировании хода производства по данным оперативного учета и контроля. Особенностью этого вида планирования является сочетание разработки плановых заданий с организацией их выполнения.[ 11, с. 45]

Задачей оперативно-производственного планирования является организация равномерной, ритмичной взаимосогласованной работы всех производственных подразделений предприятия для обеспечения своевременного выполнения государственного планового задания при

экономном расходовании ресурсов, и высоком качестве продукции, т.е. достижение наилучших конечных результатов производства.

Оперативное планирование складывается из календарного планирования и диспетчирования (оперативного регулирования).

В объем работ по оперативному планированию входит:

разработка прогрессивных календарно-плановых нормативов движения производства;

составление оперативных планов и графиков для цехов, участков, бригад и рабочих мест и их доведение до непосредственных исполнителей;

оперативный учет и контроль хода производства, предупреждение и выявление отклонений от предусмотренных планов и графиков и обеспечение стабилизации хода производства.[1, с. 87]

Календарное планирование включает распределение годовых плановых заданий по производственным подразделениям и срокам выполнения, а также доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ. С его помощью разрабатываются сменно-суточные задания, и согласуется последовательность выполнения работ отдельными исполнителями. Исходными данными для разработки календарных планов служат годовые объемы выпуска продукции, трудоемкость выполняемых работ, сроки поставки товаров на рынок и другие показатели социально-экономических планов предприятия.

При реализации разработанного календарного плана ведется оперативный учет хода его выполнения - осуществляется сбор информации о фактическом выполнении плана, ее переработка и передача соответствующим службам предприятия. На основе полученной информации осуществляется диспетчирования, заключающееся в выявлении и устранении намечающихся отклонений от запланированного хода производства, в принятии мер, обеспечивающих комплектный ход производства, наилучшее использование рабочего времени и материальных ресурсов, высокую загрузку оборудования и рабочих мест.[ 4 , с. 211]

Оперативное планирование производства по месту его выполнения делится на межцеховое и внутрицеховое. Межцеховое планирование обеспечивает

разработку, регулирование и контроль выполнения планов производства и продажи продукции всеми цехами предприятия, а также координирует работу основных, проектно-технологических, планово-экономических и других функциональных служб. На машиностроительных предприятиях, как правило, производственные программы разрабатываются и выдаются цехам плановыми службами на очередной год с квартальной и месячной разбивкой. [6, с. 45]

Содержанием внутрицехового планирования является разработка оперативных планов и составление текущих графиков работы производственных участков, поточных линий и отдельных рабочих мест на основе годовых планов производства и продажи продукции основных цехов предприятия.

В современном производстве широко распространены различные системы оперативного планирования, определяемые как внутрифирменными факторами, так и внешними рыночными условиями. Под системой оперативного планирования производства в экономической литературе принято понимать совокупность различных методик технологий плановой работы, характеризующихся степенью централизации, объектом регулирования, составом календарно-плановых показателей, порядком учета и движения продукции и оформлена учетной документацией. [6, с. 34]

Обязательным условием эффективного функционирования системы оперативного планирования производством является наличие обоснованной нормативной базы, куда входят, в частности:

календарно-плановые нормативы - продолжительность производственного цикла, размер партии и величина опережения, периодичность запуска продукции в производство, величина заделов и др.;

нормы материалоемкости - расход сырья и полуфабрикатов, материалов на единицу продукции;

нормы использования производственных мощностей - производительность оборудования, коэффициент сменности;

нормы материальной обеспеченности производства - нормы технологических, внутрицеховых и межцеховых заделов, нормы запасов сырья, полуфабрикатов. [7, с. 102]

Выбор той или иной системы оперативного планирования в условиях рынка определяется главным образом объемом спроса на продукцию и услуги, затратами и результатами планирования, масштабом и типом производства.

Подетальная система планирования предназначена для условий высокоорганизованного и стабильного производства. По этой системе планируется и регулируется ход выполнения работ, технологических операций и производственных процессов по каждой детали на определенный плановый период - час, смену, день, неделю и т.д. В основе подетальной системы лежит точное планирование такта и ритма работы поточных линий и производственных участков, правильное определение нормальных технологических, транспортных, страховых, межоперационных и цикловых заделов и постоянное их поддержание в процессе производства на строгом расчетном уровне. Применение этой системы требует разработки сложных календарно-оперативных планов, содержащих показатели объема выпуска и маршрут движения деталей каждого наименования по всем производственным стадиям и технологическим операциям.[4, с. 56]

Показная система оперативного планирования применяется в основном в единичном и мелкосерийном производстве с его разнообразной номенклатурой и небольшим объемом выпускаемой продукции и производственных услуг. В этом случае объектом планирования, или основной планово-учетной единицей, является отдельный производственный заказ, включающий несколько однотипных работ конкретного потребителя-заказчика. Данная система планирования основана на расчетах длительности производственных циклов и нормативов опережений, с помощью которых устанавливаются требуемые заказчиком или рынком сроки выполнения как отдельных процессов или работ, так и всего заказа в целом.

Покомлектная система применяется главным образом в серийном машиностроительном производстве. В качестве основной планово-учетной единицы используются различные детали, входящие в сборочный узел или общий комплект товаров, сгруппированных по определенным признакам. При комплектной системе планирования календарные задания производственным подразделениям разрабатываются не по деталям отдельного наименования, а по укрупненным группам или комплектам деталей на узел, машину, заказ или определенный объем работ и услуг. При данной системе значительно повышается гибкость оперативного планирования, текущего контроля и регулирования хода производства, что в условиях рыночной неопределенности служит для предприятий важным средством стабилизации. [6, с. 99]

Планирование по такту выпуска изделий предусматривает выравнивание продолжительности технологических операций на всех стадиях общего производственного процесса в соответствии с единым расчетным временем выполнения взаимосвязанных работ.

Планирование по заделам предполагает поддержание на требуемом расчетном уровне запаса заготовок, полуфабрикатов и комплектующих, предназначенных для дальнейшей обработки и сборки на каждой стадии производства.

Планирование по опережениям характеризуется группировкой и распределением деталей по срокам выпуска и организацией их своевременного изготовления и передачи на соответствующие стадии производства в зависимости от расчетных опережений времени.

Планирование на склад или на рынок осуществляется при выпуске продукции и ее поставке на продажу в значительных объемах при невысокой трудоемкости и небольшом числе технологических операций. При этой системе планово-производственный отдел определяет необходимое количество готовых деталей, которые должны постоянно находиться на промежуточной или конечной стадиях производства и продажи продукции.

Следовательно, планирование - это метод хозяйственного предвидения и программирования, основанных на детальном расчете. В плане предприятия с одной стороны, содержится задание на перспективу каждого работника, а с другой - предписания для руководителей об управленческих решениях, которые они должны поэтапно принимать, помогая коллективу достичь поставленной цели.[16, с. 43]

## 2.2 Разработка оперативных планов

Оперативное планирование производства заключается в разработке важнейших объемных календарных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Всякий процесс оперативного планирования предусматривает выполнение экономистами-менеджерами таких этапов деятельности, как выбор стратегии развития предприятия, обоснование формы организации производства, определение логистической схемы движения материальных потоков, разработка основных календарно-плановых нормативов, оперативное планирование работы производственных подразделений, организационная подготовка производства, непосредственная организация оперативной работы, текущий контроль и регулирование хода производства.

В оперативном планировании производства в зависимости от разрабатываемых показателей применяются такие основные методы, как

объемный, календарный, а также их разновидности: объемно-календарный и объемно-динамический.

Объемный метод предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам - квартал, месяц, декада, неделя, день и час. Этот метод предусматривает не только распределение работ, но и оптимизацию использования производственных фондов и в первую очередь технологического оборудования и сборочных площадей за планируемый интервал времени. С его помощью формируются месячные производственные программы основных цехов и планируются сроки выпуска продукции или выполнения заказа во всех выпускающих подразделениях предприятия.[17, с. 87]

Календарный метод применяется для планирования конкретных временных сроков запуска и выпуска продукции, нормативов длительности производственного цикла и опережений производства отдельных работ относительно выпуска головных изделий, предназначенных для реализации на соответствующем рынке продукции. Данный метод основывается на использовании прогрессивных норм времени для расчета производственных циклов изготовления отдельных деталей, планируемых комплектов продукции и выполнения сборочных процессов.

Объемно-календарный метод позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ в целом на весь предусмотренный период времени - год, квартал, месяц и т.д. С его помощью рассчитываются продолжительность производственного цикла выпуска и поставки продукции на рынок, а также показатели загрузки технологического оборудования и сборочных станков в каждом подразделении предприятия.

Объемно-динамический метод предусматривает тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции, товаров и услуг. В условиях рынка этот метод позволяет наиболее полно учитывать объемы спроса и производственные возможности предприятия и создает планово-организационные основы оптимального использования наличных ресурсов на каждом предприятии

В соответствии с рассмотренными методами необходимо различать виды оперативного планирования производства: календарное, объемное и смешанное. Приведем на примере машиностроительных предприятий, имеющих многолетний опыт оперативного планирования производства, подробные рекомендации по разработке важнейших календарно-плановых нормативов. Календарные нормативы и подавляющая часть плановых

показателей оперативного регулирования хода производства продукции должны разрабатываться на основе прогрессивных норм времени на отдельные технологические операции и процессы, а также на конечную продукцию и совокупные производственные процессы. Нормы времени служат первичным календарно-плановым нормативом. [5, с. 23]

Под нормой времени понимаются научно обоснованные затраты необходимого рабочего времени на выполнение работ в определенных производственных условиях. Различают нормы штучного и штучно-калькуляционного времени, а также на партию деталей. В общем виде норму времени можно рассчитать на все работы по формуле:

$$T_{ш-к} = T_o + T_v + T_{обс} + T_{отл} + T_{пто} + T_{п-з}/п, (1)$$

где  $T_{ш-к}$  - норма штучно-калькуляционного времени;  $T_o$  - основное время на выполнение операции;  $T_v$  - вспомогательное (неперекрываемое) время;  $T_{обс}$  - время на обслуживание рабочего места;  $T_{отл}$  - время на отдых и личные надобности рабочего;  $T_{пто}$  ~ допустимые перерывы по техническим и организационным причинам;  $T_{п-з}$  - подготовительно-заключительное время;  $п$  - размер партии обрабатываемых деталей.

В оперативном планировании могут применяться различные виды норм времени: в единичном производстве - штучно-калькуляционное время, в серийном - время на обработку партии деталей, в массовом - штучное время.

Размер партии обрабатываемой продукции служит первым объемно-плановым нормативом. Под партией деталей на предприятии понимается количество одинаковых деталей, обрабатываемых на взаимосвязанных рабочих местах с однократной затратой подготовительно-заключительного времени.

Планирование размера партии запуска-выпуска деталей является важной и сложной экономической задачей, поскольку при ее расчете необходимо учитывать множество взаимодействующих в разных направлениях факторов. Нормативная величина партии деталей рассчитывается по формуле:

$$пн = \dots, (2)$$

где  $п$  - нормативная величина партии деталей, шт.;  $N_g$  - годовой объем выпуска продукции, шт.;  $З_n$  - затраты на наладку технологического оборудования;  $С_i$  - себестоимость одной детали, руб. /шт.;  $З_x$  - затраты на хранение деталей в процентах от стоимости запасов, равные примерно 10-25%.



Расчет оптимальной партии заготовок предусматривает использование точных исходных экономических показателей, представляющих некоторые практические сложности при их установлении в конкретных производственных условиях. Поэтому на наших предприятиях более широко распространен упрощенный метод расчета минимальной партии деталей:

$$n_{\min} = \dots, (3)$$

где  $n_{\min}$  - минимальный размер партии деталей;  $T_{н-з}$  - подготовительно-заключительное время;  $T_{шт}$  - штучное время на одну деталь;  $\alpha$  - коэффициент допустимых потерь времени на переналадку оборудования, равный от 0,05 до 0,1.

Величина партии деталей определяется по так называемой ведущей операции или наиболее загруженному станку.

Полученное минимальное значение партии запуска деталей корректируется в сторону увеличения с учетом необходимости обеспечения требуемой загрузки рабочих мест, объема и срока поставки продукции на рынок, пропускной способности производственного участка и иных факторов.

Ритм, или период, выпуска деталей определяется соотношением показателей оптимальной партии запуска и среднесуточного выпуска продукции:

$$R = n_{\text{опт}} / N_{\text{сут}}, (4)$$

где  $R$  - ритм запуска-выпуска деталей, дней;  $N_{\text{сут}}$  - среднесуточный выпуск продукции, шт. /дн.

$$n_{\text{н}} = R_{\text{ст}} * N_{\text{сут}}, (5)$$

где  $R_{\text{ст}}$  - стандартный период выпуска деталей.

Производственный цикл является одним из важных календарно-плановых нормативов как оперативного, так и стратегического планирования внутрихозяйственной деятельности предприятия. [5, с. 76]

Он представляет собой интервал календарного времени от начала до окончания производственного процесса изготовления деталей или выполнения работ и услуг. Производственный цикл включает рабочий период выполнения заготовительных, обрабатывающих и сборочных процессов, а также контрольных, транспортных и складских операций.

Продолжительность производственного цикла определяется множеством взаимосвязанных организационно-технических, планово-экономических, социально-трудовых и других характеристик конкретного предприятия как сложной системы в рыночном механизме хозяйствования.

Длительность любого сложного производственного цикла складывается из отдельных простых или частичных циклов, включающих время выполнения рабочих процессов и регламентированных перерывов.

Общая продолжительность производственного цикла при последовательном способе передачи обрабатываемой партии деталей определяется по формуле:

$T_{\text{посл}} = (6)$

где  $T_{\text{посл}}$  - длительность последовательного цикла, мин;  $k_0$  - число операций;  $n$  - размер партии деталей;  $T_{\text{ш-к}}$  - штучно-калькуляционное время;  $C$  - число станков на операции;  $T_{\text{м-о}}$  - время межоперационных перерывов.

Полученные значения производственных циклов обработки партии деталей служат основой для построения цифровых графиков выполнения заказов по всем технологическим стадиям или цехам предприятия и расчета времени опережений.

Норматив опережений устанавливается суммированием длительности производственных циклов от установленного срока завершения заказа до той технологической стадии, где определяется соответствующее опережение запуска или выпуска деталей.

Можно сделать вывод, что оперативное планирование производства, как свидетельствует передовой опыт, играет главную роль в обеспечении своевременного выпуска и поставки продукции потребителям на основе рационального использования ограниченных экономических ресурсов в текущем периоде времени. Дальнейшее развитие оперативного планирования на отечественных предприятиях будет способствовать решению следующих организационно-экономических задач:

достижение согласованной работы всех звеньев производства на основе единой рыночной цели, предусматривающей равномерный выпуск и сбыт товаров;

совершенствование всей системы внутрифирменного планирования за счет повышения надежности календарно-плановых расчетов и снижения трудоемкости;

повышение гибкости и оперативности внутрихозяйственного планирования на основе более полного учета требований потребителей и последующей корректировки годовых планов;

обеспечение непрерывности в процессе производственного планирования и достижение более тесного взаимодействия стратегических, тактических и оперативных планов;

создание на каждом предприятии системы оперативного планирования производства, соответствующей современным требованиям рынка и уровню развития конкретного предприятия. Совершенствование оперативно-производственного планирования на отечественных предприятиях будет способствовать подъему производства и росту эффективности в условиях действующих рыночных отношений.

Таким образом, можно сказать, что основная задача оперативного планирования сводится в конечном итоге к обеспечению на предприятии слаженного и ритмического хода всех производственных процессов с целью наибольшего удовлетворения основных потребностей рынка, рационального

использования имеющихся экономических ресурсов и максимизации получаемой прибыли. [7, с.32

## Глава 3. Значение финансового планирования

### 3.1 Принципы финансового планирования

Финансовое планирование представляет собой одну из составных функций управления. Оно тесно связано с планированием всей хозяйственной деятельности организации. В условиях рыночной экономики роль планирования не только не снижается, но и многократно возрастает. Убедительным аргументом, подтверждающим целесообразность планирования, является практика зарубежных коммерческих компаний, где бизнес-планы разрабатываются повсеместно и на постоянной основе.

Без бизнес-плана невозможно эффективно управлять не только крупным, но и сравнительно небольшим предприятием. Будущее любой организации без него неопределенно и непредсказуемо. Поэтому управленческому персоналу необходимо уметь составлять бизнес-план.

Бизнес-план — это документ, который дает описание основных аспектов будущего коммерческой организации, анализирует все риски, с которыми она может столкнуться, определяет способы решения возможных проблем и отвечает, в конечном счете, на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в этот проект и принесет ли он доходы, которые окупят затраты. [9, с. 34]

Обычно бизнес-план включает следующие разделы:

обзорный раздел (резюме);

описание организации (предприятия);

описание продукции (товаров, работ, услуг);

анализ рынка;

производственный план;

план сбыта (маркетинговые мероприятия);

финансовый план;

анализ чувствительности проекта;

экологическая и нормативная информация;

приложения.

Таким образом, финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана, который может составляться как для обоснования конкретных инвестиционных проектов и программ, так и для управления всей текущей и стратегической деятельностью организации. Финансовый план можно рассматривать как задание по отдельным показателям, а также как финансовый документ, обеспечивающий увязку показателей развития организации с имеющимися для этого финансовыми ресурсами.

Финансовое планирование как составная часть бизнес-планирования направлена, с одной стороны, на предотвращение ошибочных действий в сфере финансов, с другой — на выявление резервов и мобилизацию неиспользованных возможностей. Наличие бизнес-плана является важным фактором при решении вопроса о предоставлении финансовой поддержки организации от внешних инвесторов. [ 15, с. 32]

Основными задачами финансового планирования в организации являются:

обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами деятельности предприятия;

определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования;

выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;

установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, внебюджетными фондами, банками и контрагентами;

соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;

контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью организации.

Значение финансового планирования для организации состоит в том, что оно:

воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;

обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;

предоставляет возможности определения жизнеспособности финансовых проектов;

служит инструментом получения финансовой поддержки у внешних инвесторов.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия. Следует отметить, что никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения. Более того, финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочной перспективе.[14, с. 64]

### 3.1 Принципы финансового планирования

Финансовое планирование представляет собой одну из составных функций управления. Оно тесно связано с планированием всей хозяйственной деятельности организации. В условиях рыночной экономики роль планирования не только не снижается, но и многократно возрастает. Убедительным аргументом, подтверждающим целесообразность планирования, является практика зарубежных коммерческих компаний, где бизнес-планы разрабатываются повсеместно и на постоянной основе.

Без бизнес-плана невозможно эффективно управлять не только крупным, но и сравнительно небольшим предприятием. Будущее любой организации без него неопределенно и непредсказуемо. Поэтому управленческому персоналу необходимо уметь составлять бизнес-план.

Бизнес-план — это документ, который дает описание основных аспектов будущего коммерческой организации, анализирует все риски, с которыми она может столкнуться, определяет способы решения возможных проблем и отвечает, в конечном счете, на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в этот проект и принесет ли он доходы, которые окупят затраты.

Обычно бизнес-план включает следующие разделы:

обзорный раздел (резюме);

описание организации (предприятия);

описание продукции (товаров, работ, услуг);

анализ рынка;

производственный план;

план сбыта (маркетинговые мероприятия);

финансовый план;

анализ чувствительности проекта;

экологическая и нормативная информация;

приложения.

Таким образом, финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана, который может составляться как для обоснования конкретных инвестиционных проектов и программ, так и для управления всей текущей и стратегической деятельностью организации. Финансовый план можно рассматривать как задание по отдельным показателям, а также как финансовый документ, обеспечивающий увязку показателей развития организации с имеющимися для этого финансовыми ресурсами. [11, с.67]

Финансовое планирование как составная часть бизнес-планирования направлена, с одной стороны, на предотвращение ошибочных действий в сфере финансов, с другой — на выявление резервов и мобилизацию неиспользованных возможностей. Наличие бизнес-плана является важным фактором при решении вопроса о предоставлении финансовой поддержки организации от внешних инвесторов.

Основными задачами финансового планирования в организации являются:

обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами деятельности предприятия;

определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования;

выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;

установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, внебюджетными фондами, банками и контрагентами;

соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;

контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью организации.

Значение финансового планирования для организации состоит в том, что оно:

воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;

обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;

предоставляет возможности определения жизнеспособности финансовых проектов;

служит инструментом получения финансовой поддержки у внешних инвесторов.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия. Следует отметить, что никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения. Более того, финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия [1, с.67]

Характер и содержание финансового планирования определяют его принципы:

научности в планировании финансов — реализуется через использование научно обоснованных методов в финансовом планировании;

оптимальности в планировании финансов — означает выбор одного наиболее оптимального планового решения из возможных планируемых вариантов;

целевой направленности и интегрированности в общую систему планирования (управления) и подчинения миссии и общей стратегии развития организации — означает необходимость четкой формулировки миссии организации, определение ее стратегических целей, а также примат стратегического планирования над текущим и оперативным планированием;

системного характера планирования — состоит в том, что финансовое планирование представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов



(планов), которые направлены на достижение стратегической цели предприятия;

финансового соотношения сроков — состоит в том, что получение и использование средств должно происходить в установленные сроки, т.е., к примеру, капиталовложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств;

обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости — реализуется через такое финансовое планирование, которое должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любой момент времени. У предприятия должно быть достаточно

ликвидных средств, чтобы обеспечить погашение краткосрочных обязательств;

принцип сбалансированности рисков — состоит в том, что, к примеру, особо рискованные инвестиции долгосрочного характера целесообразно финансировать за счет собственных средств;

принцип учета потребностей рынка — означает то, что для организации важно учитывать конъюнктуру рынка, его емкость и деятельность конкурентов на нем;

принцип предельной рентабельности — реализуется через выбор тех направлений вложений средств, которые обеспечивают максимальную отдачу (прибыльность) при минимальных рисках;

принцип координации финансовых планов — заключается в том, что финансовые планы различных структурных подразделений и видов взаимосвязаны и взаимозависимы.

Принципы финансового планирования организации определяют характер и содержание плановой деятельности в организации. К ним относятся выделение приоритетов, обеспечение финансовой безопасности, оптимизация, координация и интеграция, упорядочение и контроль. [3, с. 67]

Выделение приоритетов. Финансовое планирование связано с реально существующей сложностью планируемых объектов и процессов. При финансовом планировании важно выделить наиболее существенные связи и зависимости, объединить их в модули, учитывающие сферы финансовой деятельности организации и являющиеся структурными элементами единого плана. Такой подход позволяет разбить процесс финансового планирования на отдельные плановые расчеты и упростить процесс разработки и реализации плана, а также контроля за его выполнением.

Прогнозирование состояния как внешней, как и внутренней, экономической, финансовой среды организаций осуществляется путем систематического анализа основных факторов. Качество прогноза определяет и качество финансового плана.

Обеспечение финансовой безопасности. Финансовое планирование должно учитывать финансовые риски, связанные с принятием финансовых решений, а также возможности исключения или уменьшения рисков.

Оптимизация. В соответствии с данным принципом финансовое планирование должно обеспечить выбор допустимых и наилучших с точки зрения ограничений альтернатив использования финансовых ресурсов.

Координация и интеграция. При финансовом планировании следует учитывать интеграцию различных сфер деятельности организаций. Финансовые планы отдельных подразделений организации должны разрабатываться в тесной взаимосвязке. Например, финансовые планы цехов основного производства должны быть увязаны с финансовыми планами транспортного, ремонтного, энергетического и складского хозяйства. Любые изменения в финансовых планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других. Взаимосвязь и одновременность — ключевые черты координации финансового планирования в организациях. [7, с.56]

Упорядочение. С помощью финансового планирования создается единый порядок действий всех работников и подразделений организации.

Контроль. Финансовое планирование позволяет наладить эффективную систему контроля за производственно-хозяйственной деятельностью, анализ работы всех подразделений организации.

Документирование. Финансовое планирование обеспечивает документированное представление процесса финансово-хозяйственной деятельности организации.

В практике финансового планирования следует выделить три способа планирования. При первом способе планирования оно осуществляется «снизу вверх», от низших уровней иерархии к высшим. Низшие структурные подразделения сами составляют детальный финансовый план своей работы, которые впоследствии интегрируются на верхних ступенях, образуя в итоге финансовый план организации.

При втором способе финансовое планирование осуществляется «сверху вниз». В этом случае процесс финансового планирования осуществляется исходя из плана организации путем детализации его показателей сверху вниз по иерархии. При этом структурные подразделения должны преобразовать

поступающие к ним финансовые планы вышестоящих уровней в планы своих подразделений.[5, с. 45]

Третий способ — «встречное планирование». Оно представляет собой синтез первого и второго способов финансового планирования. Этот способ предусматривает разработку финансового плана в два этапа. На первом этапе (сверху вниз) производится текущее финансовое планирование по главным целям. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный финансовый план по системе детализированных показателей. При этом в окончательные финансовые планы включаются по согласованию различных уровней наиболее удачные решения. [14, с.131]

## Заключение.

В заключении можно отметить, что интерес к методам и управления планами год от года все возрастает. Это обусловлено, во-первых, тем, что методология управления финансовыми планами позволяет реализовать подход к проекту как к системе, предусматривающей не только выработку решений по развитию потенциала системы, но и обеспечению их осуществления. Во-вторых, позволяет при разработке сложных систем различного назначения эффективно распоряжаться выделенными на реализацию проекта ресурсами, учитывая при этом такие факторы, как затраты, стоимость, прибыль, риск.

Планирование финансовых действий на разных уровнях системы управления фирмой связано с определением того, что, кто, когда, где и в каком количестве потребуется для достижения сформулированной цели (или комплекса целей).

Итак, мы рассмотрели, что организованное планирование - это процесс разработки системы планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в будущем периоде. Объектом финансового планирования является финансовая деятельность субъектов хозяйствования, а итоговым результатом - составление финансовых планов.

В курсовой работе достигнута поставленная цель и решены все необходимые задачи. По итогам изучения методики оперативного финансового планирования необходимо сделать ряд выводов и обобщений.

В теоретической части работы выяснилось, что оперативное планирование - это стартовая точка и базис плановой и исполнительской деятельности предприятия, единый источник стратегической информации о нем. Оперативное планирование должно осуществляться с учетом принципов системности, координации планов отдельных подразделений, непрерывности, системности и гибкости.

## Список литературы

1. Грамотенко Т.А., Мясоедова и др. Бизнес план: Учебно-практическое пособие. - М.: Приор, 2018.
2. А. Н. Дубоносова, заместитель управляющего директора по экономике и финансам. Материал публикуется частично. Полностью его можно прочитать в журнале «Справочник экономиста» № 10, 2021.
3. Боровков П. Целевое бюджетирование: первые опыты российского бизнеса // Финансовая газета. – 2020- № 22. – с. 6
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2017. - 296 с.
5. Бурмистрова Л.М. Финансы организаций (предприятий). - М.: ИНФРА-М, 2007. - 240с
6. Баканов М.И. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа, Москва: «Финансы и статистика», 2019 г.
7. Клишеви Н.Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ : учебное пособие для вузов - М. : КноРус, 2019. - 304 с.
8. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: практическое пособие. – М.: Омега-Л. – 2020. – 478 с.
9. Попова Л.В., Константинов В.А. Бюджетирование на микро- и макроуровне : учебное пособие - М. : ДИС, 2021. - 281 с.
10. Маркова В.Д. Внутрифирменное планирование. – М.: Экор. – 2008. –274 с.
11. Шишкин А.К., Вартанян С.С., Микрюков В.А. “Бухгалтерский учет и финансовый анализ на коммерческих предприятиях” Москва, “Инфра - М” 2019. – 367с.
12. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 2019
13. Менеджмент на промышленном предприятии. / Кошкин Л.И., Хачатуров А.Е., Булатов И.С. Эколайн, 2019. – 289 с.
12. Мухамедьярова А. Финансовое планирование при помощи платежного календаря // Консультант. – 2020. - № 7. – С. 41-44

13. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: ТК Велби, Проспект, 2021. – 504 с.
14. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – №3. – С.14-28.
15. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 66 с.
16. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 455 с.
17. Основные модели стратегического планирования и анализа // 2020