Кировское областное государственное профессиональное образовательное бюджетное учреждение «Нолинский техникум механизации сельского хозяйства»

(КОГПОБУ «НТМСХ»)

**Задание по МДК.04.01. Управление структурным подразделением организации (предприятия)**

**для студентов 3 курса по специальности 35.02.08 «Электрификация и автоматизация сельского хозяйства»**

**Тема: Основы планирования работы электрохозяйства сельскохозяйственных предприятий**

***Вопрос 1 Планирование деятельности предприятия***

**Цель занятия:** введение в междисциплинарный курс

**Норма времени:** 2 часа

**Организация рабочего места:** рабочие тетради, ПК

**Задание:**

1. Изучить лекционный материал по теме «Основы планирования работы электрохозяйства сельскохозяйственных предприятий», используя лекционный материал, представленный ниже
2. Составить ***конспект в тетради***, ответить на вопросы.
3. Отправить выполненные задания на электронную почту [iribia@mail.ru](mailto:iribia@mail.ru)

**Указать!!!! Название файла: *Группа\_ФИОстудента\_14.05.2020***

**Пример: Э31\_Иванов И.И\_14.05.2020**

**Содержание и порядок выполнения работы**

**Для более полного ознакомления с темой следует рассмотреть вопросы:**

1. Сущность и необходимость планирования деятельности предприятия и его подразделений.
2. Методы планирования
3. Основные принципы планирования.

**Дата выдачи задания: 14.05.2020 г.**

## [1. Сущность планирования на предприятии.](https://ur-consul.ru/Bibli/Planirovaniye-na-pryedpriyatii.html#Q-56-1-Sushchnostjj-planirovaniya-na-pryedpriyatii-Link)

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.

Кроме того, анализируются и выявляются факторы, имеющие влияние на развитие деятельности предприятия, для своевременного предотвращения их на стадии возникновения в случае их негативного влияния.

Таким образом, можно сказать, что планирование как функция управления означает стремление учитывать заблаговременно все внешние и внутренние факторы, которые обеспечивают подходящие условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно также определяет разработку комплекса мероприятий, устанавливающих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее результативного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятиям. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями предприятия, которые содержат всю технологическую цепочку. Такая деятельность основывается на обнаружении и прогнозировании спроса потребителей, анализе и оценке имеющихся в наличии ресурсов и перспектив развития конъюнктуры. Отсюда следует необходимая увязка планирования с маркетингом и контролем для постоянной корректировки показателей производства и сбыта в связи с изменениями спроса на рынке. Планирование охватывает как текущий, так и перспективный временной период и осуществляется в виде прогнозирования и программирования.

Процесс планирования подразумевает постановку определенных целей, разработку мероприятий по достижению этих целей, а также политику предприятия на долгосрочную перспективу.

Для управления планирование являет собой этап, от которого во многом зависит развитие.

Большое влияние на планирование оказывает грамотность руководства, квалификация специалистов, вовлеченных в данный процесс, достаточность ресурсов, необходимых для осуществления процесса (компьютерная техника и пр.), информативная база.

Конечно, иногда факторы, оказывающие влияние на процесс планирования на предприятии, зависят от специфики деятельности, от региональной принадлежности, но при наличии квалифицированного кадрового состава и компетентного руководства все недостатки могут быть ликвидированы в короткие сроки.

## [2. Значение планирования в современной экономике.](https://ur-consul.ru/Bibli/Planirovaniye-na-pryedpriyatii.html#Q-98-2-Znachyeniye-planirovaniya-v-sovryemyennoyi-ekonomikye-Link)

**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.

Современная экономика устанавливает определенные правила игры, которым необходимо следовать, чтобы получить предельный результат от финансово-хозяйственной деятельности. Это имеет значение для любого предприятия независимо от формы собственности, объемов производства или региональной принадлежности.

Исходя из вышесказанного, управление компанией ставит определенные задачи, которым и должно соответствовать развитие экономики. Для предотвращения стихийных процессов, которые могут привести к неблагоприятному результату, необходимо планирование, направляющее экономику в то русло, по которому предприятие идет к прибыли. Прибыль в данном случае – конечная цель движения. Любая финансово-хозяйственная деятельность осуществляется для получения максимального финансового результата.

Развитие экономики происходило под влиянием субъективного фактора. Причем любые действия имели под собой какую-то основу, т. е. запланированный результат. Ведь даже физические лица в основном строят планы на будущее, что же можно говорить о хозяйствующем субъекте, целом механизме, который функционирует для какой-то поставленной цели и в котором участвуют трудовые, материальные и финансовые ресурсы.

Основными элементами построения плана являются: определение перспектив, анализ сложившейся ситуации и определение программы мероприятий для достижения поставленных целей. Взаимосвязь этих элементов направлена на процесс прогнозирования и даже, можно сказать, предвидения.

Обладание достаточным объемом знаний и опыта, умение анализировать сложившуюся ситуацию и проектировать ее на будущее позволяет предвидеть и прогнозировать финансово-хозяйственное развитие. Экономическая система многогранна, это целый механизм процессов, которые и представляются как факторы, влияющие на устойчивость и планомерность финансово-хозяйственной деятельности компании. Планирование призвано проанализировать все эти факторы и отразить их для полноты представления состояния и возможности развития предприятия. Вот почему требования к процессу планирования чрезвычайно жестки.

## [3. Методы планирования.](https://ur-consul.ru/Bibli/Planirovaniye-na-pryedpriyatii.html#Q-135-3-Myetody-planirovaniya-Link)

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.

Это нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, нормы численности, трудоемкости, нормативы использования машин и оборудования, длительность производственного цикла, запасы сырья, нормативы организации производственного процесса, материалов и топлива, незавершенного производства, финансовые нормативы и др.

Для осуществления планирования реализации готовой продукции, производственных издержек, программы производства и других плановых разделов используется технико-экономический метод планирования.

Факторы, которые необходимо учитывать при данном методе планирования:

1) технические – внедрение новейшей техники и технологий, материалов, реконструкция и техническое перевооружение предприятия и т. п.;

2) усовершенствование организации производства и труда;

3) сдвиг объема производства, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;

4) рыночные (инфляция);

5) особые факторы, связанные со спецификой предприятия, производства, региона.

Планирование подразделяется также на технико-экономическое и оперативное. Технико-экономическое призвано направлять и осуществлять организацию производственно-хозяйственных направлений для определения развития в целом и результатов производства. Кроме того, технико-экономическое планирование представляет собой платформу для оперативного планирования, которое призвано увязывать в календарном плане процессы производства, учитывая изготовление продукции по этапам, срок обработки, сборки.

Необходимо отметить, что технико-экономическое и оперативное планирование тесно взаимосвязаны между собой, что и определяет принцип единства, непрерывности и комплексности процесса планирования в целом.

## [4. Принципы планирования.](https://ur-consul.ru/Bibli/Planirovaniye-na-pryedpriyatii.html#Q-221-4-Printsipy-planirovaniya-Link)

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.

**Принцип единства,** комплексности, увязки и координации предполагает комплексный, системный характер процесса планирования. Предприятие представляет собой систему, процесс планирования также носит системный характер, так как все составляющие элементы здесь взаимосвязаны и взаимоувязаны и преследуют одну и ту же цель – ту, которая поставлена перед всем предприятием.

**Принцип непрерывности** имеет такое название в связи с тем, что процесс планирования это не единовременное действие, это непрерывный, постоянный процесс, планы сменяют друг друга по схеме и логической увязки. Непрерывный характер планирования связан с существованием различных причин и факторов, влияющих на финансово-хозяйственное состояние, т. е. необходимостью предвидения будущего для защиты компании, необходимостью постоянных логических корректировок как в постановке целей, так и в формировании схемы действий по достижению этих целей. Кроме того, собственное представление о возможностях также может носить переменчивый характер. Вот почему планирование есть непрерывный процесс.

**Принцип гибкости** основан на переменчивости и стихийности экономической ситуации, что необходимо учитывать при управлении компанией. Планирование призвано как раз подстраиваться под эти изменения и процессы, какую бы амплитуду они не имели. Принцип гибкости означает, что любой план может быть изменен в зависимости от внешней и внутренней ситуации. При формировании плана необходимо учитывать все факторы, которые могут в той или иной степени повлиять на процесс деятельности и финансовый результат предприятия.

**Суть принципа участия** напрямую зависит от принципа единства планирования. Этот принцип означает, что каждая структурная единица, каждый субъект этой единицы должен участвовать в процессе планирования независимо от участка работы, за который он отвечает. Так как процесс планирования затрагивает непосредственно всех работников предприятия, то и вносить свой вклад должны все. Иначе полнота отражения информации, а следовательно, качество планирования могут быть недостаточно эффективными.

**Принцип научности** означает, что процесс планирования должен быть научно обоснован, должен формироваться на основе достоверной информации и научных методах. Более того, этот принцип основан на идее о том, что в планах должны учитываться передовые разработки науки и техники, а также опыт работы других предприятий, достигших высоких результатов в своей деятельности.

Принцип обоснованности целей предполагает, что непосредственно сам процесс планирования, а также все его звенья и участники преследуют определенные цели, которые сводятся в одну главную цель – цель предприятия на будущий период. Важным моментом является то, что посредством анализа необходимо выделить те элементы этого процесса, от которых зависит результат планирования.

**5. Классификация видов планирования на предприятии**

Сложность процессов планирования предопределяет и классификацию его видов.

Применение того или иного способа классификации зависит от:

1) характера детализации;

2) степени неопределенности в планировании;

3) содержания планов;

4) уровня управления;

5) методов обоснования;

6) горизонтов планирования;

7) ориентации идей планирования;

8) стадий разработки;

9) степени точности;

10) типов целей.

В соответствии с приведенной условной нумерацией рассмотрим и виды планирования.

**В зависимости от характера детализации** принято различать два основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное. Такая классификация в отечественной планово-экономической литературе имеет давнюю историю и можно считать ее классической.

Технико-экономическое планирование предполагает разработку системы основных показателей развития предприятия. При этом происходит обоснование и выбор оптимального объема производства с учетом требований рынка, имеющихся производственных, трудовых и финансовых ресурсов, состояния техники и экономики предприятия, наличия прогрессивной нормативной базы, определяются конечные финансово-экономические показатели в целом по предприятию.

Оперативно-производственное планирование детализирует технико-экономические планы, доводя текущие плановые задания до подразделений предприятия с разбивкой по срокам, а также осуществляет регулирование и корректировку производственного процесса на уровне цехов, участков и рабочих мест.

**В зависимости от степени неопределенности** различают детерминированные и вероятностные виды планирования.

Отнесение планирования к одному из этих видов в данном случае зависит от наличия достоверной информации о вероятности наступления того или иного события: если такая вероятность равна или близка к единице, то планирование относится к детерминированному виду. Тут наш студент-старшекурсник вполне вправе усомниться: может ли быть вероятность равной 1, если рыночная среда не есть застывшая субстанция? Несомненно, на уровне предприятия детерминированное планирование работать не будет, но вот на уровне подразделений оно является достаточно эффективным. Вероятностное планирование полностью предсказать результат также не в состоянии, однако способно дать вполне объективную оценку вероятности его достижения. Автор полагает, что наш молодой коллега знаком с такими понятиями как дисперсия, среднеквадратичное отклонение, коэффициент вариации и, скорее всего, согласится с предыдущим предложением.

Кроме того, необходимо иметь в виду, что в последние годы были разработаны варианты вероятностного планирования, которые повышают его достоверность. К ним относятся следующие:

а) планирование, основанное на системе жестких обязательств. Данный вариант используется в тех случаях, когда существует 100-процентная гарантия в исходе событий, например, планирование контракта с многолетним, надежным партнером;

б) планирование под личную ответственность. Этот вариант применяется в небольших или вновь созданных предприятиях, когда нет устоявшихся связей с партнерами и лицо, принимающее решения, действует на свой страх и риск, принимая на себя всю ответственность. Характерно, что подобное планирование нашло косвенное отражение в Гражданском Кодексе РФ при определении сущности предпринимательской деятельности: «Предпринимательской является деятельность, осуществляемая на свой страх и риск» (Гражданский кодекс РФ, ст. 2);

в) планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Подобный вариант занимает промежуточное положение между двумя вышеназванными: с одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности предприятия, а с другой – учитывает возможные альтернативы действий в условиях неопределенности, тем самым увеличивая их предсказуемость. Дело в том, что хотя число таких альтернатив развития событий может быть значительным, однако практически перед предприятием их насчитывается не более 3-4. Очевидно, что в этом случае соответственно и планируются 3-4 направления действий предприятия. Допустим, что ожидается повышение тарифов на электрическую энергию на 20%. Естественно предположить, что предприятие планирует свои действия и на случай их роста на 10, 15 и 25%.

**В зависимости от содержания планов** внутрифирменное планирование классифицируется на следующие виды: - организационно-технологическое; - социально-трудовое; - снабженческо-сбытовое; - финансово-инвестиционное; - бизнес-планирование. Каждый из этих видов характеризуется своей системой плановых показателей, сроками выполнения работ, конечными или промежуточными результатами и т.д.

**В зависимости от уровня управления** планирование классифицируются по таким видам, как фирменное, корпоративное или заводское, которые относятся к предприятию в целом или к управленческому звену высшего уровня. На уровне подразделений применяется цеховое либо межцеховое, а на нижнем уровне – участок, бригада, рабочее место – внутрицеховое, бригадное или производственное виды планирования.

**По методам обоснования** принято выделять следующие виды планирования: - административное (централизованное или как его еще называют – директивное), которое предусматривает установление вышестоящим уровнем управления подчиненному предприятию плановых показателей по объему, номенклатуре и срокам выпуска продукции; - индикативное, состоящее в том, что государство или вышестоящий орган управления регулирует деятельность предприятия посредством системы индикаторов, к которым относятся цены, тарифы, ставки налогов, уровень банковских процентных ставок, минимум заработной платы и ряд других; - рыночное само-планирование, основанное на взаимодействии спроса и предложения, цен на производимую продукцию (как подсказывает наш молодой коллега, при росте спроса увеличивается цена товара, что вызывает необходимость вносить коррективы в плановые задания в сторону увеличения объема выпуска и наоборот – уменьшать объем при снижении цены).

Классификация видов планирования **по длительности горизонта планирования** предполагает его разделение на долго-, средне- и краткосрочное, что означает продолжительность периода времени, необходимого для выполнения плановых показателей. Долгосрочное планирование на российских предприятиях охватывает длительный период времени – 5-10 лет. Известно, что в ведущих зарубежных фирмах эта величина гораздо выше – порядка 20-50 лет. Среднесрочное планирование конкретизирует цели, определенные долгосрочным планом. Оно рассчитано на более короткий отрезок времени. В дореформенный период горизонт данного вида планирования равнялся пяти годам. В условиях перехода к системе рыночных отношений его величина, как правило, составляет три года. Однако роль среднесрочного планирования постепенно меняется – на государственных и муниципальных предприятиях оно еще сохраняется, а на предприятиях иных организационно-правовых форм свои позиции сдает, уступая место бизнес-планированию. Краткосрочное планирование, чаще называемое текущим, годовым, включает в себя разработку планов на год с последующей их детализацией по кварталам, месяцам, декадам или неделям. Следует заметить, что названные здесь три типа планирования должны быть увязаны между собой и не противоречить друг другу – наш студент-четверокурсник может напомнить, что принцип единства в этом случае должен соблюдаться неукоснительно.

Классификация видов планирования **в зависимости от ориентации его идей в прошлое, настоящее или будущее** предполагает наличие соответственно: реактивного (нацеленного в прошлое), инактивного (приспосабливающегося к настоящему), преактивного (устремленного в будущее), интерактивного (соединяющего в себе лучшие идеи предыдущих видов) планирования. Основой реактивного планирования выступает генетический подход, когда любая проблема рассматривается с точки зрения ее возникновения и прошлого развития (здесь наш студент-старшекурсник заметит, что в период изучения экономической теории на младших курсах подобный подход определялся понятием «гистерезис»). Такое планирование опирается на предшествующий опыт и направлено против хода времени, причем предприятие понимается как хорошо отлаженный механизм, с достаточной степенью устойчивости и инерционности против резких изменений внешней среды. Высоко ценится прошлый опыт, особенно на высших уровнях управления, что предполагает большую долю консерватизма. Несомненно, что учет прошлого опыта, сохранение традиций и преемственности, являются немаловажными положительными факторами в деятельности любой организации, но жесткая заданность и определенная закоснелость структур и поведения предприятия не может быть отнесена к его достоинствам. Как заметил бы наш молодой коллега, принцип гибкости сторонники реактивного планирования, скорее всего, посчитают ересью. Инактивное планирование характеризуется значительной инертностью, при которой состояние предприятия и существующие условия воспринимаются как удовлетворительные и обеспечиваются естественным путем, чуть ли не автоматически. Основной принцип такого планирования: «Планировать по минимуму, не нарушая естественного хода событий». Любые действия по изменению такого положения не приветствуются, а если же и возникает подобная необходимость, то для принятия решений создаются различные комиссии, работа которых начинается с требований сбора обширного массива информации и заканчивается бесконечными заседаниями (вероятно, наш студент-старшекурсник в данном случае вспомнит стихотворение В.Маяковского «Прозаседавшиеся»). Однако нельзя не отметить и положительную черту данного вида планирования – постепенные и осмотрительные действия. Преактивное планирование зеркально противоположно первым двум видам: его лозунгами могли бы быть такие как «Даешь!» или «Вперед!» Стремление быстрее приблизить будущее, зачастую игнорируя имеющийся опыт, первыми угадать вероятные направления изменений внешней среды и «снять сливки» зачастую подводит сторонников этого вида планирования. Вместе с тем нельзя не оценить их положительное отношение к использованию новых методов в планировании, нацеленность на поиск оптимальных альтернатив, стремление учитывать действие многочисленных факторов на функционирование предприятия. В основе интерактивного планирования лежит предположение, что будущее предприятия подвластно контролю и в значительной мере является 20 продуктом созидательного труда всех его сотрудников. Как можно заметить, в абсолют возведен принцип участия. Для характеристики интерактивного планирования воспользуемся образной аналогией Р. Акоффа: - инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке; - реактивисты пытаются плыть против него; - преактивисты стараются оседлать его первую волну; - интерактивисты намерены поменять течение реки. Стадии разработки определяют классификацию видов планирования по двум группам: предварительное и окончательное. Первое связано с разработкой проектов планов, второе – с их окончательным согласованием и утверждением, после чего план вступает в законную силу. Также по двум группам классифицируется планирование в зависимости от степени точности: укрупненное и уточненное. При этом определяющее влияние на планирование оказывают применяемые методы, нормативная документация, сроки, уровни управления. Что касается последнего, то вполне очевиден укрупненный характер сводного плана предприятия и уточненный, детализированный план рабочего места или участка.

Последняя из перечисленных выше классификационных групп предусматривает разделение планирования **в зависимости от типов целей** на такие его виды: - оперативное; - тактическое; - стратегическое; - нормативное. Для характеристики этих видов планирования и особенно их взаимосвязи, преемственности и соподчиненности вновь обратимся к Р. Акоффу, который отмечает, что в процессе планирования преследуется три основных типа целей: задачи, достижимые в пределах планируемого периода; цели, к которым предполагается приблизиться в рамках планируемого периода или которые могут быть достигнуты позднее; идеалы, которые не считаются достижимыми, но к которым предусматривается приближение в планируемом периоде или за его пределами. В таком ракурсе Р. Акофф поясняет, что оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия (распределение выпуска продукции по объему, номенклатуре, ассортименту и срокам). Подобное планирование обычно бывает краткосрочным. Его основная задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач. Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей. К примеру, тактическая цель предприятия – завоевать лидерство на рынке в ближайшие пять лет может быть поставлена руководством предприятия перед отделом маркетинга. Отдел в этом случае должен разработать пятилетний план по сокращению разрыва между предприятием и существующим лидером на рынке. Далее выбираются необходимые средства достижения поставленных целей в будущем. Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. В качестве стратегических идеалов предприятие может выбрать экономический рост, непрерывное развитие человеческого потенциала, периодическое обновление выпускаемой продукции, выход на мировой рынок и т.д. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным (автор, опережая вопрос нашего студента-старшекурсника, обещает вернуться к различию долгосрочного и стратегического планирования чуть позже, дабы не прерывать Р. Акоффа). Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы. Нормативное планирование распространяется на все внутренние и внешние взаимоотношения, включая связи между предприятием и его фоновым окружением, на какое оно не оказывает влияния, но которое на него воздействует. Теперь, как было ранее заявлено, остановимся на различии стратегического и долгосрочного видов планирования. Стратегия предприятия есть совокупность его главных целей и основных способов их достижения. Стратегией не может быть простое определение желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное вовсе не означает разработать стратегию, которая должна исходить из реальных, а не эфемерных возможностей. Подчеркнем, что стратегия – это реакция предприятия на объективные (хотелось, чтобы наш молодой коллега обратил внимание на это слово – объективные, т.е. реальные и порой не зависимые от предприятия) внешние и внутренние обстоятельства его деятельности. Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в том, что стратегия – это не функция времени, а функция направления и не просто сосредоточена на каком-то периоде времени (кстати, могущего совпадать с продолжительностью периода, на который ориентировано долгосрочное 22 планирование), а включает в себя совокупность глобальных идей развития предприятия. И здесь наш студент-старшекурсник очень вовремя вспомнил, что в переводе с греческого (да, полиглот!) «стратегия» означает «искусство генерала». Тут уж, по его словам, сущность стратегического планирования проясняется окончательно.