

*Тема 9. Планирование  
хозяйственной деятельности и  
производственной программы  
предприятия*

- 1. Сущность планирования.  
Классификация, виды планирования
- 2. Принципы и методы планирования.
- 3. Содержание, показатели  
производственной программы.
- 4. Производственная мощность:  
понятие, виды, методы определения.

# **1. Сущность планирования.**

## **Классификация и виды планирования**

- **Планирование** - одна из важнейших функций управления.
- В условиях рыночной экономики роль планирования возрастает.

- **Планирование** – это управленческая деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления предприятием, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

# Сущность планирования

- **В широком смысле**
- **Планирование** - принятие комплекса решений, относящихся к будущим событиям, определение целей, задач, стратегии предприятия.
- **В узком смысле**
- **Планирование** - это составление специальных документов (планов), определяющих конкретные действия предприятия по осуществлению принятых решений.

## Цели и задачи планирования

- **Цель планирования –**  
обеспечение конкурентного  
преимущества предприятия *и*  
*извлечение собственной*  
*выгоды в рыночной экономике.*

- **Задачи планирования:**

- предвидение вероятных рыночных тенденции
- формирование программы, ориентированной на запросы потребителей;
- обеспечение выпуска продукции высокого качества;
- непрерывное повышение эффективности производства;
- выявление и мобилизация внутренних ресурсов производства;
- применение наиболее экономичных технологий и оборудования;
- согласование действий с поставщиками, потребителями, посредниками

**Планирование** – одна из приоритетных функций управления, заключающаяся:

- в подготовке различных вариантов управленческих решений в виде прогнозов, программ, проектов и планов,
- в обосновании их оптимальности,
- в обеспечении возможности и проверки их выполнения,
- в стимулировании сбора, анализа и использования необходимой информации,
- в совершенствовании контроля за ходом деятельности предприятия



# Классификация планов предприятия

- **Классификация планирования направлена на четкое их разделение в зависимости от:**
  - размера предприятия,
  - используемых ресурсов,
  - отраслевых особенностей.

# 1. С точки зрения обязательности плановых заданий:

- **Директивное**- принимаемые решения носят обязательный, адресный характер.
- **Индикативное** – принимаемые решения носят направляющий, рекомендательный характер.
- **Индикаторы** – это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики.

## 2. По временной ориентации идей планирования:

- **Реактивное**- нацелено в прошлое, ориентируется на опыт, осуществляется «снизу вверх»
- **Инактивное**- ориентировано на настоящее, цель- поддержание текущего состояния дел

- **Преактивное**- ориентировано на будущее и будущие изменения
- **Интерактивное**- основано на взаимодействии всех лучших идей планирования

### **3. По горизонту планирования:**

- *Долгосрочное –определяет общую стратегию развития.*
- *Результатом являются:*
  - *формулирование целей,*
  - *составление долгосрочных проектов,*
  - *принятие долгосрочной политики в основных областях развития предприятия.*
- *Срок- 5 и более лет*

- **Среднесрочное** – конкретизирует ориентиры, определенные в долгосрочном плане.
- Срок – от 2 до 5 лет
  
- **Краткосрочное** – детализирует показатели среднесрочного планирования, разрабатывает основные разделы плана.
- Срок- 1 год.

#### **4. По содержанию плановых решений**

- **1) стратегическое** – ориентировано на долгосрочную перспективу.
- **Цель СП-** создание потенциала для развития предприятия с учетом динамично изменяющейся внешней и внутренней среды.
- **Результатом СП-** разработка перспективных целей и выработка средств их достижения.

- **2) тактическое** – процесс создания предпосылок для реализации новых возможностей в достижении стратегических целей.
- **3) оперативно-календарное**- процесс конкретизации текущего (краткосрочного) плана, доведение его до подразделений, обеспечение контроля и организация ритмичной работы предприятия.



- **4) Бизнес планирование.**
- **Бизнес-планы** разрабатываются с целью:
  - экономического обоснования выпуска новой продукции,
  - внедрения новой техники,
  - открытия нового бизнеса и т.д.
- **Бизнес-план** — это документ, описывающий все основные аспекты будущего коммерческого мероприятия, проблемы с которыми может столкнуться фирма, и способы их решения.

- **Бизнес-план позволяет:**
- всесторонне обосновать тот или иной проект или мероприятие;
- разработать стратегию и тактику поведения для достижения цели;
- определить финансовые результаты от реализации проекта или мероприятия.

- **Бизнес-план** — это внутрифирменный и внешний документ.
- **Он необходим** для получения кредита и иностранных инвестиций.
- **Структура и содержание** бизнес-плана строго не регламентированы. Он может содержать более 10 разделов.
- **Принятые бизнес-планы** включаются в план развития предприятия на текущий период.

## 2. Принципы и методы планирования

**Принципы планирования** – определяют характер и содержание плановой деятельности на предприятии.

- Принцип необходимости
- Принцип единства
- Принцип непрерывности
- Принцип гибкости
- Принцип точности
- Принцип участия
- И другие (самостоятельно)

- **Методы планирования** характеризуют систему логических и вычислительных средств и приемов, применяемых для выполнения определенных действий над исходными данными в установленной последовательности с целью получения результата

## **Основными методами являются:**

- **нормативный** – планирование показателей осуществляется на основе прогрессивных, обоснованных норм и нормативов
- **балансовый** - целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования

- **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 изменения плановых показателей:

- **матричный** - путем построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями;

- **экономико-математического моделирования** с применением ЭВМ, методы: графический, линейного программирования, прогнозирование, имитационное моделирование.

-



**сетевой** - это способы и приемы, позволяющие на основе применения сетевого графика рационально осуществлять процесс планирования

**программно-целевой** применяется при разработке стратегии предприятия, концепции его развития.

- И др.

### 3. Содержание, показатели производственной программы.

- ***Производственная программа предприятия*** - научно обоснованное плановое задание по объему, номенклатуре, ассортименту и качеству выпускаемой продукции, разработанное на основе портфеля заказов
- **Целью ПП является** – своевременное обеспечение потребителей (клиентов) в требуемой качественной продукции

# ***Производственная программа*** **состоит из двух разделов**

- план производства продукции в натуральном (условно-натуральном) выражении;
- план производства в стоимостном выражении.

**Исходной базой** для формирования производственной программы являются:

- Стратегический план,
- Прогноз выпуска продукции,
- Результаты маркетинговых исследований целевого рынка и уточнение спроса на новую продукцию,
- Портфель заказов.

***Измерителями показателей  
производственной программы  
являются:***

- **натуральные** (штуки, тонны, метры)
- **условно-натуральные**  
(добыча и производство топлива – в тоннах условного топлива,  
стенных материалов – в штуках условного кирпича,  
производство консервов – в условных банках)
- **трудовые** (часы и минуты рабочего времени)
- **стоимостные**

# Показатели производственной программы

- **1. Номенклатура и ассортимент продукции**
- **Номенклатура** – укрупненный перечень наименований изделий, т е группа изделий, которые характеризуют основные направления производства.
- **Ассортимент** – разновидность определенных групп продукции, имеющих одинаковое назначение.

- 2. Объем выпуска в натуральном выражении:

- а) товарной,

- б) реализованной,

- в) валовой,

- г) чистой продукции

## ***а) Товарная продукция (ТП)***

- продукция, прошедшая все стадии обработки, принятая службой технического контроля качества, упакованная к отправке, сданная на склад и снабженная сдаточной документацией.



# Объем *ТП* включает **стоимость:**

- готовых изделий (*СГП*);
- полуфабрикатов и продукции вспомогательных и подсобных производств, предназначенных к отпуску на сторону ( $СПФ_{стор}$ );
- работ и услуг промышленного характера, (*СУ*).

**Стоимость товарной продукции  
определяется:**

$$\mathbf{СТП = СГП + СПФ_{\text{стор}} + СУ}$$

- где **СТП** – стоимость товарной продукции, руб.;

$$\mathbf{ТП}_i = \mathbf{ГП}_i$$

- где **ТП<sub>i</sub>** – товарная продукция *i*-го вида (*i*=1, 2, 3 ... *n*)
- **ГП<sub>i</sub>** – готовая продукция *i*-го вида (*i*=1, 2, 3 ... *n*)

## ***б) Реализованная продукция (СРП)***

- это стоимость товаров и услуг, произведенных и реализованных предприятием за определенный период времени.

**Объем реализованной продукции  
определяется:**

$$RP_i = TP_i + OНРП_{нач_i} - OНРП_{кон_i}$$

**где  $OНРП_{нач_i}$  и  $OНРП_{кон_i}$  – остатки  
готовой продукции  $i$ -го вида на  
складе предприятия и в отгрузке  
на начало и конец планируемого  
периода, руб.;**

## ***в) Валовая продукция***

- включает стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, в том числе незавершенное производство. Она обычно оценивается в сопоставимых ценах.

# **Стоимость валовой продукции определяется:**

$$\mathbf{СВП = СТП \pm \Delta ОНЗП}$$

- где **СВП** – стоимость валовой продукции
- **$\Delta$ ОНЗП** – изменение остатков незавершенного производства в стоимостном выражении.

$$\mathbf{ВП}_i = \mathbf{ТП}_i + (\mathbf{ОНЗП}_{\text{кон}_i} - \mathbf{ОНЗП}_{\text{нач}_i})$$

- где **ВП<sub>i</sub>** – валовая продукция *i*-го вида (*i*=1, 2, 3 ... *n*)

# **Незавершенное производство определяется:**

$$НЗП = q \times T_{ц} \times K_{НЗ}$$

- где **НЗП** – незавершенное производство;
- **q** – среднесуточный выпуск продукции;
- **T<sub>ц</sub>** – длительность производственного цикла;
- **K<sub>НЗ</sub>** – коэффициент нарастания затрат.

## ***г) Чистая продукция***

- характеризует вновь созданную на предприятии стоимость (добавленную стоимость).



Стоимость чистой продукции  
определяется:

$$СЧП = СТП - МЗ - А$$

$$СЧП = ЗП + Пб$$

- где **МЗ** – материальные затраты, включаемые в себестоимость продукции;
- **А** – амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов;
- **ЗП** – заработная плата с начислениями на нее;
- **Пб** – прибыль от реализации продукции.

## **4. Производственная мощность**

- максимально-возможный выпуск продукции при полном использовании производственного оборудования и площадей, с учетом прогрессивной технологии, передовой организации труда и производства

# ***При планировании определяют***

- входную мощность ( $M_{вх}$ );
- выходную мощность ( $M_{вых}$ );
- среднегодовую мощность ( $M_{ср}$ )
- показатели степени использования мощности.

$$M_{\text{вых}} = M_{\text{вх}} + M_{\text{вв}} - M_{\text{выб}}$$

где  $M_{\text{вв}}$  – вводимая производственная мощность, ед.;

- $M_{\text{выб}}$  – выводимая производственная мощность, ед.;

#### 4. Производственная МОЩНОСТЬ

$$M_{cp} = M_{вх} + M_{вв} \frac{t}{12} - M_{выб} \frac{12-t}{12}$$

- где  $t$  – число месяцев работы мощности.

## 4. Производственная мощность

# ***Производственная мощность агрегата***

$$M_a = \frac{\Phi_n}{T_{шт}}$$

- где  $M_a$  - производственная мощность агрегата
- $\Phi_n$  - годовой плановый фонд времени работы
- $T_{шт}$  – норма времени на изготовление единицы продукции (трудоемкость), ч.

## 4. Производственная МОЩНОСТЬ

# *Календарный фонд времени*

$$\Phi_K = 24 \cdot D_K$$

- где  $D_K$  - число дней в данном календарном периоде
- **24** – количество часов в сутках

4. Производственная  
мощность

***Режимный или номинальный фонд  
времени***

$$\Phi_p = (D_k - D_n)t$$

- где  $D_k$  - число календарных дней в году
- $D_n$  - число нерабочих дней в году
- $t$  – средняя продолжительность работы агрегата в сутки, ч.



#### 4. Производственная МОЩНОСТЬ

## ***Плановый фонд времени***

$$\Phi_{\Pi} = \Phi_p - t_{\Pi} = \Phi_p \left( 1 - \frac{t_p + t_{\Pi}}{100} \right)$$

$t_p$  – затраты времени на ремонт данного оборудования в процентах к режимному фонду;

$t_{\Pi}$  – затраты времени на наладку, переналадку, переброску оборудования в процентах к режимному фонду.

## 4. Производственная

### МОЩНОСТЬ

# Производственная мощность участка (цеха)

$$M_y = M_a \cdot k \cdot n \qquad M_y = \frac{\Phi_{\Pi}}{T_{шт}} \cdot k \cdot n$$

- где  $M_y$  – производственная мощность участка (цеха)
- $k$  – коэффициент перевыполнения нормы выработки
- $n$  – среднегодовой парк оборудования.
- $M_a$  - производственная мощность агрегата
- $T_{шт}$  - норма времени на изготовление единицы продукции (трудоемкость), ч.

## 4. Производственная мощность

# ***Коэффициент использования***

$$K_M = TP / M_{cp}$$

- где  $K_M$  – коэффициент использования производственной мощности;
- $TP$  – годовой объем выпуска продукции;
- $M_{cp}$  – среднегодовая мощность.