

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования «Бурятская сельскохозяйственная

академия им. В.Р. Филиппова»

Экономический факультет

Кафедра «Экономика и организация АПК»

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине

ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ

на тему: «Система планирования на предприятии»

38.03.01 «Экономика»

Направленность (профиль): «Бухгалтерский учет анализа и аудит в
организациях АПК»

Выполнила: ст-ка гр. Б-0200-1-Б Беляева А.А.

Проверила: к.э.н., доцент Дареев Г.Е.

Дата сдачи: «12» 12 2016 г.

Дата защиты: «16» 12 2016 г.

Оценка: «4»

Улан-Удэ

2016 г.

12.12.2016 г.

Рецензия

на курсовую работу по дисциплине «Экономика организации»

обучающаяся заочной формы группы Б-0200-1, по направлению подготовки
38.03.01. Экономика,

направленность (профиль): бухгалтерский учет, анализ и аудит в
организациях АПК

ФГБОУ ВО «Бурятская ГСХА им. В.Р. Филиппова»

ФИО: Беляева Анастасия Анатольевна

На тему: «Система планирования на предприятии»

Выполненной на кафедре: «Экономика и организация АПК»

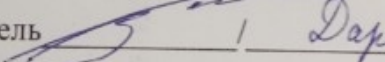
Общая характеристика работы: Курсовая работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников. В первом разделе рассмотрено содержание планирования деятельности предприятия, границы и принципы планирования. Во втором разделе рассмотрена структура планов предприятия.

Положительные стороны работы: тема раскрыта, достаточно подробно рассмотрена система планирования на предприятии.

Замечания: по оформлению работы (поля, таблице, шифр текста)

Заключение: после доработки замечаний допустить защите.

Оценка: 4 (хорошо)

Преподаватель  Дареев Т. Э. (ФИО)

«16» 12 20/6г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ 1. СОДЕРЖАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1. Границы планирования.....	17
1.2. Принципы планирования.....	19
РАЗДЕЛ 2. СТРУКТУРА ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	22
2.1. Организация внутрипроизводственного планирования.....	23
2.2. Общие понятия стратегического планирования.....	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	28
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	30

ВВЕДЕНИЕ

Современное предприятие является сверхсложной системой, которой приходится управлять в нестабильных условиях перехода к рынку. Сверхсложная природа предприятия требует предварительного анализа как его самого, так и внешней среды и выработки детальной последовательности действий по постановке целей и их реализации, т.е. сверхсложная природа предприятия, побуждает формировать план. Одновременно динамичная и нестабильная внешняя среда делает неработающими жесткие и детерминированные планы.

Получается, что план предприятия должен быть, с одной стороны, достаточно детальным, чтобы вовремя предвидеть и решать возникающие проблемы, а также чтобы координировать усилия различных подразделений и специалистов. С другой стороны, план должен быть достаточно гибким для того, чтобы позволять специалистам реагировать на неожиданные возмущения со стороны внешней среды и чтобы с выгодой использовать случайно появляющиеся возможности. Для решения этой дилеммы — одновременного обеспечения детальной проработки и сохранения гибкости — разработаны специальные методы, которые мы и рассмотрим.

Планирование хорошо работает в условиях стабильной, четкой, формализуемой и прогнозируемой среды. В этом случае планирование позволяет заранее предвидеть все основные наступающие события и вовремя принять все полезные меры, включая эффективное размещение и использование ресурсов.

Однако планирование может использоваться не только в условиях стабильной, четкой, формализуемой и предсказуемой среды, но и в условиях турбулентной, нечеткой и плохо прогнозируемой среды. Поэтому, тема курсовой работы является очень актуальной.

Объектом исследования в курсовой работе является теоретическое и практическое применение планирования на предприятии.

Предметом исследования курсовой работы является содержание планирования на предприятии.

Цель исследования состоит в том, чтобы раскрыть сущность содержания планирования на предприятии.

Задачи исследования предопределяются целью исследования и состоят в том, чтобы:

- дать понятие содержания планирования на предприятии;
- рассмотреть границы планирования;
- изложить, принципы планирования;
- охарактеризовать структуру планов предприятия;
- раскрыть организацию внутрипроизводственного планирования;
- описать общие понятия стратегического планирования.

Характеристика источников для написания курсовой работы. В основу работы положены, во-первых, опубликованная экономическая практика в официальных изданиях; во-вторых, специальная литература. Значительный вклад в разработку вопросов, связанных с планированием на предприятии внесли выдающиеся экономисты, профессора, доценты.

РАЗДЕЛ 1. СОДЕРЖАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В рыночной экономике, как известно, спрос определяет величину предложения, которая, в свою очередь, порождает соответствующий объем собственного спроса. На взаимодействии спроса и предложения построена не только система рыночного саморегулирования, но и теория планирования экономического развития, в том числе и на уровне предприятий (фирм).

Таким образом, внутрифирменное планирование является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором.

Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Эти главные вопросы современного рынка, определяющие, в сущности, основное содержание внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом, заключаются в следующем:

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?
2. Сколько продукции или товаров выгодно предприятию производить, и какие экономические ресурсы следует использовать?
3. Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?
4. Кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
5. Как предприятие может приспособиться к рынку, и как оно будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка?

Из этих фундаментальных вопросов, поставленных перед рыночной экономикой, вытекает, что основным объектом внутрихозяйственного планирования на предприятиях и фирмах служит взаимосвязанная система

планово-экономических показателей, характеризующих процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов.

В настоящее время все производители и предприниматели, исходя из рыночного спроса на товары, работы и услуги, рационального использования имеющихся экономических ресурсов, получения максимальной прибыли, повышения личных доходов и качества жизни работников, самостоятельно планируют свою предстоящую производственно-хозяйственную деятельность, определяют перспективы расширения производства продукции и развития предприятия.

В зависимости от выбранной цели, применяемых методов, разрабатываемых показателей, уровня принимаемых решений и многих иных факторов, принято различать несколько систем или видов рыночного планирования.

Существуют системы государственного или федерального регулирования, муниципальное или местное планирование, внутрипроизводственное или корпоративное планирование, а также отраслевое, территориальное, республиканское и другие виды планирования.

В отечественной планово-экономической литературе и хозяйственной практике всегда было принято выделять два основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости, как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т. п.

Оперативно-производственное планирование представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов

предприятия. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства и т. п.

Всякое внутрифирменное планирование предусматривает обеспечение необходимого развития тех или иных производственных объектов, экономических систем или предприятия в целом. Поэтому в развивающейся рыночной экономике значительно возрастает роль внутрихозяйственного планирования на всех отечественных предприятиях. Высокая степень экономической свободы в плановой деятельности предполагает не только расширение практической работы на всех фирмах и предприятиях, но и развитие научных знаний, и совершенствование самой теории внутрихозяйственного планирования. В частности, требуется расширение существующей классификации систем, видов, принципов и методов планирования.

Все виды внутрифирменного и корпоративного планирования могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др. (табл.)

1. По содержанию планов следует выделять, кроме рассмотренного технико-экономического и оперативно-производственного, такие виды внутрихозяйственного планирования, как организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное, бизнес-планирование и др. Каждый из них предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т. д.

2. По уровню управления, в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях, принято различать такие виды внутрихозяйственного

планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов, относящиеся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. На среднем уровне управления применяется, как правило, цеховая система планирования, на нижнем – производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования (участок, бригаду, рабочее место и т. д.).

3. По методам обоснования в современном производстве находят применение следующие системы внутрифирменного планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное. На предприятиях с государственной, федеральной, муниципальной и другими формами общественной собственности преобладает централизованная, или административная, система планирования. В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. Важнейшими экономическими регуляторами или ориентирами в этих видах планирования служат, соответственно, механизмы свободных рыночных отношений, система взаимосвязанных индикаторов или показателей, централизованные или директивные решения вышестоящих органов управления.

Рыночное самопланирование основано на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги. Если величина спроса на данный товар превышает предложение, то соответствующим образом увеличивается и цена товара и, следовательно, планируется расширение его производства. А при снижении цен и объема продажи товара его выпуск также снижается.

Индикативное планирование – это, по существу, государственное регулирование цен и тарифов, действующих видов и ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других макроэкономических показателей.

Централизованное, или директивное, планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов. Эти три системы внутрифирменного планирования не противоречат одна другой и могут применяться одновременно в той мере, в какой требуется расширение или сужение зоны использования того либо иного вида планирования.

4. По времени действия внутрифирменное планирование бывает краткосрочным (текущим), среднесрочным, долгосрочным (перспективным).

Долгосрочное планирование обычно осуществляется на период от 5 до 15 лет, среднесрочное – в пределах от 1 до 5 лет, а краткосрочное – в течение одного планового года, квартала, месяца, декады или недели.

5. По сфере применения внутрихозяйственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное, их объектом служит соответствующая производственная система или подразделение предприятия.

6. По стадиям разработки внутрипроизводственное планирование бывает предварительное и окончательное. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают затем силу законов.

7. По степени точности планирование может быть укрупненным и уточненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также, главным образом, от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

8. По типам целей, учитываемым в планировании, оно может быть определено как оперативное, тактическое, стратегическое или нормативное. В процессе планирования преследуется три основных типа целей: задачи, которые необходимо достичь в пределах планируемого

периода; цели, или вехи, 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.

Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия, например, распределение выпуска продукции по объему, номенклатуре и срокам, установленным вышестоящим руководством. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его 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. Например, тактическая цель – завоевать лидерство на рынке в ближайшие пять лет – может быть задана отделу маркетинга руководством предприятия. Отдел 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. п. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

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.

Рассмотренные четыре вида планирования по типам целей имеют весьма широкое распространение как на отечественных предприятиях, так и в зарубежных фирмах. Оперативное планирование осуществляется в основных подразделениях предприятия самостоятельно. Тактическое охватывает взаимосвязи, сложившиеся внутри подсистем или цехов, а также между подразделениями и предприятием в целом. Стратегическое учитывает существующие взаимоотношения не только внутри предприятия, но и различные отношения между организацией как целой системой и ее деловыми внешними партнерами и всем окружением, с которым она непосредственно взаимодействует и на которое сама оказывает определенное влияние. Нормативное планирование распространяется на все внутренние и внешние взаимоотношения, включая связи между предприятием и его фоновым окружением, на которое оно не оказывает влияния, но которое само на него воздействует. Все эти виды планирования позволяют учитывать внутренние и внешние изменения в производственной деятельности предприятия и способствуют повышению уровня развития его экономического потенциала и качества жизни работников.

В зарубежной науке и практике планирования будущего корпораций принято также выделять четыре основных вида временной ориентации, или типологии составления планов.

По классификации Р.Л. Акоффа, планирование бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным. У одних плановиков преобладает ориентация на прошлое (реактивная), у других – на настоящее (инактивная), у третьих – на будущее (преактивная). Четвертый вид ориентации предполагает взаимодействие (интерактивизм) прошлого, настоящего и будущего как различных, но не разделимых видов планирования.

Реактивное планирование базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции. Такое планирование рассматривает производственные проблемы по отдельности, а не как соответствующую систему, и потому не учитывает взаимодействие целого и его отдельных частей. Кроме того, оно основывается на ошибочном представлении, что если избавиться от ненужного, то получится требуемый результат. Это планирование начинает менеджер низшего звена с перечня того, что нужно предусмотреть для предстоящих изменений. Затем разрабатывается проект отыскания и устранения причины недостатков, производится оценка затрат и результатов по каждому проекту и устанавливаются нужные приоритеты. Далее отбирается проект, предполагающий обычно расходование больших ресурсов, чем требуется в реальных условиях. Отобранный проект плана передается непосредственному руководителю, который после своей корректировки направляет его на следующий уровень управления. Передача проекта продолжается до тех пор, пока сводные планы не достигают высшего уровня управления, где происходит окончательный выбор варианта, знаменующий завершение аналитического процесса разработки внутрифирменного плана. Реактивное планирование, ориентированное на прошлое, очень часто приводит к вытеснению продуктов и услуг этих корпораций не только с внешнего, но и с внутреннего рынка, поскольку другие фирмы лучше планируют и осваивают конкурентоспособную продукцию.

Инактивное планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства. Свой стиль, традиции и правила инактивные организации ценят выше, чем экономичность или эффективность планово-производственной деятельности. Лучше всех существуют те предприятия с инактивным стилем управления, у которых выживание не зависит от

продуктивности труда. Много примеров инактивного планирования можно найти на государственных предприятиях, в административных учреждениях, бюджетных организациях, а также в отделах обслуживания и функциональных службах различных предприятий (фирм). Инактивное планирование, ориентированное на настоящее, не способствует экономическому росту и развитию отечественных предприятий.

Классификация видов планирования:

№ п/п	Классификационный принцип	Виды планирования				
1	Степень охвата	Общее	Частное			
2	Содержание планирования	Стратегическое	Тактическое	Оперативное		
3	Предмет (объект) планирования	Целевое	Планирование средств	Программное	Действие	
4	Сфера функционирования	Планирование сбыта	Планирование производства	Планирование персонала	Финансовое	Инвестиции
5	Глубина планирования	Глобальное	Контурное	Детальное		
6	Сроки планирования	Краткосрочное	Среднесрочное планирование	Долгосрочное		
7	Координация местных планов во времени	Последовательное	Одновременное			
8	Учет изменения данных	Жесткое	Гибкое			
9	Очередность во времени	Упорядоченное	Скользящее			
10	Уровень управления	Фирменное	Корпоративное			
11	Методы обновления	Рыночное	Индикативные (государственное регулирование)			

Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм). В своем стремлении к лучшему преактивисты опираются на все достижения науки и техники, широко применяют эксперимент и прогнозирование, но мало используют накопленный опыт. Такое планирование состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему и осуществляется на предприятиях «сверху вниз». Начинается оно с прогнозирования внешних условий, затем формулируются важнейшие цели предприятия и его стратегия как целостная программа их достижения. Основная трудность преактивного планирования вытекает из того факта, что чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше вероятная ошибка. Поэтому эффективная подготовка возможна в лучшем случае для относительно близкого будущего. Следовательно, преактивное планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным лишь для относительно короткого периода.

Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Поэтому такое планирование скорее сосредоточивается на повышении результативности со временем, его цель – максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться. Ускорение социально-экономических изменений делает обучение и адаптацию ключевыми моментами интерактивного планирования. Ни одну проблему как для экономики или общества в целом, так и для отдельного предприятия (фирмы) нельзя решить навсегда или надолго, и поэтому по мере ускорения изменений период действия планово-управленческих решений сокращается. Более того, решение одной проблемы создает новые, иногда и более трудные, чем решенные. Прогресс экономической науки, например, определяется в равной степени переходом как от простых проблем к сложным, так и от сложных решений к простым. Интерактивное планирование, ориентированное на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего, направлено на

повышение уровня индивидуального, организационного и общественного развития предприятия и всей страны и улучшение качества жизни людей.

Данная классификация видов и систем внутрифирменного планирования является наиболее полной в учебной и научной литературе. В определенной мере она также характеризует и основное содержание любой плановой деятельности не только на предприятиях, но и на всех других уровнях управления. Здесь представляется необходимым уточнить содержание или предмет этой деятельности с научных и практических позиций.

Теория планирования предусматривает формирование научных знаний по следующим важнейшим проблемам: методология рыночного планирования, разработка нормативной базы, механизм взаимодействия плановых нормативов и показателей, методика составления планов, стратегическое планирование, сетевое планирование, бизнес-планирование, технико-экономическое планирование, социально-трудовое планирование, финансовое планирование, оперативное планирование, экономическая оценка планов, совершенствование планирования и т. д.

Практика планирования предполагает освоение теории и методологии, изучение методов и способов обоснования планов, использование знаний для поиска и выбора необходимых средств и ограниченных ресурсов, обеспечивающих возможность осуществления намеченных целей и выполнения планов производственно-экономической деятельности.

Содержание рыночного планирования на предприятиях определяется такими взаимосвязанными внешними и внутренними факторами, как потребители и поставщики, объект и система показателей, методы и технология составления планов и т. п.

Всякое планирование, как процесс практической деятельности, включает обычно несколько этапов, или стадий, основное назначение которых состоит в следующем:

- формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия или фирмы;
- обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
- планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
- определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
- проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Приведенный порядок планирования широко распространен на американских фирмах.

На отечественных предприятиях также применяется подобная технология планирования, содержащая три основных этапа практической деятельности:

- 1) составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения;
- 2) организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятия;
- 3) контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности предприятия.

Правильный выбор вида, содержания и технологии внутрихозяйственного планирования на отечественных предприятиях имеет существенное значение не только для обоснования целей и планов, но и для повышения эффективности производства и качества производимых товаров и услуг, выхода на мировой рынок.

1.1. Границы планирования

Возможности планирования социально-экономических систем ограничены рядом объективных и субъективных причин. Основные из них:

1) Неопределенность рыночной среды. Любое предприятие в своей деятельности сталкивается с неопределенностью. Без оценки настоящего и возможного будущего трудно предугадать последствия и предусмотреть соответствующие действия. Планирование и является одним из способов прояснения будущего. Но полностью устранить неопределенность в рыночных условиях нельзя, поэтому предприятие стремится упорядочить свои внешние отношения различными способами.

Первый способ - вертикальная интеграция. Означает, что планирующая организация присоединяет или поглощает предприятия-поставщики или предприятия-клиенты, то есть объединяет предприятия одной технологической цепочки. В результате внешние сделки превращаются во внутренние. Вертикальная интеграция давно известна, в том числе и в нашей экономике. Она принудительно проводилась в советский период, проводится и в настоящее время: фирменная торговля, присоединение колхозов к связанным с ними технологически предприятиям и т. д.. Но возможности вертикальной интеграции ограничены, поскольку вертикальная интеграция предполагает крупные (для данного рынка) размеры предприятия, а также, устраняя конкуренцию, ухудшает состояние дел на рынке и положение предприятия. Вертикальная интеграция имеет свои эффективные границы применения.

Второй способ контроля над рынком - контроль над спросом. Возможны варианты такого контроля. Например, через установление монопольного влияния предприятия на рынке. Однако самый результативный контроль над спросом - проведение эффективной маркетинговой деятельности.

Третий способ контроля над рынком - использование контрактных отношений. В странах с рыночной экономикой этот способ развит очень

широко - более $2/3$ всех товарных сделок осуществляется по контракту. Смысл контрактных отношений заключается в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателей продукции, а затем после соответствующей подготовки производит для них товар. Сделка оформляется контрактом, в котором устанавливаются цены и объем поставляемой продукции. Контракт выгоден для обеих сторон. Для производителя снижается риск произвести и не продать. Для потребителя - это возможность наиболее полно удовлетворить свои запросы.

Четвертый способ контроля над рынком - создание предпринимательских сетей. Предпринимательские сети объединяют фирмы, которые экономически заинтересованы в гибких взаимоотношениях и сотрудничестве, построенном на доверии, то есть участники таких сетей экономически независимы, свободны, их отношения подкрепляются не силами закона, а морально-этическими нормами, отношениями доверия. Основой образования сетей может быть единая технологическая или коммерческая цепочка. Предпринимательские сети обеспечивают те же преимущества, что и вертикальная интеграция, но в то же время они позволяют сохранить более гибкие организационно-экономические структуры.

2) Издержки планирования. Это затраты на оплату труда персонала, плата за аренду помещений (если помещение собственное - амортизационные отчисления), содержание помещений, расходы на приобретение канцелярских принадлежностей и т. д. Издержки планирования входят в состав совокупных затрат на производство продукции. Но нужны ли такие дополнительные затраты? Здесь, как и в других подобных случаях, необходимо соблюдать правило: любые дополнительные средства должны быть затрачены только в том случае, если они создают дополнительный положительный эффект. Отсюда следует, что минимальными затратами на планирование являются такие, которые обеспечивают выживание

организации, а любые дополнительные затраты должны обеспечить ее развитие.

Масштабы деятельности организации. Крупные организации имеют большие финансовые возможности, более квалифицированный персонал, соответствующий опыт, крупные плановые подразделения в своем составе. Но даже они иногда обращаются в специализированные консультационные фирмы, называемые в странах с рыночной экономикой салонами стратегии. Малые организации имеют меньшие возможности: стратегическое планирование, как правило, не осуществляют. Производится лишь текущее технико-экономическое и оперативное планирование. Их преимущество - более простая и обозримая внутренняя среда, что упрощает процесс принятия плановых решений.

1.2. Принципы планирования

Определяющим содержание и результаты действия плановых служб является использование принципов планирования. К их числу из них относятся системность, участие, непрерывность, гибкость, эффективность.

Принцип системности предполагает, что планирование на предприятии должно носить системный характер. Предприятие - это сложная, многоуровневая социально-экономическая система. В каждой из подсистем осуществляется функция планирования. Принцип системности планирования реализуется по вертикали путем интеграции и дифференциации, а по горизонтали - путем координации планов структурных подразделений предприятия.

Принцип участия тесно связан с принципом системности. Он предполагает, что каждый работник предприятия должен быть в той или иной мере участником плановой деятельности. Конечно, привлекать рабочего к составлению стратегического плана предприятия неразумно (конкретный процесс планирования должен охватывать тех, кого он непосредственно касается). Очень важно привлечь линейных руководителей

высшего уровня к разработке стратегических планов. Работники плановых служб должны работать в тесном контакте с линейными руководителями. Рабочих же можно и нужно привлечь к планированию на уровне участника. Решающая роль при этом принадлежит мастеру. Какие проблемы здесь можно решать? Это увеличение (при необходимости) объемов выпуска продукции, рост производительности труда, снижение издержек, повышение качества. Реализация принципа участия дает следующие результаты:

- каждый из работников предприятия (подразделения) получает более глубокое понимание деятельности предприятия (подразделения);
- личное участие работников в процессе планирования приводит к тому, что планы предприятия (подразделения) становятся личными планами работающих, а их реализация приносит личное удовлетворение;
- работники предприятия, занимаясь планированием, развивают себя как личности.

Принцип непрерывности заключается в том, что процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно, а разработанные планы непрерывно приходиться на смену друг другу, перекрывать друг друга. Это обусловлено неопределенностью внешней и внутренней среды, сменой условий существования, и как следствие происходит корректировка планов. Изменяются не только условия, но и представление об условиях и возможностях предприятия.

Принцип гибкости связан с принципом непрерывности. Состоит в придании планам способности менять свои параметры, поэтому в планах обычно предусматриваются резервы. Эти резервы должны быть оптимальными, иначе затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с ней преимущества не окупятся. В условиях рыночной экономики резервы обычно создаются в мощностях. А вообще принцип гибкости реализуется в известном афоризме: «План не догма, а руководство к действию».

Принцип эффективности заключается в том, что затраты на планирование не должны превышать эффект от его применения, то есть планы должны быть конкретизированы и детализированы настолько, насколько это необходимо для управления при наличии соответствующей плановой службы, ведь ее содержание также требует средств.

РАЗДЕЛ 2. СТРУКТУРА ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Структуру планов предприятия следует рассматривать в трех аспектах: временном, производственно-структурном и содержательном.

Одним из недостатков существующей практики планирования на предприятиях является преобладающее внимание к текущим задачам. В результате перспективная деятельность предприятий остается без надлежащего внимания. Чтобы избежать такого положения, необходимо планирование разделить на стратегическое и тактическое, так как не смотря на взаимодействие, эти виды планирования относительно самостоятельные.

В зависимости от охваченного временного отрезка тактические планы делятся на три типа: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени - до 10, а иногда и более лет.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры долгосрочных планов. Планы рассчитываются на более короткий период. До недавнего времени предел среднесрочного планирования равнялся пяти годам. Однако в связи с увеличением скорости развития внешней среды предел среднесрочного планирования сократился, и пятилетнее планирование перешло в разряд долгосрочных.

Краткосрочное (текущее) планирование - это разработка планов на один год с разбивкой по кварталам, а отдельных показателей и по месяцам. Иногда детализация, то есть разбивка по месяцам, происходит в процессе реализации планов.

В производственно-структурном аспекте планирование можно рассматривать:

- на корпоративном (для ассоциации, концерна, объединения и т. д.) уровне;
- на уровне самостоятельных экономических единиц типа предприятие, филиал;
- на уровне подразделений предприятия - цеха, участка.

Наряду с технико-экономическим планированием (ТЭП), о котором до сих пор шла речь, следует учитывать и оперативно-производственное планирование (ОПП). Существуют следующие различия между ТЭП и ОПП.

1. Объекты планирования в ТЭП - вся деятельность, в ОПП - производственный процесс предприятия и его, структурных как совокупность операций. Строгая подразделений их увязка в пространстве и во времени.

2. Измерители в ТЭП - объемные, укрупненные, в ОПП - физически детализированные: штуки, рубли.

3. Периоды планирования в ТЭП - год, квартал, месяц, в ОПП - квартал, месяц, декада, неделя, сутки, смена, час.

4. Связь с ресурсами в ТЭП - объемная, путем сопоставления ресурсов с потребностями, в ОПП - объемно-календарная, с учетом запуска-выпуска.

Таким образом, с помощью ТЭП разрабатываются проекты деятельности предприятия, его структурных подразделений по всем технико-экономическим и социальным показателям. С помощью ОПП осуществляется задание параметров производственного процесса, наблюдение за ним и его регулирование. ТЭП может быть комплексным и функциональным, направленным на отдельные виды деятельности.

2.1. Организация внутрипроизводственного планирования

Организация как функция управления - понятие многозначное. Включает в себя: разработку организационной структуры управления, его информационное обеспечение, технологию обработки информации и принятия решения. Рассмотрим оргструктуру и организацию планирования на предприятиях.

В вышеизложенном разделе было выделено два самостоятельных вида планирования: ТЭП и ОПП. Техничко-экономическое планирование предприятия осуществляется планово-экономическим отделом (ПЭО), а в целях - планово-экономическим бюро (ПЭБ) или отдельными

исполнителями, на которых возложено выполнение этих функций. Оперативно-производственным планированием на предприятии занимается планово-диспетчерский отдел (ПДО). Иногда этот отдел называют планово-производственный отдел (ППО) или просто производственный отдел, а в цехах - планово-диспетчерское бюро (ПДБ). В административном плане работа этих подразделений курируется заместителем директора по экономике и заместителем директора по производству соответственно.

Крупные предприятия, как правило, осуществляют разработку всех видов планов: стратегических и тактических, а также осуществляют оперативное планирование. Предприятия меньших размеров упрощают процесс планирования, сводя его к разработке пятилетнего плана и текущего годового плана.

Очень важным элементом планирования является установление содержания работ по планированию. В общем, виде безотносительно к конкретным подразделениям плановых служб можно перечислить следующие виды плановой работы:

- систематический и целевой анализ выполнения показателей планов в текущем периоде;
- оценка факторов, влияющих на выполнение планов и при необходимости соответствующее информирование линейных руководителей (периодически или по необходимости, устно или письменно, в регламентированной или письменно, в регламентированной или свободной форме) для принятия соответствующих мер;
- подготовка отчетов о работе за прошедший период;
- ведение статистического учета;
- ведение нормативного хозяйства для обеспечения качественной разработки плановых решений;
- разработка стратегических и тактических планов;
- доведение разработанных планов до соответствующих подразделений;

К перечисленным видам работы планово-экономических служб следует добавить:

- составление нормативных и плановых калькуляций, утверждение цен;
- определение экономической эффективности мероприятий новой техники, технологии, рационализаторских и изобретательских предложений;
- разработка бизнес-планов инвестиционных проектов;
- совместно с бухгалтерией, отделом труда и заработной платы (ОтиЗом) организация внутрипроизводственного хозрасчета.

Полнота перечисления видов деятельности в данном случае не имеет значения. Для организации планирования важно другое - уяснить весь процесс планирования, распределить работы в пространстве (кто?) и во времени (когда?). Это можно сделать в виде схем, графиков и т. д. Очень важно также разделить во времени процессы стратегического и тактического планирования, ибо в противном случае неотложность оперативных решений начинает доминировать над стратегическими проблемами и предприятие теряет ориентиры своей деятельности.

В процессе планирования принимают участие, во-первых, высшее руководство предприятия, во-вторых, команда плановиков, в-третьих, руководители и специалисты подразделений. Высшее руководство является архитектором процесса планирования, определяет фазы и последовательность работ, принимает решения по стратегическому планированию. И, наконец, контролирует выполнение каждого этапа процесса планирования. Руководители и специалисты подразделений принимают решения по планам своего функционального направления деятельности, проводят анализ внутренней и внешней среды организации, осуществляет контроль. Плановая служба выступает «катализатором» процессов планирования, выполняет методологические и основные исполнительные функции по всем этапам процесса планирования.

Полезным для предприятий и организаций было бы привлечение консультантов по планированию так, как это имеет место в верхних

эшелонов власти (правительство, парламент, министерства), где практикуется наличие этих категорий работников в лице советников.

Состав и величина служб планирования на предприятии зависят от размеров предприятия, степени централизации, представлений о стиле управления. На каждом предприятии этот вопрос решается индивидуально.

2.2. Общие понятия стратегического планирования.

Для осуществления эффективного стратегического планирования необходимо иметь представление о сущности стратегического планирования в целом, его этапах и методах разработки стратегии.

В литературе даются различные определения стратегического планирования, что объясняется различными объектами анализа и аспектами рассмотрения, хотя сопоставление понятий свидетельствует, что принципиальных различий между ними нет.

Исходным для определения понятия стратегического планирования является понятие стратегии. Оно имеет древнегреческое происхождение и означает искусство полководца находить правильные пути к достижению победы. Применительно к планированию развития социально-экономических систем стратегия - это совокупность генеральных целей и средств их достижения. Стратегия представляет собой процесс выработки целей, определение необходимых средств и направлений действий. Результатом стратегического планирования является совокупность планов развития предприятия, рассчитанных на длительную перспективу.

Однако наряду с понятием стратегического планирования широкое хождение имеет и понятие долгосрочного планирования.

Одни специалисты, отождествляя эти понятия, считают, что стратегическое планирование - это долгосрочное планирование, ориентированное на конечные результаты. Другие специалисты (мы разделяем эту точку зрения) различают эти понятия и считают, что долгосрочное планирование основывается преимущественно на

экстраполяции. Распространение установленных тенденций на будущий период, сложившихся тенденцией и соответствующей оценке состояния объекта в будущем. Недостатком такого подхода является именно перенос прошлых тенденций и структурных характеристик на будущее. Стратегическое планирование же - это планирование от будущего к настоящему исходя из глобальных идей и поставленных целей развития. Стратегия не функция времени, а функция поставленной цели развития, специфическое, ориентированное на будущее направление развития.

Нет необходимости и целесообразности стратегического планирования всех показателей работы предприятия, его структурных подразделений. Объектами стратегических решений и, соответственно, разработки стратегических планов могут быть рыночная стратегия, новая продукция и услуги, темпы развития предприятия, совершенствование производственной структуры, повышение финансовой устойчивости, кадровое развитие и т. д.

Из рассмотренных стратегий в условиях рыночной экономики наиболее важной является рыночная стратегия, которая характеризуется такими показателями, как доля рынка, занимаемая продукцией предприятия, и динамика изменения доли рынка. Не менее важное значение имеет и финансовая устойчивость предприятия.

Стратегическое планирование - еще молодое направление экономической науки, пик его популярности пришелся на конец 70-х - начало 80-х годов 20-го столетия, тогда оно как панацея от многих бед.

Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма разработки планов. Но в целом оно укладывается в общую технологию принятия управленческих решений и состоит из следующих взаимосвязанных этапов: определение основных ориентиров развития; исследование внешней и внутренней среды организации; определение возможных вариантов стратегии; выбор одного из вариантов и определение собственной стратегии; разработка окончательного стратегического плана исходя из проведенных разработок и предложений нижестоящих уровней управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Написав курсовую работу на тему «Содержание планирования на предприятии», можно сделать следующие выводы:

основное управляющее воздействие субъекта на объект происходит через функцию планирование, поскольку с помощью планирования устанавливаются параметры функционирования системы (подсистемы);

следует отметить, что внутрипроизводственное планирование предприятия - это многоуровневая система, в которой объект управления вышестоящей системы превращается в субъект управления нижестоящей системы;

таким образом, планирование, - это задание целей системе, подсистеме, и процесс проектирования желаемого будущего. Конечным результатом такого процесса являются плановые решения - основа последующей целенаправленной деятельности. Взаимосвязь плановых решений с последующими заданиями представляет основную трудность процесса планирования;

планирование является одним из способов прояснения будущего, в которые включены: вертикальная интеграция, контроль над спросом, использование контрактных отношений, создание предпринимательских сетей;

к числу основных принципов планирования на предприятии относятся системность, участие, непрерывность, гибкость, эффективность;

следует подчеркнуть, что одним из недостатков существующей практики планирования на предприятиях является преобладающее внимание к текущим задачам. В результате перспективная деятельность предприятий остается без надлежащего внимания;

в зависимости от охваченного временного отрезка тактические планы делятся на три типа: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;

организация как функция управления - понятие многозначное которая включает в себя: разработку организационной структуры управления, его

информационное обеспечение, технологию обработки информации и принятия решения;

таким образом, состав и величина служб планирования на предприятии зависят от размеров предприятия, степени централизации, представлений о стиле управления и на каждом предприятии этот вопрос решается индивидуально;

стратегическое планирование - это планирование от будущего к настоящему исходя из глобальных идей и поставленных целей развития, и стратегия не функция времени, а функция поставленной цели развития, специфическое, ориентированное на будущее направление развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афилов Э.Ф. Планирование на предприятии: Учебное пособие. - Минск: Высшая школа, 2015г.;
2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015г.;
3. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник для студентов вузов. - М.: Инфра-М, 2014г.;
4. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2013. – 704 с.;
5. Елисеева, Т.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности / Т.П. Елисеева. – Минск: Современ. шк., 2014. – 944 с.;
6. Ермолович, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Л.Л. Ермолович. – Минск: Современ. шк., 2013. – 736 с.;
7. Жудко М.К. Экономика предприятия: учеб. пособие / М.К. Жудко. – Минск: БГЭУ, 2012. – 367 с.;
8. Жеребенкова, А.В. Документооборот на предприятии; Вершина; Издание 2-е, перераб. и доп. - Москва, 2015. - 384 с.;
9. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: учеб. пособие / В.Г. Золотогоров. – Мн.: Книжный дом, 2013. – 448 с.;
10. Иванов И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях: учебник / И.Н. Иванов. – М.: Инфра-М, 2012. – 352 с.;
11. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учеб. пособие /А.И. Ильин. – М.: Новое знание, 2014. – 672 с.;
12. Кобец Е.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015, 128с.;
13. Методические рекомендации по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции, товаров (работ, услуг) в промышленных организациях. Утверждены приказом Минпрома от 01.04.2004 г. № 250;

14. Одинцова Л.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Л.А. Одинцова. – М.: Академия, 2015. – 272 с.;
15. Организация и планирование (производственный менеджмент): учебник для вузов / Ю.В. Скворцов, Л.А. Некрасов, В.В. Степанов [и др.]; под ред. Ю.В. Скворцова, Л.А. Некрасова, – М.: Высшая Школа, 2013. – 470 с.;
16. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Р.В. Савкина; под ред. Р.В. Савкина. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 324 с.;
17. Синица Л.М. Организация производства: учеб. пособие / Л.М. Синица – 3-е изд. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2012. – 521 с.;
18. Скляренко В.К. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.К. Скляренко, В.М. Прудников; под ред. В.К. Скляренко. – М.: Инфра-М, 2013. – 528 с.;
19. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учеб. пособие / Г.И. Шепеленко; под ред. Г.И. Шепеленко. – М.: Феникс, 2014. – 608 с.;
20. Экономика предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л.Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2014. – 719 с..