

**Тема 3. Планирования
производства на
сельскохозяйственных
предприятиях**

План лекции

1. Принципы и методы внутрихозяйственного планирования.
2. Перспективное планирование.
3. Оперативное планирование.

1. Принципы и методы внутрихозяйственного планирования

Разработку плана осуществляют на основе общих правил, приемов, технологических процедур, которые образуют методологию планирования. К основным элементам методологии планирования относятся принципы разработки плановых документов, система экономических показателей, методы их расчета.

1) *Принцип системности* - один из важнейших.

Он выражается во взаимоувязке и соподчиненности трех основных составляющих: характеристик предприятия и его подразделений, как объектов планирования; характеристик видов деятельности (специализации, размеров и уровня концентрации производства); инструментов и механизмов обеспечения внутренних связей (координации) и взаимодействия предприятия с внешней средой (налоговые и иные обременения, уровень хозяйственной зависимости, договорные и иные обязательства, доступ к современным технологиям и др.)

2) *Принцип комплексности* выражается в необходимости учитывать различные аспекты реализации плана - производственно- коммерческие, инвестиционные, финансовые и др.

3) *Принцип целенаправленности* предполагает структуризацию целей предприятия и подчинение реализации всех плановых решений достижению генеральной цели.

4) *Принцип единства* означает сопоставимость системы показателей, используемых при разработке различных планов, использование общих алгоритмов и информационной базы для их расчета. Плановые показатели, составляющие единую систему, должны быть взаимосвязаны, согласованы и непротиворечивы.

5) *Принцип экономичности и эффективности* предполагает выбор наиболее эффективных плановых решений. Обеспечивающих получение наивысших результатов при приемлемом уровне производственного, коммерческого и финансовых рисков. Реализация принципа достигается проведением многовариантных расчетов.

6) *Принцип непрерывности и гибкости* планирования означает преемственность показателей, используемых в разных по горизонтам планирования документах, а также проведение корректировок плановых показателей по ходу выполнения плана.

7) *Принцип своевременности и точности* означает принятие плана еще до начала периода, на который он рассчитан. Причем план должен соответствовать имеющимся ресурсам, т.е. быть напряженным. Кроме того, он должен быть обоснованным, т.е. опираться на прогрессивные нормы и нормативы.

Изменчивость внешней среды и непрерывное развитие внутренней требуют постоянного совершенствования форм, приемов и методов планирования.

К основным методам планирования относят балансовый, нормативно-ресурсный, экономико-математический и экономико-статистический.

- *Балансовый метод* планирования состоит в установлении материально-вещественных и стоимостных пропорций между различными параметрами и показателями деятельности предприятия. Метод предполагает проведение балансовых расчетов, например, балансов движения скотомест, стада животных кормов.

- *Нормативно-ресурсный метод* планирования заключается в технико-экономическом расчете плановых показателей на основе нормативов. Под *нормативом* понимают научно обоснованное значение какого-либо показателя, устанавливаемого либо в централизованном порядке (законодательно), либо руководителями предприятия. В сельском хозяйстве широко используются нормативы структуры рационов кормления, естественной убыли кормов при хранении, содержания в них питательных веществ, нормы обслуживания и др.
- *Экономико-математический методы* планирования позволяют оптимизировать плановые решения по совокупности параметров. Их сущность заключается в установлении количественной взаимосвязи между ресурсами и выходом продукции с учетом специфики социально-экономических, организационно-технологических и естественно-биологических процессов.

- *Экономико-статистический метод* характеризуется ориентацией на информацию прошлых периодов, установление определенных зависимостей между показателями с целью их экстраполяции на ближайшую перспективу. Однако этот метод применим лишь в условиях стабильной экономики, т.к. применение тенденций прошлых периодов приводит к недоиспользованию резервов и управлению бизнесом с позиции прошлого.

2. Перспективное планирование

Перспективное планирование на предприятиях осуществляется в виде стратегического и тактического планирования.

1) Стратегическое планирование- представляет собой процесс моделирования будущего и включает определение целей и формирование концепции долгосрочного предприятия.

- Основа стратегического плана – формулирование миссии, т.е. генеральной цели ведения бизнеса. В стратегическом плане определены главные цели предприятия, общие направления деятельности и способы их достижения.

2) *Тактическое планирование* - определяет ресурсы, необходимые для выполнения отдельных программ развития бизнеса, механизм и экономические последствия их реализации и осуществляется в форме бизнес-планирования и инвестиционного проектирования.

Бизнес-план – жестко регламентированный по срокам перечень хозяйственных операций производственно-коммерческого, финансового и инвестиционного характера, направленных на создание нового или реконструкцию традиционного бизнеса с целью повышения его доходности и конкурентоспособности.

- Бизнес-план необходим:
 - для привлечения сторонних инвесторов;
 - подготовки и регистрации эмиссии (увеличения) уставного капитала на предприятиях с акционерной формой собственности;
 - выбора направления реструктуризации предприятия в целях антикризисного управления.
 - получения крупных долгосрочных кредитов;
 - заключения договора (контракта) между генеральным директором государственного унитарного предприятия с органом, осуществляющим контроль за эффективностью использования государственного имущества.

Содержание основных разделов бизнес – плана и требования к их оформлению

- *Титульный лист* и *содержание* должны соответствовать стандарту оформления и включать необходимую информацию об авторе проекта, организации, реализующей проект, о потенциальных задачах и возможностях, и размере инвестиций (стоимости проекта).
- *Резюме* – это краткое изложение содержания существа проекта с указанием потребности в финансировании и его эффективности.
- *Общая ситуация в сфере бизнеса* - дает ответ на вопросы, какие возможности роста бизнеса существуют; содержит перечень новых продуктов и технологий, использование которых предусматривает проект; раскрывает экономические тенденции в отрасли и перспективы ее развития в регионе, где реализуется бизнес-план предприятия.
- *Описание предприятия и его конкурентных преимуществ* – изложение истории существования и экономических достижений предприятия; оценка основных параметров производственной деятельности и факторов, его определяющих (сезонность, зависимость от потребителей и др.), указание потребности в производственных и финансовых ресурсах.

- *Анализ рынков сбыта* - перечень действующих и потенциальных клиентов предприятия, объемы поставок и закупок, потенциал роста рынка продаж.
- *Ожидаемые проблемы и меры по их преодолению* – оценка слабых сторон бизнеса и возможностей их устранения, кадровые и технические проблемы, стратегия инновационно - инвестиционной деятельности.
- *Маркетинговый план* – мероприятия по развитию рекламы, деловых связей, снабженческо – сбытовой логистики, исследованию рынка, план сбыта с указанием каналов, объемов, условий и экономических последствий.
- *Производственный план* – ключевой раздел бизнес-плана. Он включает план движения готовой продукции, план производства, сметы затрат на производства и реализацию продукции, а также прогноз финансовых результатов.
- *Финансовый план (финансовый бюджет)* – содержит план поступления и расходования денежных средств (кассовый план), план капиталовложений (инвестиционный план), прогноз бухгалтерского баланса с оценкой его ликвидности.

- *Календарный план реализации плана* – разработка временных ограничений (сроков) и объемов проведения работ и мероприятий, что впоследствии дает возможность проводить мониторинг исполнения плана.
- *Расчет потребности в финансовых ресурсах, оценка эффективности плана.*
- В *приложении* дают комментарий к тексту, таблицы, графики, схемы, чертежи, а также экспертные заключения.

3. Оперативное планирование

Оперативное планирование охватывает текущую деятельность предприятия и в перспективе до одного года.

На сельскохозяйственных предприятиях разрабатывают различные виды оперативных планов:

планы-наряды;

планы проведения работ (например, заготовки кормов, проведения вакцинации стада и др.), годовые и квартальные плановые задания внутрихозяйственным подразделениям;

годовой план-бюджет предприятия.

В условиях рыночных отношений внутрихозяйственное планирование предполагает использование технологии сметного планирования (бюджетирования). Бюджеты одновременно являются инструментом производственно-финансового планирования и текущего контроля.

Выделяют операционный (план производственно-коммерческой деятельности) финансовый и инвестиционный бюджеты.

Годовой план-бюджет предприятия представляет собой конкретизацию положений, содержащихся в перспективных планах.

Для разработки плана-бюджета необходима следующая информация:

- данные о каналах и условиях реализации продукции;
- расчет себестоимости продукции по статьям затрат;
- потребность в семенах, кормах, включая страховые и переходящие фонды;
- потребность в средствах биологической и ветеринарной защиты и иных покупных материалах;
- наличие и движение производственных мощностей;
- сведения о предстоящих платежах по кредитам и лизинговым операциям, о просроченной и безнадежной задолженности и др.

При разработке годового (квартального) плана – бюджета следует опираться на маркетинговые исследования, а также на договорные обязательства по поставкам продукции.

Производственная программа растениеводства включает разработку следующих основных форм: производство и себестоимость продукции, потребность в семенах для посева под урожай будущего года, использование минеральных и органических удобрений, баланс продукции растениеводства, производственная себестоимость продукции растениеводства.

Производственная программа животноводства содержит следующие разделы: поголовье сельскохозяйственных животных, потребность животных и птицы в кормах, продуктивность животных и птицы, воспроизводство стада, производство продукции животноводства и ее распределение, производственная себестоимость продукции.

По каждой отрасли животноводства составляют планы оборота стада, в которых отражают движение поголовья по половозрастным группам в течение планируемого года, оценивают приход и расход скота по группам и использованию. В заключение определяют результат все этих изменений – выход поголовья по группам на конец года с указанием живой массы скота.

При планировании объемов производства продукции важно знать не только поголовье, но продуктивность, которая предопределяется уровнем обеспеченности сельскохозяйственных животных кормами и их качеством