

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**Экономический факультет  
Кафедра предпринимательства  
и мировой экономики**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»**

**ЧАСТЬ 1**

для студентов очной и заочной форм  
обучения направления подготовки  
38.03.01 «Экономика»

(Экономики предприятий и организаций)

**Ставрополь  
2020**

**УДК 331.103:338.486.5(076)**

**ББК 65.23я73**

**Б 37**

### **Авторы**

**А.Р. Байчерова,**  
кандидат экономических наук, доцент кафедры  
предпринимательства и мировой экономики СтГАУ

### **Рецензент**

**Костюченко Т.Н.,** кандидат экономических наук, профессор

### **Байчерова А.Р.**

**Планирование деятельности фирмы:** рабочая тетрадь. Часть 1. – Ставрополь: СЕКВОЯ, 2020. – 70 с.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Планирование деятельности организации», включает основные темы курса, такие как сущность и функции планирования в управлении, методы анализа и планирования деятельности организации, стратегическое планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие включают тесты для самоконтроля знаний студентов, ситуационные задания и задачи.

Пособие предназначена для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (Экономика предприятий и организаций).

Одобрены на заседании кафедры предпринимательства и мировой экономики и рекомендованы методической комиссией экономического факультета (протокол № 1 от 01.09.2020 г.)

## Содержание

1	Сущность и функции планирования в управлении	5
2	Основные формы и принципы планирования деятельности фирмы	13
3	Методы планирования деятельности фирмы	23
4	Система показателей и расчетов в анализе и планировании	49
5	Стратегическое планирование развития фирмы	57
	Список используемой литературы	70

## Введение

Важнейшим звеном управления деятельностью предприятия является планирование. В общем виде планирование — это совокупность действий по определению целей развития хозяйствующего субъекта и путей их достижения.

В условиях неопределенности и динамичности внешней среды предприятия вынуждены постоянно анализировать угрозы и возможности развития, прогнозировать рыночную ситуацию, выбирать и корректировать цели деятельности и способы их реализации. Гибкость в управлении, способность быстро перестраиваться, не упускать новые возможности, открываемые рынком и нововведениями, умение видеть перспективы развития — все это в настоящее время становится главным условием укрепления конкурентоспособности предприятия. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической инновационной политики стали основополагающими принципами управления развитием предприятий. В связи с этим существенно возрастает роль планирования.

## ТЕМА 1 СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ

### Вопросы для обсуждения

- 1.1 Объективная необходимость планирования деятельности фирмы в рыночных условиях
- 1.2 Предмет, объект и задачи науки «Планирование деятельности фирмы»
- 1.3 Экономическая сущность и содержание планирования
- 1.4 Основные функции планирования

### Вопросы для самопроверки

1. В чем проявляются недостатки рыночной экономики?
2. Что определяет актуальность планирование в условиях рыночной экономики? Круг каких проблем оно решает?
3. В чем заключается особенность внутрифирменного планирования в условиях свободных рыночных отношений?
4. С какими другими экономическими дисциплинами тесно связана наука «Планирование деятельности фирмы»?
5. Перечислите и охарактеризуйте формы предвидения.
6. В чем заключаются различия между прогнозом и планом?
7. Какие стадии включает процесс планирования на предприятии?
8. Из каких этапов состоит первая стадия процесса планирования на предприятии?
9. Перечислите и охарактеризуйте основные функции планирования.

### Задания и ситуации для обсуждения

**Задание 1.** Первая стадия процесса планирования – процесс разработки планов, состоит из ряда этапов. Впишите в логической последовательности этапы процесса разработки планов:

Этап 1 \_\_\_\_\_

Этап 2 \_\_\_\_\_

Этап 3 \_\_\_\_\_

Этап 4 \_\_\_\_\_

Этап 5 \_\_\_\_\_

## Этап 6 \_\_\_\_\_

---

**Задание 2.** Перечислите и прокомментируйте основные факторы, обуславливающие возрастающую роль дисциплины «Планирование деятельности фирмы»:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

**Задание 3.** Для определений, представленных в левой части таблицы, подберите термин:

Определение	Термин
Процесс определения и реализации будущей модели функционирования объекта, его структурных подразделений на основе предвидения, целенаправленной сознательной деятельности по постоянному поддержанию рациональной динамичной пропорциональности и эффективному использованию ресурсов.	
Опережающее отображение действительности, основанное на познании законов природы, общества и мышления.	
Метод поиска или уточнения взаимосвязи социально-экономических явлений опытным путем.	
Научное предвидение, которое предполагает четкую постановку точно определенной цели и отражение конкретных событий по достижению исследуемым объектом поставленной цели.	
Исследование закономерностей, принципов и методов построения возможных состояний фирмы в будущем на основе анализа ее современного состояния, а также тенденций развития в быстро меняющихся внешних условиях.	
Процесс конкретного воспроизводства продукции (товаров, услуг) в рамках отдельной фирмы	

**Задание 4.** Российской экономике, как объекту регулирования и планирования, присущи следующие особенности. Вставьте ключевые слова.

1. .... экономика, что определяется ..... страны и .....

2. .... и ..... природных ресурсов.

3. Значительное ..... разнообразие, накладывающее отпечаток на социально-экономические отношения.

4. .... экономики, сформировавшейся в результате проводимых реформ.

5. .... региональных показателей хозяйственного и социального развития ..... Российской Федерации.

6. Высокая доля .....

**Задание 5.** Перечислите и охарактеризуйте недостатки рыночной экономики, обуславливающие необходимость ее государственного регулирования:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**Задание 6.** Объектом планирования на предприятии является его деятельность, под которой понимается выполнение им своих функций. Основными функциями (видами деятельности) предприятия являются:

1. Хозяйственная деятельность - это \_\_\_\_\_

2. Социальная деятельность – это \_\_\_\_\_

3. Экологическая деятельность – это \_\_\_\_\_

предприятия. Прокомментируйте данные определения.

**Задание 7.** В местах многоточий вставьте пропущенные слова:

1. Процесс определения и реализации будущей ..... функционирования объекта, его структурных подразделений на основе ....., целенаправленной сознательной ..... по постоянному поддержанию рациональной динамичной пропорциональности и эффективному использованию ресурсов – это .....

2. Опережающее отображение действительности, основанное на познании ..... природы, ..... и мышления – это .....

3. Научно обоснованное предвидение возможных сценариев развития предприятия с указанием ..... и ..... параметров – это .....

**Задание 8.** Заполните представленную ниже таблицу и поясните различия между планом и прогнозом.

Таблица 1.1 – Различия между планом и прогнозом

Прогноз	План
Исходит из альтернатив изменения состояния объекта и имеет вариантное содержание – сценарии	
Констатирует вероятность развития событий и достижения целей в условиях неопределенности	
Определяет параметры развития с менее достаточной точностью	
В большей степени имеет информационный характер: <ul style="list-style-type: none"> <li>• не содержит обязательных показателей;</li> <li>• никому не адресуется;</li> <li>• не предполагает принятие обязательных решений и действий;</li> <li>• не устанавливает ответственности за их осуществление</li> </ul>	

**Задание 9.** Планирование выполняет на предприятии функции. Дайте их определения:

1. Функция руководства - \_\_\_\_\_

---

---



---

2. Функция обеспечения - \_\_\_\_\_

---



---



---



---

3. Функция координации - \_\_\_\_\_

---



---



---



---

4. Функция контроля - \_\_\_\_\_

---



---

**Задание 10.** Эффективное выполнение функции планирования на предприятии предполагает следующее (вставьте пропущенные слова):

1. Получение сведений об основных ..... и ..... условиях, влияющих на рынок самой фирмы и ее конкурентов.
2. Определение ..... структуры производства с учетом научно-технического прогресса и факторов спроса.
3. Оперативный учет ..... и гибкое маневрирование ими.
4. Установление ..... за выполнением планов и своевременную ..... плановых заданий в случае необходимости.

**Задание 11.** Необходимо составить план сбыта продукции ООО «Табурет» на год и определите выручку от реализации, используя следующие данные:

Таблица 1.2 – План производства продукции

Ассортимент продукции	Нереализованная продукция на начало года, шт	Плановый объем производства, шт.	Цена реализации, руб./шт.
Шкаф книжный	10	1800	7600
Стол обеденный	19	1100	4100
Стол письменный	25	1400	8400
Буфет	20	600	10200

Норматив остатка готовой продукции на конец года – 5 дней.



Определите:

1. Объем производства каждого вида продукции, нат. ед.;
2. стоимость товарной продукции за месяц, тыс. руб.

Решение

---



---



---



---



---



---



---



---

**Задание 14.** Коммерческое предприятие на производственной площади 7001 м<sup>2</sup> осуществляет производство книжных шкафов. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 20 м<sup>2</sup>. Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену.

Определите:

- 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов;
- 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов;
- 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

Решение

### Тесты для самоконтроля

1. \_\_\_\_\_ - это научное предвидение вероятностного характера на уровне конкретно-прикладной теории, в основе разработки которого не только качественные, но и количественные параметры.

2. Исследование закономерностей, принципов и методов построения возможных состояний предприятия в будущем является:

- а) предметом науки «Планирование на предприятии»
- б) объектом науки «Планирование на предприятии»

3. Процесс конкретного воспроизводства продукции (товаров, услуг) на предприятии является:

- а) предметом науки «Планирование на предприятии»
- б) объектом науки «Планирование на предприятии»

4. \_\_\_\_\_ - процесс определения и реализации будущей модели функционирования объекта на основе предвидения и целенаправленной сознательной деятельности по постоянному поддержанию рациональной динамичной пропорциональности и эффективному использованию ресурсов.

5. \_\_\_\_\_ - опережающее отображение действительности, основанное на познании законов природы, общества и мышления.

6. Три формы предвидения – это \_\_\_\_\_ , прогноз и \_\_\_\_\_

7. Форма научного предвидения, которая предполагает постановку точно определенной цели и отражение конкретных мер по ее достижению исследуемым объектом – это \_\_\_\_\_ .

8. Содержит однозначное решение и строится на более точных методах расчетов - ...

а) прогноз

б) план

в) гипотеза

9. Процесс планирования на предприятии включает три стадии:

а) процесс разработки прогнозов

б) процесс разработки планов

в) выполнение плановых решений

г) анализ выполнения планов

д) контроль выполнения планов.

10. Гипотеза, прогноз, план – это три формы \_\_\_\_\_

11. Функция руководства в планировании предполагает:

а) обоснование стратегии и тактики, целей и задач предприятия;

б) своевременное обнаружение отклонения от плановых показателей;

в) анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия;

г) распределение ограниченных ресурсов.

12. \_\_\_\_\_ - это научное предвидение на уровне общей теории, раскрывающее качественную характеристику объекта, выражающее общие закономерности его развития.

13. Функция обеспечения планирования на предприятии определяется:

а) этапами производственного цикла;

б) количественной и качественной оценкой результатов работы предприятия;

в) элементами производственного обеспечения;

г) направлениями деятельности.

14. Исходит из альтернатив поведения (состояния) объекта и имеет вариантное содержание - ....

а) прогноз

б) план

в) гипотеза

## ТЕМА 2

### ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ И ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

#### Вопросы для обсуждения

2.1 Классификация форм планирования.

2.2 Принципы планирования.

#### Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под классификацией форм планирования?
2. Как классифицируются принципы планирования?
3. Перечислите виды планов по обязательности применения.
4. Почему директивное планирование не является антиподом рынку?
5. Назовите сущность индикативного планирования и виды индикаторов.
6. Перечислите виды планов по значимости целей планирования.
7. Чем стратегическое планирование отличается от тактического?
8. Перечислите и охарактеризуйте виды планов по сферам социально-экономической деятельности предприятия.
9. В чем суть реактивного планирования?
10. Охарактеризуйте особенности инактивного планирования.
11. Какие недостатки свойственны преактивному планированию?
12. К чему сводится интерактивное планирование?
13. Назовите признаки классификации форм планирования.
14. Какие факторы влияют на выбор формы планирования?

#### Задания и ситуации для обсуждения

**Задание 1.** В экономической литературе приводятся многочисленные классификации форм планирования, что обусловлено различным подходом к выбору классификационных признаков. В таблице 2 приведены классификационные признаки планирования. Необходимо вписать соответствующие им формы планирования.

Таблица 2.1 – Классификация современных форм планирования

Классификационный признак	Форма планирования
Сфера социально-экономической деятельности предприятия	
Значимость целей планирования	

Срок действия разрабатываемых планов	
Обязательность применения	
Масштаб планирования	
Типология планирования (временная ориентация)	

**Задание 2.** В зарубежной науке и практике планирования развития предприятия выделяют четыре основных типа планирования в зависимости от временной ориентации. Перечислите основные достоинства и недостатки, характерные каждому типу планирования:

<b>Реактивное планирование:</b>	
достоинства	недостатки
<b>Инактивное планирование:</b>	
достоинства	недостатки
<b>Преактивное планирование:</b>	
достоинства	недостатки
<b>Интерактивное планирование:</b>	
достоинства	недостатки

--	--

**Задание 3.** Стратегическое планирование выполняет следующие три основные функции: Перечислите и охарактеризуйте их.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Задание 4.** Для терминов, представленных в таблице, подберите верное определение:

Термин	№ определения	Определение
Тактическое планирование		1. Процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.
Инактивное планирование		2. Процесс определения и сознательного поддержания рациональной динамичной пропорциональности в экономической системе и ее структурных подразделениях посредством разработки и реализации системы планов, качественные и количественные показатели которых имеют преимущественно рекомендательный характер.
Стратегическое планирование		3. Строится на отрицании необходимости постоянного внедрения достижений научно-технического прогресса, негативном

		отношении к технике и современному технологическому обществу.
Интерактивное планирование		4. Направлено на решение текущих задач развития предприятия в процессе реализации стратегических планов. Эти планы основываются на более объективной и полной информации, осуществление их сопряжено с меньшим риском.
Директивно-централизованное планирование		5. Ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта.
Индикативное планирование		6. Данный вид планирование не предполагает как возврата к прошлому, так и стремления к движению вперед.
Реактивное планирование		7. Ориентировано в основном на будущее, на ускоренные изменения применяемых техники и технологий.
Преактивное планирование		8. Данный вид планирования сводится к проектированию желательного будущего и поиску путей его достижения. Его цель – максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться.

**Задание 5.** Заполните таблицу 2.2, выбрав из таблицы 2.3 для каждой формы планирования определяющие его характеристики.

Таблица 2.2 – Директивное и индикативное планирование

Характеристика	Виды планирования	
	директивное	индикативное
Характер		
Преимущества		
Недостатки		
Область применения		
Условия применения		

Таблица 2.3 – Характеристика применяемых форм планирования

Критерий	Характеристика
Характер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рекомендательный</li> <li>2. Обязательный</li> </ol>
Преимущества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учет в планах общегосударственных интересов</li> <li>2. Учет в планах интересов государства и предпринимателей.</li> <li>3. Возможность сосредоточения государственных ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики.</li> </ol>
Недостатки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточная заинтересованность субъектов хозяйствования в решении социальных, экологических проблем, развитии инфраструктуры.</li> <li>2. Низкая инициативность субъектов хозяйствования.</li> </ol>
Область применения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономика, отрасль, регион, субъект хозяйствования.</li> <li>2. Экономика, регион.</li> </ol>
Условия применения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В экстремальных ситуациях (война, послевоенное восстановление экономики, стихийные бедствия).</li> <li>2. В рыночных условиях.</li> </ol>

**Задание 6.** На выбор той или иной формы планирования оказывают влияние три группы факторов. Вставьте ключевые слова и приведите собственные примеры:

1. Факторы, обусловленные ..... фирмы, например:

---



---

2. Факторы ..... среды, например:

---



---

3. Критерии, обусловленные спецификой ..... планирования, например:

---



---

**Задание 7.** Заполните таблицу.

Таблица 2.4 – Принципы планирования, применяемые на предприятии

Общие принципы планирования	Содержание принципа планирования
Научности	
Необходимости	
Единства	
Гибкости	
Точности	
Эффективности	

Какие из вышперечисленных принципов планирования имеют основополагающее значение? Все ли принципы планирования следует соблюдать при разработке планов на предприятии?

**Задание 8.** Факторы внешней среды, оказывающие влияние на выбор форм планирования, включают факторы прямого и косвенного воздействия. Заполните представленную ниже схему, характеризующую субъекты, входящие в состав факторов прямого и косвенного воздействия:

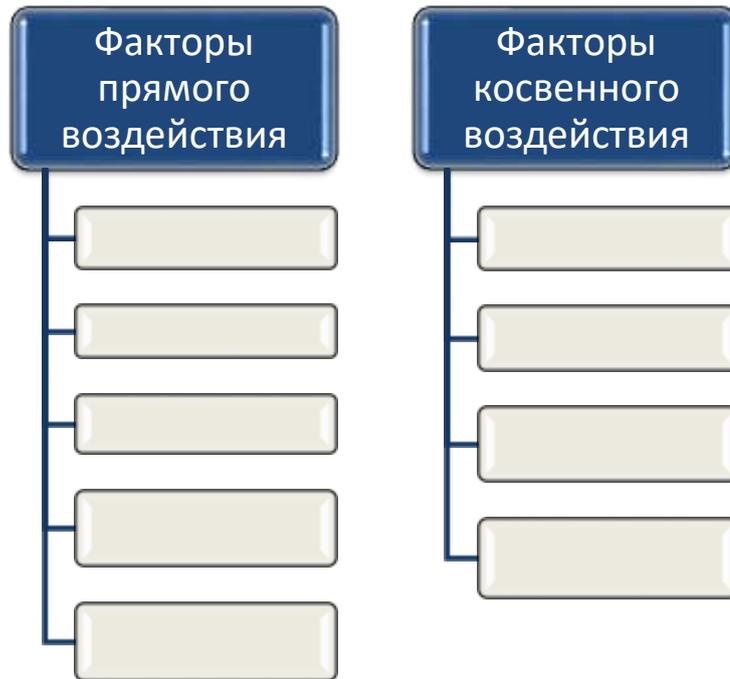


Рисунок 2.1 – Факторы внешней среды организации

**Задание 9.** Выделяют вторую группу основных принципов планирования. Вставьте пропущенные слова:

1. Обеспечение динамичной ..... и ..... развития планируемого объекта.
2. Достижение ..... производительных сил и производственных отношений.
3. Поддержание устойчивой ..... планируемого объекта.
4. Обеспечение единства ..... и ..... развития.
5. Использование многообразных ..... и ..... планирования;
6. Выделение ведущих ..... и ..... в развитии планируемого объекта и др.

Вставьте пропущенные слова.

**Задание 10.** Используя исходные данные о предприятии **определить:**

**1. балансовую прибыль**

**2. чистую прибыль**

Исходные данные на планируемый год:

выручка от реализации продукции – 5940 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 3870 тыс. руб., выручка от реализации имущества – 124 тыс. руб., балансовая стоимость реализуемого имущества – 150 тыс. руб., амортизация реализуемого имущества – 40 %, внереализационные расходы – 80 тыс. руб., налог на прибыль – 20 %.

Решение

---



---



---



---



---



---



---



---

**Задание 11.** Рассчитать прибыль от реализации продукции если известны следующие показатели:

Продукция	Объем производства	Остаток нереализованной продукции, нат. ед.		Цена единицы продукции, руб.	Себестоимость единицы продукции, руб.
		на начало месяца	на конец месяца		
А, шт.	820	110	-	750	610
Б, м	1640	230	90	250	140

Решение

---



---



---



---



---



---



---



---

**Задание 12.** Рассчитать показатели рентабельности, если выручка от реализации продукции по плану составит 7620 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 6230 тыс. руб. Прибыль от прочей реализации – 550 тыс. руб. Средняя стоимость основных фондов – 3700 тыс. руб.

Решение

---



---



---



---



---

**Задание 13.** Определить рентабельность единицы продукции, если в плане производства предусмотрен выпуск 3600 единиц продукции на сумму 680 тыс. руб., плановая себестоимость продукции – 240 руб.

Решение

---



---



---



---



---

### Тесты для самоконтроля

1. Процесс определения и сознательного поддержания рациональной динамичной пропорциональности в экономической системе посредством разработки и реализации системы планов, показатели которых имеют преимущественно рекомендательный характер – это ... планирование

- а) директивное
- б) централизованное
- в) индикативное

2. Принципы научности, необходимости, единства, гибкости, непрерывности и точности относятся к группе ..... принципов планирования.

- а) общих
- б) основных
- в) специфических

3. По значимости целей планирования в качестве форм их реализации выделяют:

- а) директивно-централизованное
- б) индикативное
- в) стратегическое
- г) тактическое

- д) экологическое
- е) преактивное планирование

4. Принцип ..... означает повсеместное и обязательное применение планирования при выполнении любого вида деятельности на предприятии.

5. Реактивное, инактивное, преактивное и интерактивное – это четыре основных вида ..... планирования.

- а) временной ориентации
- б) сфер
- в) значимости
- г) срока действия

6. Ориентировано в основном на будущее, на ускоренные изменения применяемых техники и технологий ..... планирование

- а) реактивное
- б) инактивное
- в) преактивное
- г) интерактивное

7. Принцип ..... предполагает разработку общего и частных планов развития предприятия, которые должны быть увязаны друг с другом для обеспечения общности экономических целей и взаимодействия подразделений.

8. Сводится к проектированию желательного будущего и поиску путей его достижения ..... планирование.

- а) реактивное
- б) инактивное
- в) преактивное
- г) интерактивное

9. По сроку действия разрабатываемых планов планирование бывает:

- а) стратегическое
- б) тактическое
- в) интерактивное
- г) долгосрочное
- д) текущее
- е) оперативное

10. На отрицании необходимости постоянного внедрения достижений научно-технического прогресса, негативном отношении к технике и современному технологическому обществу строится ... планирование.

- а) реактивное
- б) инактивное
- в) преактивное
- г) интерактивное

11. Принцип ..... требует разработки такого

варианта плана, который при существующих ограничениях производственных ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического результата.

12. По обязательности применения выделяют планирование ...

- а) директивно-централизованное
- б) индикативное
- в) стратегическое
- г) тактическое
- д) экологическое

13. Принцип ..... заключается в том, что разработка планов должна базироваться на глубоком познании и использовании экономических законов развития общества, новейших открытиях науки, широком внедрении достижений лучших предприятий.

14. Не предполагает как возврата к прошлому, так и стремления к движению вперед, удовлетворенность настоящим — отличительная черта ..... планирования.

- а) реактивного
- б) инактивного
- в) преактивного
- г) интерактивного

15. По сферам социально-экономической деятельности предприятия планирование бывает:

- а) научно-техническое
- б) экологическое
- в) финансовое
- г) стратегическое
- д) тактическое
- е) оперативное

16. Принцип ..... тесно связан с принципом непрерывности и предусматривает возможность корректировки плановых показателей в процессе выполнения планов.

### **Т е м а 3.**

## **МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

### **Вопросы для обсуждения**

3.1 Методы получения и анализа исходной плановой информации.

3.2 Балансовый метод

3.3 Нормативный метод

3.4 Программно-целевой метод

3.5 Методы оптимального планирования

### Вопросы для самопроверки

1. По каким признакам классифицируются методы планирования?
2. Перечислите содержание основных методов планирования.
3. Перечислите и охарактеризуйте виды балансов в зависимости от стадии разработки.
4. Классификация балансов по видам ресурсов.
5. В чем суть нормативного метода планирования?
6. Какие группы норм и нормативов используют в планировании на производственных предприятиях?
7. В каких случаях используют программно-целевой метод планирования?
8. В чем заключаются достоинства программно-целевого метода?
9. По каким признакам классифицируются математические модели экономических систем?

### Задания и ситуации для обсуждения

**Задание 1.** Перечислите и кратко охарактеризуйте методы получения и анализа исходной плановой информации:

- 1.1. \_\_\_\_\_
- 1.1.1. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 1.1.2. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 1.1.3. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 1.2. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 1.3. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 1.4. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Задание 2.** Заполните представленную ниже таблицу.

Таблица 3.1 – Методы экономического прогнозирования

Степень формализации	
интуитивные экспертные методы	формализованные методы
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ .....</li> <li>– .....</li> <li>....</li> <li>– .....</li> <li>....</li> <li>– .....</li> <li>....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ .....</li> <li>– .....</li> <li>..</li> <li>– .....</li> <li>..</li> <li>– .....</li> <li>..</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ .....</li> <li>– .....</li> <li>....</li> <li>– .....</li> <li>....</li> <li>– .....</li> <li>....</li> <li>– .....</li> <li>....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ .....</li> <li>– .....</li> <li>..</li> <li>– .....</li> <li>..</li> <li>– .....</li> <li>..</li> </ul>

**Задание 3.** В случае использования сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогнозирования и в переносе их на будущее прогноз составляют по следующему алгоритму (вставьте пропущенные слова):

..... данных прошедших периодов →

..... временного ряда →

выделение ..... →

определение ..... →

расчет ..... значения

**Задание 4.** Для определений, представленных в правой части таблицы, подберите термин:

Таблица 3.2 – Соотношение термина и его определения

Понятие	Определение
	Метод прогнозирования, основанный на исследовании закономерностей показателей во времени, поэтому в быстро меняющейся обстановке при прогнозировании развития вновь возникающих ситуаций не применяющийся.
	Воспроизведение или имитация какой-либо существующей системы на специально созданном аналоге или модели.
	Метод, при котором осуществляется непосредственный контакт эксперта со специалистом по схеме «вопрос-ответ».
	Оптимальная величина расхода производственных ресурсов на производство единицы продукции или выполнение единицы работы установленного качества
	Метод формирования системы плановых решений, являющихся чаще всего комплексными программами развития предприятия.
	Метод, который заключается в увязке (установлении равновесия) потребностей и ресурсов на предприятии, обеспечивает достижение пропорциональности и сбалансированности всех элементов плана

**Задание 5.** Все балансы можно классифицировать по ряду признаков. В местах многоточий вставьте пропущенные слова.

1) В зависимости от ..... различают:

- прогнозные балансы;
- плановые балансы;
- отчетные балансы.

2) По ..... и ..... продукции различают:

- балансы средств производства;
- балансы предметов потребления.

3) По видам ресурсов балансы подразделяются на:

- материальные балансы;
- ..... балансы;
- ..... балансы;
- натурально-стоимостные балансы.

4) По охвату объекта планирования балансы бывают:

- в целом по предприятию;
- .....
- по .....

**Задание 6.** Все многообразие норм и нормативов можно объединить в общую систему, состоящую из ряда нормативных подсистем, сгруппированным по определенным признакам. В таблице 3.3 приведены их основные классификационные признаки. Необходимо вписать соответствующие им нормы и нормативы.

Таблица 3.3 – Классификация существующих норм и нормативов

Классификационный признак	Нормы и нормативы
Методы разработки	
Выполняемые функции	
Вид ресурсов	
Степень детализации	
Значение	

Время действия	
Стадия производства (норматив запасов)	

**Задание 7.** По сфере распространения в зависимости от наличия специфики развития экономических процессов и закономерностей на разных иерархических уровнях выделяют следующие нормы и нормативы:

- |   |   |
|---|---|
| <p><i>а) по ..... принципу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ международные;</li> <li>➤ федеральные;</li> <li>➤ региональные;</li> <li>➤ муниципальные.</li> </ul> | <p><i>б) по ..... принципу</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ межотраслевые;</li> <li>➤ отраслевые;</li> <li>➤ местные;</li> <li>➤ внутрипроизводственные.</li> </ul> |
|---|---|

**Задание 8.** Основными принципами формирования и осуществления комплексных программ являются следующие. Вставьте ключевые слова:

1. Увязка конечной цели со .....  
..... развития предприятия.
2. Единство ....., ....., и  
..... работ и их подчиненность общей цели программы.
3. Наличие .....,  
обладающего определенной компетенцией и наделенного правами по отношению ко всем исполнителям программы.
4. Единая..... основа.

**Задание 9.** Программно-целевой метод – это метод формирования системы плановых решений, являющихся чаще всего

комплексными программами развития предприятия, который осуществляется в определенной последовательности. Впишите в логической последовательности этапы программно-целевого планирования:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**Задание 10.** Перечислите и охарактеризуйте принципы построения системы моделей.

Общеметодологические принципы:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Специфические принципы:

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

**Задание 11.** В местах многоточий вставьте пропущенные слова:

1) Статьи баланса при необходимости можно ..... и ....., но учет всех видов пополнения ресурсов и всех видов их распределения обязателен.

2) Математическое моделирование предполагает ....., т.е. отвлечение от несущественных сторон моделируемого объекта и описание наиболее характерных его черт.

3) ..... – это поэлементная составляющая нормы, выражающая меру удельного расхода ресурса на единицу продукции (услуг) или работы, применяемая в нормировании труда, планировании производства и хозяйственной деятельности предприятия.

4) ..... – это условный образ, схема объекта исследования. Она является важным инструментом научной абстракции, позволяющим выделить в процессе исследования наиболее существенные характеристики изучаемого объекта.

5) Любой баланс включает два раздела: ..... и .....

6) ..... модели внешне схожи с моделируемыми объектами, но отличаются от них какими-либо параметрами)

7) К числу методов соотношений относится, прежде всего, ..... Его сущность заключается в сравнении экономических (или иных) показателей.)

### ***Экспертные метод получения и анализа исходной плановой информации***

Одним из популярных методов получения и анализа исходной плановой информации выступают экспертные методы. Данная группа методов используется в том случае, когда информацию для анализа и планирования сложно или невозможно получить другими способами. При этом наиболее часто используют коллективные методы получения и оценки информации для планирования. В то же время экспертные оценки имеют и недостатки, поскольку нет гарантий, что полученные данные в действительности достоверны. Существуют способы определения достоверности экспертных оценок основанные на установлении согласованности мнений экспертов.

Определяют согласованность мнений экспертов по показателю коэффициента конкордации ( $W$ ):

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n O_i^2}{r^2 \cdot (n^3 - n)} \quad (1)$$

где  $r$  – число экспертов;

$n$  – число свойств оцениваемого товара;

$O$  – отклонение суммы рангов каждого взвешенного показателя свойств от средней суммы ранговых показателей.

$$T_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r M_{ij}}{n} \quad (2)$$

где  $T_{cp}$  – средняя сумма рангов всех показателей;

$\sum_{j=1}^r M_{ij}$  – сумма рангов каждого показателя;

$$O_i = \sum_{j=1}^r M_{ij} - T_{cp} \quad (3)$$

Коэффициент конкордации должен удовлетворять следующему условию:  $0 < W < 1$ . Достоверность можно считать высокой при  $W > 0,7$ .

После того, как определена согласованность мнений экспертов, вычисляются коэффициенты весомости каждого свойства оцениваемого товара ( $m_i$ ):

$$m_i = \frac{\sum_{j=1}^r M_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r M_{ij}} \quad (4)$$

Далее следует непосредственная оценка потребительских свойств товара экспертной группой. Обычно для этого используется балльная система (10-балльная или 100-балльная).

Показатель уровня качества определяют по формуле.

$$Y_c = \frac{\sum_{j=1}^r Y_j}{r} \quad (5)$$

где  $Y_c$  – среднее значение уровня качества товара;

$Y_j$  – значение уровня качества товара по результатам оценки  $j$ -м экспертом.

$$\sum Y_i = \sum_{i=1}^n m_i \cdot X_i \quad (6)$$

**Задание 12.** При планировании продаж важным моментом выступает определение уровня конкурентоспособности продукции. Одним из показателей конкурентоспособности продукции выступает уровень качества производимых и реализуемых товаров. Данный показатель является важным аргументом при планировании цены. Оценку уровня качества продукции, как правило, осуществляют экспертным методом.

Провести оценку уровня качества обуви экспертным методом. Для сравнения были использованы следующие свойства обуви:

- оригинальность конструкции и материалов ( $x_1$ );
- целесообразность формы (соответствие формы требованиям удобства пользования) ( $x_2$ );
- тщательность технологического исполнения ( $x_3$ ).

Эксперты (9 человек) осуществили ранжирование указанных свойств, т.е. по значимости каждому свойству присвоили свой ранг. В результате наиболее значимое свойство, по мнению эксперта, получило ранг 3, а наименее значимое – 1 (табл. 3.4).

Необходимо определить согласованность мнений экспертов, т.е., коэффициент конкордации ( $W$ ).

$$T_{\text{ср}} = \underline{\hspace{15em}}$$

Определим согласованность мнений экспертов по формуле 1:

$$W = \underline{\hspace{15em}}$$

$0 < W < 1$ . Условие согласованности мнений экспертов:  $W > 0,7$ .

Следовательно, найденный коэффициент конкордации **удовлетворяет / не удовлетворяет** (нужное подчеркнуть) условию согласованности мнений экспертов.

Таблица 3.4 – Результаты ранжирования свойств

Эксперты, r	Свойства, n			
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$\sum_{i=1}^n M_{ji}$
1	3	2	1	6
2	3	1	2	6
3	3	2	1	6
4	3	1	2	6
5	3	2	1	6
6	3	2	1	6

7	3	2	1	6
8	3	2	1	6
9	3	2	1	6
$\sum_{j=1}^r M_{ij}$				$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r M_{ij} =$
$Q_i$				
$Q_i^2$				

После определения согласованности мнений экспертов, необходимо определить коэффициент весомости свойств ( $x_1, x_2, x_3$ ) по формуле (4):

$$m_1 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$m_2 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$m_3 = \underline{\hspace{15em}}$$

Определив коэффициенты весомости потребительских свойств обуви, приступим к непосредственной оценке уровня ее качества. Для этого используется балльная система, т.е. каждое свойство оценивается соответствующим баллом. В данном случае экспертами была использована 10 балльная система (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Уровень качества обуви

Эксперты, г	Свойства, п			$x_1 m_1$	$x_2 m_2$	$x_3 m_3$	$\sum x_i m_i$
	$x_1$	$x_2$	$x_3$				
1	7	5	3				
2	8	6	4				
3	9	8	2				
4	8	4	3				
5	7	6	3				
6	6	5	4				
7	8	6	2				
8	9	5	3				
9	9	6	2				
$m_1$							
$\sum Y_i$							

$$Y_c = \underline{\hspace{15em}}$$

Таким образом, среднее значение уровня качества обуви,

определенное экспертами, с учетом коэффициента конкурации составило \_\_\_\_\_.

Градация уровня качества обуви, проведенная экспертами по 10-балльной шкале следующая (рис. 3.1).

Следовательно, в соответствии с проведенной экспертной оценкой, уровень качества обуви является \_\_\_\_\_.

Данная информация может использоваться в дальнейшем при планировании конкурентной стратегии организации, а также при планировании цены продукции.



Рисунок 3.1 – Градация показателей уровня качества

Экспертами также была проведена оценка уровня качества обуви конкурентов. Так уровень качества аналогичной пары обуви 1-го конкурента составил 7,6 баллов. Цена данной пары обуви – 5300 рублей. Уровень качества обуви 2-го конкурента по оценкам экспертов составил 5,9 баллов, цена – 3550 рублей. Таким образом, при уровне качества анализируемой обуви \_\_\_\_\_ баллов, можно запланировать цену реализации на уровне \_\_\_\_\_ рублей.

### **Формализованные методы получения и анализа исходной плановой информации**

Одним из часто используемых формализованных процессов получения дополнительной информации для планирования является прогнозирование. В свою очередь, среди методов прогнозирования наиболее часто применяется метод экстраполяции динамического ряда. Сущность экстраполяции заключается в изучении сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогноза и в переносе их на будущее.

В случае их использования прогноз составляют по следующему алгоритму:

- упорядочение данных прошедших периодов →
- сглаживание временного ряда →
- выделение тренда →
- определение уравнения тренда →
- расчет прогнозного значения.

Экстраполяционные методы прогнозирования предполагают использование длинных временных рядов (в 2-3 раза продолжительнее горизонта планирования).

К разновидностям экстраполяционных методов относится метод наименьших квадратов.

Суть метода наименьших квадратов (МНК) в том, чтобы подобрать параметры уравнения прогноза  $\hat{y}_t = f(t)$  с таким расчетом, чтобы квадраты суммарных отклонений фактических значений ряда ( $y_t$ ) от найденных по статистической модели ( $\hat{y}_t$ ) были бы минимально возможными, то есть:

$$\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 \quad \min \quad (7)$$

Еще одним способом оценки правильности подобранного для прогнозирования уравнения является определение величины достоверности аппроксимации. Данный показатель ( $R^2$ ) указывает степень приближения трендовой модели исходным данным. Его значение может лежать в диапазоне от 0 до 1. Чем ближе  $R^2$  к 1, тем точнее модель описывает имеющиеся данные. Программа Microsoft Office Excel позволяет автоматически находить уравнение тренда и коэффициент аппроксимации.

**Задание 13.** Используя метод экстраполяции динамического ряда, ориентируясь на данные представленные в таблице, рассчитайте прогнозные значения производства колбасных изделий на двухлетнюю перспективу, используя программу Microsoft Office Excel.

Таблица 3.6 – Объем производства колбасных изделий, тыс. т.

Год	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Производство колбасных изделий, тонн	240	246	257	348	379	450	521	524	608

### **Методические указания к решению задачи**

Порядок расчетов следующий:

1. Построим в программе Microsoft Office Excel таблицу с исходными данными, а также добавим в эту таблицу графы для

нахождения выровненных значений тренда (табл. 12).

2. Построить график, ориентируясь на фактические данные по производству колбасных изделий на предприятии. Выделить диаграмму и выполнить «Добавить линию тренда».

3. В окне «Линия тренда» открыть вкладку «Параметры» и установить флажки «Показывать уравнение на диаграмме» и «Поместить на диаграмму величину достоверности аппроксимации» (рис. 3.2).

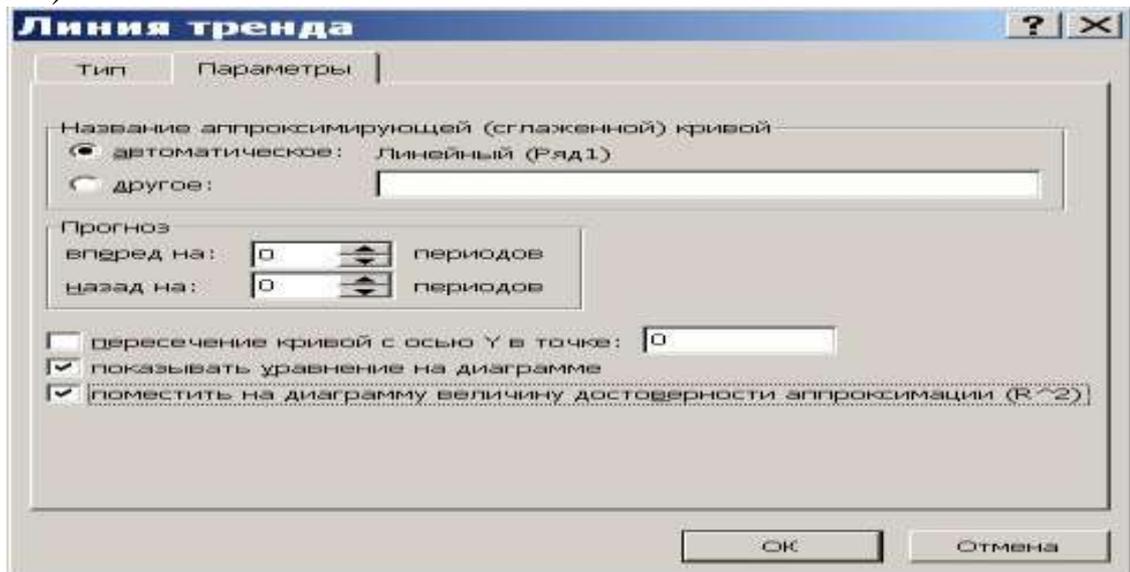


Рисунок 3.2 – Пример определения уравнения тренда

В результате уравнение тренда и значение коэффициента достоверности аппроксимации будут выведены на графике (рис. 3.3).

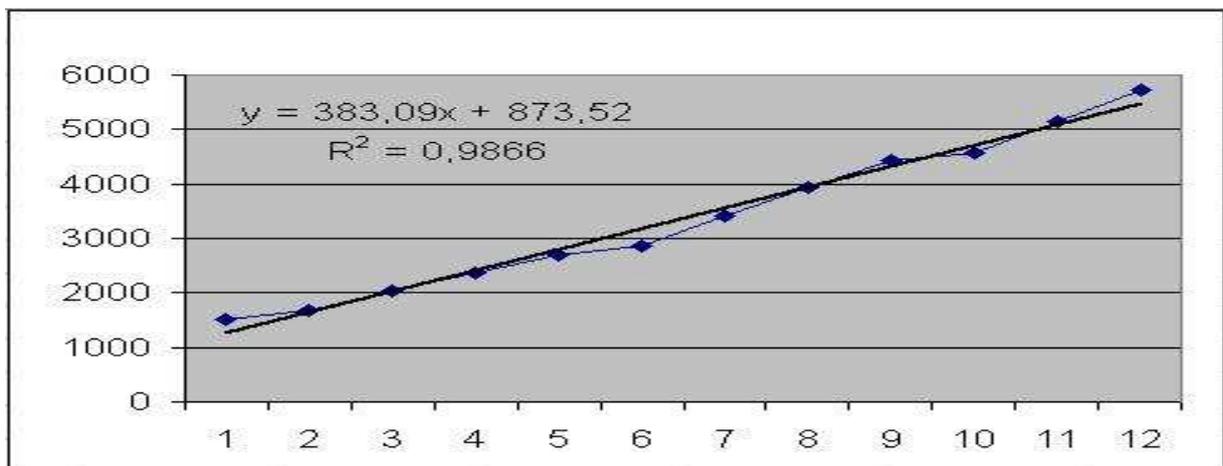


Рисунок 3.3 – Пример уравнения тренда

4. По найденным показателям в уравнении тренда, осуществить расчет выровненных значений динамического ряда, подставив в уравнение тренда порядковые номера лет. Фактические и

выровненные значения должны быть близки. Занести полученные данные в таблицу 3.7.

Для оценки правильности подобранного уравнения тренда в задаче следует использовать метод наименьших квадратов.

5. Рассчитаем сумму квадратов отклонений выровненных с помощью линейного уравнения тренда значений, от фактических, т.е.  $\sum(y-y_T)^2$ . Расчет рекомендуется оформить в виде таблицы 3.8 и рассчитать в программе Microsoft Office Excel.

Таблица 3.7 – Исходные данные

Период \ Значения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фактические данные	240	246	257	348	379	450	521	524	608		
Выровненные данные (линейное уравнение тренда)											
Выровненные данные (степенное уравнение тренда)											

Для оценки правильности подобранного уравнения тренда в задаче следует использовать метод наименьших квадратов.

6. Рассчитаем сумму квадратов отклонений выровненных с помощью линейного уравнения тренда значений, от фактических, т.е.  $\sum(y-y_T)^2$ . Расчет рекомендуется оформить в виде таблицы 3.8 и рассчитать в программе Microsoft Office Excel. При этом, перенося данные из одной таблицы программы Microsoft Office Excel в другую, можно использовать функцию:

«Специальная вставка → транспонировать данные».

7. Заполнить данную таблицу 3.8 по результатам определения выровненных значений с использованием линейного уравнения тренда.

Таким образом, сумма квадратов отклонений, рассчитанная с помощью линейного уравнения тренда равна \_\_\_\_\_.

8. После расчета суммы квадрата отклонений, необходимо

убедиться, что данный показатель стремится к минимуму. Для того чтобы убедиться в правильности выбора уравнения тренда, необходимо сравнить суммы квадратов отклонений, рассчитанные еще по одному близкому к фактической кривой уравнению тренда. В нашем случае, можно применить **степенную линию тренда**. Алгоритм выведения линии уравнения тренда и величины достоверности аппроксимации такой же, как и при построении линейного тренда. После выведения уравнения линии тренда на графике, необходимо рассчитать выровненные значения и занести в таблицу 3.8. При определении выровненных значений степенного уравнения, необходимо использовать функцию «Степень». Введенное уравнение для расчета выровненных значений будет выглядеть следующим образом:

=ОКРУГЛ(параметр уравнения\*СТЕПЕНЬ(порядковый номер года; степень);0).

Таблица 3.8 – Сумма квадратов отклонений

№ п/п	Фактическое значение у	Выровненное значение У <sub>Т</sub>		(У-У <sub>Т</sub> )		(У-У <sub>Т</sub> ) <sup>2</sup>	
		линейное уравнение	степенное уравнение	линейное уравнение	степенное уравнение	линейное уравнение	степенное уравнение
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
$\sum(У-УТ)^2$							

9. Рассчитав выровненные значения степенного тренда, необходимо рассчитать сумму квадратов отклонения фактических значений от выровненных. Расчет рекомендуется осуществить в программе Microsoft Office Excel.

Таким образом, сумма квадратов отклонений, рассчитанная с помощью **степенного уравнения тренда** равна \_\_\_\_\_.

Сравним полученные значения квадратов отклонений:

$$\sum(Y-U_T)^2_{\text{степенная линия тренда}} \leq \geq \sum(Y-U_T)^2_{\text{линейная линия тренда}}$$

Расчет прогнозных значений производства колбасных изделий необходимо осуществлять по тому уравнению, в котором наименьшая сумма квадратов отклонений фактических значений от выровненных.

Следовательно, при расчете прогнозных значений объема производства колбасных изделий будем применять \_\_\_\_\_ уравнение тренда, поскольку  $\sum(Y-U_T)^2 \rightarrow$

min

В принципе определить степень пригодности уравнения для прогнозирования можно по величине достоверности аппроксимации, который должен стремиться к 1. Из двух уравнений тренда следует выбрать то, для которого коэффициент аппроксимации будет выше.

Далее необходимо приступить к расчету прогнозных значений исследуемого показателя. Для этого, в формулу уравнения \_\_\_\_\_ тренда необходимо подставить порядковый номер прогнозируемого периода. Полученные значения отобразить в таблице 3.7.

#### **Самостоятельная работа**

Используя метод экстраполяции динамического ряда, ориентируясь на данные представленные в таблице, рассчитайте прогнозные значения продажи кондитерских изделий на 2018-2019 гг., используя программу Microsoft Office Excel.

Таблица 3.9 – Продажа товара в расчете на одного человека, тыс. руб.

Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Продажа кондитерских изделий, тыс. руб.	150	180	200	210	230	240	250

#### **Индексный метод получения и анализа исходной плановой информации**

Индексный метод - это метод экономического анализа, который основан на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к его уровню в предыдущие временные периоды или к уровню аналогичного явления, принятому в качестве базы сравнения. Всякий индекс исчисляется сопоставлением соизмеряемой (отчетной) величины с базисной. Индексы, выражающие соотношение непосредственно соизмеряемых величин, называются индивидуальными, а характеризующие соотношения сложных явлений - групповыми, или тотальными.

Индексный метод основан на относительных показателях динамики выполнения плана, выражающих отношение фактического уровня анализируемого показателя в отчетном периоде к его уровню в

базисном периоде или к предыдущему периоду.

Планирование производственно-финансовой деятельности предприятия должно начинаться с анализа ее результатов за предшествующий период, в ходе которого работниками планово-экономической службы предприятия должны быть определены возможность и целесообразность:

- дальнейшего роста объемов производства;
- снижение себестоимости продукции;
- повышение эффективности деятельности вследствие учета влияния иных факторов.

**Задание 14.** Рассчитать цепные и базисные индексы прироста объемов производства колбасных изделий, и в соответствии со значениями среднегодового процента прироста рассчитать прогнозные значения объемов производства колбасных изделий в 2018 – 2019 гг.

Различают темпы роста базисные, когда все уровни ряда отнесены к уровню одного периода, принятого за базу, и цепные, когда каждый уровень ряда отнесён к уровню предыдущего периода. Темпы роста рассчитываются в виде коэффициентов, если уровень базисного периода принят за 1, и в процентах, если он принят за 100. Первые показывают, во сколько раз уровень отчётного периода больше базисного, вторые - какой процент уровень отчётного периода составляет от уровня базисного

Обобщённую характеристику интенсивности экономического развития, за несколько лет дают среднегодовые темпы прироста, которые исчисляются как средняя геометрическая из годовых темпов по формуле:

$$K = \sqrt[n-1]{K_1 * K_2 * K_3 * \dots * K_n} \quad (8)$$

где  $K$  — годовые темпы роста, выраженные в коэффициентах,  
 $n-1$  — число лет.

Или по формуле:

$$K = \sqrt[n-1]{U_f/U_b} \quad (9)$$

где  $U_f$  – фактические показатели в отчетном периоде,  
 $U_b$  – показатели в базовом периоде.

На основании показателя среднегодового темпа роста за анализируемый период можно найти прогнозные значения исследуемых показателей.



## **Использование балансового метода в планировании деятельности фирмы**

Балансовый метод – это специальный прием сопоставления взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства.

При применении балансового метода анализа, связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных путем различных их сопоставлений.

Балансовый метод применяется в тех случаях, когда необходимо выявить влияние факторов на анализируемый показатель и проверить, что все факторы, на него влияющие, учтены в расчетах. Применение балансового метода наиболее целесообразно при анализе использования ресурсов, например, использования топлива, оборудования, металла. Этот метод широко используется при изучении финансового состояния предприятия, а также в качестве вспомогательного для проверки расчетов, произведенных другими специальными аналитическими приемами.

Планирование распределения продукции растениеводства осуществляется с использованием балансового метода. При этом важно учитывать его главное требование – равенство левой и правой сторон баланса:

**Наличие на начало года + Приход = Расход + Наличие на конец года.**

Исходя из этого ниже напишите формулы расчета:

Наличие на конец года = \_\_\_\_\_

«Расход» = \_\_\_\_\_

«Приход» = \_\_\_\_\_

**Задание 15.** Рассчитать недостающие показатели баланса продукции растениеводства.

Таблица 3.11 – Баланс продукции растениеводства СПК «Рассвет»

Показатели	Наличие на начало года	Приход		Расход							Наличие на конец года
		производство	прочие поступления	продажа продукции	на корм скоту	на семена	в переработку	натуроплата труда	льготная продажа	арендная плата за землю	
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
<b>Зерно - всего</b>											
в т.ч.:											
оз.пшеница	180	9870	-		279	750	25	82	-	1110	1000
ячмень	120		-	720	186	100	-	-	82	555	120
кукуруза	-	1128	8	1112	-	12	-	-	-	-	
Зерноотходы	-	807	-	66		X	-	-	-	555	0
Подсолнечник		1320		1210	X	4					4
Кормовые корнеплоды	550	-		-	940	X	-	-	-	-	440
Сено	150		-	-	225	X	X	-	-	-	120
Сенаж	200	390	-	-	320	X	X	-	-	-	
Силос	1200	2500	-	-	1660	X	X	-		-	1665
Солома	573	1000	-	-	976	X	X	-	-	-	597
Масло растительное	10	-		-	X	X	4	5	-	6	20

## **Использование нормативного метода в планировании деятельности фирмы**

Экономические нормативы становятся важнейшими рычагами воздействия на хозяйственную деятельность предприятия. Нормативный метод основан на использовании единой системы научно обоснованных прогрессивных норм и нормативов для расчета и оценки уровня выполнения показателей плана.

Использование нормативов позволяет устанавливать и регламентировать важнейшие показатели плановой, организационной и управленческой деятельности, определять ход производственных процессов, их продолжительность и повторяемость.

Нормативный метод нашел широкое применение в сельском хозяйстве.

**Задание 16. Используя методы нормативный и прямого счета** определить планируемую стоимость кормов. Планирование потребности в кормах на первом этапе производится без стоимостных показателей по форме, представленной в таблице 3.12. Для ее заполнения необходимы нормативы расхода кормов на 1 голову крупного рогатого скота при запланированной продуктивности и нормативы структуры их расхода. Данные нормативы определяются в зависимости от потребности в кормоеденицах или от ценности корма.

Ценность корма заключается в том, сколько содержится в данном корме перевариваемого протеина – это главное, что составляет питательность любого корма. Этим и определяется питательная и энергетическая ценность кормов. Чтобы измерить питательность кормов, а затем и сравнить питательную ценность с другими кормами, ввели понятие «Кормовая единица», т.е. питательность 1 кг сухого среднего овса. Энергетическая ценность кормовой единицы равна 1414 ккал и она на 150 г увеличивает жиροотложение у крупного рогатого скота. Обладая понятием о питательной ценности кормов, можно определить потребность в кормах для хозяйства, правильно подобрать кормовые культуры, грамотно составить рацион кормления, планировать поголовье скота.

Данные нормативы имеются в справочной литературе, однако в таблице 17 они представлены (гр.2, стр.1а и 2а).

На основе справочных данных, представленных в таблице заполнить выделенные ячейки.

### Последовательность расчета таблицы 3.12

1. Определить годовую потребность в каждом виде корма (в центнерах) в расчете на 1 голову в год (гр.4 стр.1 и 2 и т.д.) по

формуле:

$\text{Потр.1 гол./год } i = \text{Ном.год.расх.} * \text{Уд.вес } i / 100 / \text{Содерж.к.ед.}i,$

где Ном.год.расх. – норматив годового расхода кормов (ц к.ед./1 гол. в год),

Уд.вес  $i$  – удельный вес  $i$ -го корма в рационе данной группы скота (%),

Содерж.к.ед. $i$  – содержание комовых единиц в 1 кг  $i$ -го вида корма.

2. Определить годовую потребность в каждом виде корма (в тоннах, 1 тонна – 10 центнеров) на все планируемое поголовье (гр.5 стр.1 и 2 и т.д.) по формуле:

$\text{Потр.}i = \text{Потр.1 гол./год } i * \text{Ср.-год.поголовье} / 10.$

3. Рассчитать итоговые строки (стр. 3, 4, 5).

4. Заполнить графу 3.

5. Рассчитать стоимость кормов исходя из необходимого их количества и стоимости 1 тонны.

Таблица 3.12 – Планируемая потребность в кормах и их стоимость для МТФ №1 СПК «Рассвет»

Показатели	Код	Средне- довое пого- ловье, гол.	Кормоединиц		Стоимость	2565	руб. / т	Стоимость	2330	руб. / т	Стоимость	514	руб. / т	Стоимость	217	руб. / т
					Содержание	1,00	к.ед. в 1 кг	Содержание	0,40	к.ед. в 1 кг	Содержание	0,35	к.ед. в 1 кг	Содержание	0,15	к.ед. в 1 кг
					Концентрированные корма			Сено			Сенаж			Солома		
			на 1 гол., ц	всего, т	на 1 гол., ц	всего, т		на 1 гол., ц	всего, т		на 1 гол., ц	всего, т		на 1 гол., ц	всего, т	
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>6</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>
<b>Молочное стадо</b>																
Основное стадо	<i>1</i>	200	56,2													
<i>Рекоменд. структура рациона</i>	<i>1a</i>	к	к	к	34%			5%			5%			0%		
Молодняк и взр. скот на отк	<i>2</i>	300	20,5													
<i>Рекоменд. структура рациона</i>	<i>2a</i>	к	к	к	26%			5%			8%			5%		
<b>ИТОГО</b>	<i>3</i>	X	X	X	X			X			X			X		
Страховой фонд	<i>4</i>	X	X	X	8%			15%			15%			15%		
<b>ВСЕГО</b>	<i>5</i>	X	X	X	X			X			X			X		
Показатели	Код	Стоимость	607	руб. / т	Стоимость	321	руб. / т	Стоимость	531	руб. / т	Стоимость	9500	руб. / т	Стоим- мость прочих кормов, тыс.руб.	Загр- ты на пригот. кормов на кормокух- нях, тыс.руб.	Стоим- мость кормов - всего, тыс.руб.
		Содержание	0,20	к.ед. в 1 кг	Содержание	0,12	к.ед. в 1 кг	Содержание	0,18	к.ед. в 1 кг	Содержание	0,30	к.ед. в 1 кг			
		Силос			Корнеплоды и бахчи			Зеленая масса (без пастб.)			Молоко					
		на 1 гол., ц	всего, т	сумма, тыс.руб.	на 1 гол., ц	всего, т	сумма, тыс.руб.	на 1 гол., ц	всего, т	сумма, тыс.руб.	на 1 гол., ц	всего, т	сумма, тыс.руб.			
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>18</i>	<i>19</i>	<i>20</i>	<i>21</i>	<i>22</i>	<i>23</i>	<i>24</i>	<i>25</i>	<i>26</i>	<i>27</i>	<i>28</i>	<i>29</i>	<i>30</i>
<b>Молочное стадо</b>																
Основное стадо	<i>1</i>													15		
<i>Рекоменд. структура рациона</i>	<i>1a</i>	18%			7%			31%								
Молодняк и взр. скот на отк	<i>2</i>													10		
<i>Рекоменд. структура рациона</i>	<i>2a</i>	19%			5%			22%			5%					
<b>ИТОГО</b>	<i>3</i>	X			X			X			X					
Страховой фонд	<i>4</i>	20%			15%			0%			0%					
<b>ВСЕГО</b>	<i>5</i>	X			X			X			X					

### ***Тесты для самоконтроля***

1. К первой группе методов получения и анализа исходной плановой информации не относятся:

- а) методы прогнозирования,
- б) прямого счета,
- в) соотношений,
- г) балансовый.

2. Интуитивные методы экономического прогнозирования используются в том случае, когда:

- а) невозможно учесть влияние многих факторов из-за сложности объекта планирования,
- б) руководству необходимо разработать стратегические и тактические цели и задачи,
- в) руководитель при планировании показателей развития предприятия ориентируется на интуицию,
- г) необходимо правильно обосновать расчетные показатели плановых заданий по развитию предприятия на предстоящий период.

3. Индивидуальные интуитивные методы экономического прогнозирования не включают:

- а) метод интервьюирования,
- б) аналитический метод,
- в) метод «комиссий»,
- г) метод построения сценария.

4. Аналитический индивидуальный метод экономического прогнозирования предполагает:

- а) осуществление непосредственного контакта эксперта со специалистом по схеме «вопрос — ответ»;
- б) логически анализируется какая-либо прогнозируемая ситуация;
- в) выявление логики процесса или явления во времени при различных условиях,
- г) изучение сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогноза и в переносе их на будущее.

5. Коллективные экспертные оценки экономического прогнозирования не включают в себя:

- а) метод «комиссий»
- б) коллективное генерирование идей,
- в) метод интервьюирования,
- г) метод «Дельфи».

6. В зависимости от стадии разработки различают следующие виды балансов:

- а) прогнозные балансы,
- б) плановые балансы,
- в) отчетные балансы,
- г) материальные балансы.

7. По видам ресурсов балансы подразделяются на:

- а) материальные балансы,
- б) трудовые балансы,
- в) балансы средств производства
- г) стоимостные балансы.

8. По методам разработки нормы и нормативы не включают:

- а) научно обоснованные,
- б) расчетно-аналитические,
- в) внутрипроизводственные,
- г) экспериментальные,

9. Программно-целевой метод осуществляется в следующей последовательности:

.....выявление требуемых для выполнения мероприятий ресурсов;

.....определение конкретных целей, детализирующих выявленные проблемы;

.....разработку мероприятий, обеспечивающих достижение намеченных целей оптимальными путями;

.....определение исполнителей

.....выявление важнейших проблем развития предприятия;

10. Достоинствами программно-целевого метода не является:

а) способствует обеспечению единства планов предприятия, увязке их целей и задач, а также плановых периодов различной продолжительности;

б) в нем описываются количественные характеристики системы.

в) позволяет разукрупнять главные цели и проблемы до более частных и локальных, представлять их в системе показателей плана;

г) создает предпосылки для отражения обратных связей в плановых расчетах, укрупнения и разукрупнения отдельных показателей, упорядочения плановой информации.

## Тема 4.

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И РАСЧЕТОВ В АНАЛИЗЕ И ПЛАНИРОВАНИИ

### Вопросы для обсуждения

4.1. Система показателей в планировании

4.2. Технология плановых расчетов

### Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «Плановый показатель».
2. Каким требованиям должна соответствовать система плановых показателей?
3. Перечислите и охарактеризуйте плановые показатели в зависимости от единиц измерения.
4. Какие выделяют плановые показатели в зависимости от целей разработки?
5. Перечислите и охарактеризуйте плановые показатели в зависимости от необходимости согласования с вышестоящими органами управления.
6. Охарактеризуйте суть технологии плановых расчетов на основе фактически достигнутого уровня.
7. В чем недостатки данной технологии плановых расчетов?
8. Дайте характеристику технологии планирования на основе укрупненных экономических расчетов.
9. В чем преимущества и недостатки данной технологии плановых расчетов?

### Задания и ситуации для обсуждения

**Задание 1.** Перечислите и прокомментируйте основные группы плановых показателей, объединенные по соответствующим критериям:

1. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

---



---

**Задание 2.** В местах многоточий вставьте пропущенные слова:

1. .... – это форма выражения конкретного задания, содержащегося в управленческом решении.

2. На предприятиях широко используются ....., под которыми понимают увязку плановых показателей с поставленными целями (стратегическими, тактическими).

3. Особая роль в процессе расчета плановых показателей отводится принципу ....., т.е. последовательном переходе от укрупненных показателей долгосрочного плана к более детальным пятилетнего, от детальных показателей пятилетнего плана к детализированным показателям годового, а также о создании достаточного временного горизонта для плановых расчетов.

4. .... должна учитывать закономерности социально-экономического развития общества и потребности предприятия всех форм собственности.

**Задание 3.** Всю систему плановых показателей можно объединить в группы по следующим критериям (вставьте пропущенные слова):

1. В зависимости от единиц измерения следует различать:

- ..... показатели;
- ..... показатели.

2. .... показатели, характеризующие результативность производства, включают:

- техничко-производственные;
- экономические.

3. По ..... следует подразделять все плановые показатели на:

- частные;
- обобщающие.

4. По необходимости согласования с вышестоящим органом управления:

- ✓ .....
- ✓ .....

**Задание 4.** Наиболее рациональным является следующий

алгоритм плановых расчетов:

сначала \_\_\_\_\_;

затем \_\_\_\_\_;

далее \_\_\_\_\_.

**Задание 5.** Плановые показатели должны выполнять свою функцию – выразить меру развития того или иного социально-экономического явления и процесса на предприятии. Для этого система показателей должна соответствовать определенным требованиям. Вставьте пропущенные слова:

- охватывать все ..... и ..... развития предприятия;
- обеспечивать ..... и ..... определенных показателей (утверждаемых, расчетных и информационно-ориентированных);
- ориентировать предприятие на поддержание ..... и рост социально-экономической эффективности;
- быть ....., т.е. отражающей изменения в состоянии объектов планирования, тенденциях их развития;
- способствовать ориентации предприятия на поддержание устойчивой ..... на соответствующих рынках (международном, национальном, региональном, местном);
- обеспечивать ..... и ..... различных разделов плана;
- иметь ограничения в рамках обоснованной .....

**Задание 6.** Абсолютные показатели, характеризуют содержание плановых заданий в абсолютных величинах. Перечислите и охарактеризуйте основные их виды

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Задание 7.** Плановые расчеты применяют как в текущем, так и в перспективном планировании. При этом используют различные способы и приемы расчетов. Какие технологии получили наибольшее

распространение в практике планирования?

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

**Задание 8.** Для терминов, представленных в таблице, подберите верное определение:

Термины	№ определения	Определения
Условно-натуральные показатели		1. Используются для оценки конечных результатов деятельности предприятия: показатели производительности труда, себестоимости, капиталотдачи и т. д.
Количественные показатели		2. Отражается результат проведенных расчетов, ими завершается разработка плана.
Обобщающие показатели		3. Используются при необходимости суммирования объемов однородных, но качественно отличающихся ресурсов (в тоннах условного топлива, в кормовых единицах и т. д.)
Относительные показатели		4. Это ограниченное число плановых показателей, отражающих наиболее существенные стороны развития предприятия, по которым оценивается выполнение плана.
Частные показатели		5. Характеризуют динамику абсолютных показателей и их структуру, измеряются в относительных величинах (процентах и долях)
Утверждаемые показатели		6. Характеризуют масштабы производства: объемы производимой продукции, размеры машинно-тракторного парка, численность работников предприятия
Экономические показатели		7. Отражают меру развития отдельного экономического явления или процесса, не дающие системного видения процесса воспроизводства на предприятии

В практике планирования наибольшее распространение получила технология плановых расчетов на основе фактически достигнутого уровня. При этом в качестве основы используется достигнутый уровень в среднем за 3-5 лет, который отражает усредненные условия производства и реализации продукции (максимально возможный объем производства на имеющемся оборудовании, спрос на продукцию, цена на продукцию, эластичность спроса от цены и т.д.). При планировании объемов производства продукции колбасного цеха, работники планово-экономического отдела ориентируются, прежде всего, на объем спроса. При этом объем спроса колбасных изделий в значительной степени может зависеть от цены реализации. В этой связи целесообразно исследовать эластичность спроса от цены.

Эластичностью спроса называют его способность изменяться под влиянием доходов, цены и других экономических факторов. Показателем эластичности является отношение между относительным изменением спроса и относительным изменением факторов, его формирующего (дохода, цены, объема производства и т.п.). Эластичность спроса может быть выражена упрощенной формулой:

$$\mathcal{E} = \Delta y\% / \Delta x\%, \quad (10)$$

где  $\mathcal{E}$  – коэффициент эластичности;

$y$  – размер спроса;

$x$  – фактор, формирующий спрос;

$\Delta y$  – прирост спроса;

$\Delta x$  – прирост фактора.

Коэффициент эластичности спроса от цены показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на один процент.

**Рассчитаем эластичность спроса от цены для сыра «Деревенский».**

Найдем темп прироста (сокращения) объема производства сыра «Деревенский» в 2019 году по сравнению с 2018:

$$(288/245) * 100 = 117,6\%$$

$$\Delta y\% = 117,6 - 100 = 17,6\%$$

Найдем темп прироста (снижения) цены реализации сыра «Деревенский» в 2019 году по сравнению с 2018:

$$(195/200) * 100 = 97,5$$

$$\Delta x\% = 100 - 97,5 = 2,5\%$$

Найдем коэффициент эластичности объемов продаж сыра «Деревенский» от цены:

$$\mathcal{E} = 17,6 / 2,5 = 7,04\%$$



Таблица 4.1 – Объем производства и реализации продукции сырного цеха

Наименование продукции	2017			2018			2019			2019 в % к 2017			В среднем за 2017-2019		
	объем производства, т	цена, руб./кг	выручка от реализации, тыс. руб.	объем производства, т	цена руб./кг	выручка от реализации, тыс. руб.	объем производства, т	цена руб./кг	выручка от реализации, тыс. руб.	объем производства,	цена руб.	выручка от реализации	объем производства, т	цена руб./кг	выручка от реализации, тыс. руб.
Сыр «Деревенский»	218	210		245	200		288	195							
Сыр «Сибиряк»	290	320		345	275		360	268							
Итого		X			X			X						X	

Таблица 4.2 – Планирование объемов производства и цен на 2020 год

Наименование продукции	План на 2020 год (с учетом коэффициента эластичности от цены)		
	объем производства, т	цена, руб./кг	выручка от реализации, тыс. руб.
Сыр «Деревенский»			
Сыр «Сибиряк»			
ИТОГО			

### *Тесты для самоконтроля*

1. Плановые расчеты применяют как в ....., так и в ..... планировании.
2. В зависимости от единиц измерения следует различать показатели:
  - а) абсолютные,
  - б) качественные,
  - в) количественные,
  - г) утверждаемые,
  - д) относительные,
  - е) обобщающие.
3. По значению следует подразделять все плановые показатели на:
  - а) абсолютные,
  - б) качественные,
  - в) частные,
  - г) утверждаемые,
  - д) относительные,
  - е) обобщающие.
4. В зависимости от целей разработки следует различать показатели:
  - а) абсолютные,
  - б) качественные,
  - в) количественные,
  - г) утверждаемые,
  - д) относительные,
  - е) обобщающие.
5. Абсолютные показатели могут быть:
  - а) натуральными,
  - б) утверждаемыми,
  - в) стоимостными,
  - г) условно-натуральными,
  - д) относительными.
6. Обоснование плановых показателей на основе .....  
 ..... – технология основана на вычислении базового (фактически сложившегося за определенный период) уровня планируемого показателя и предполагаемого темпа его роста или снижения.
7. .... показатели – характеризуют динамику абсолютных показателей и их структуру, измеряются в относительных величинах (процентах и долях).
8. .... показатели отражают меру развития отдельного

экономического явления или процесса, не дающие системного видения процесса воспроизводства на предприятии.

9. Сущность плановых расчетов заключается в обосновании ..... плановых показателей на основе анализа составляющих их величин.

10. .... должна учитывать закономерности социально-экономического развития общества и потребности предприятия всех форм собственности

## **Тема 5**

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ**

#### **Вопросы для обсуждения**

- 5.1 Сущность и содержание стратегического планирования.
- 5.2 Этапы стратегического планирования развития фирмы.
- 5.3 Структура и содержание стратегических планов.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Назовите основные функции стратегического планирования и раскройте их содержание.
2. Назовите этапы процесса стратегического планирования.
3. Раскройте сущность основных компонентов стратегического планирования.
4. Сформулируйте цели оценки внешней среды предприятия.
5. Какие результаты помогает получить анализ внешней среды?
6. Назовите наиболее распространенные методы наблюдения за внешней средой.
7. Укажите факторы макроокружения фирмы и раскройте их содержание.
8. Укажите факторы непосредственного окружения фирмы и раскройте их содержание.
9. Какие области хозяйственной деятельности предприятия исследуются при анализе и оценке внутренней среды предприятия.
10. Укажите, какое значение имеет миссия для жизнедеятельности фирмы.
11. Исходя из каких требований определяется содержание миссии фирмы?
12. Раскройте структуру стратегического плана.

### Темы рефератов

1. История возникновения стратегического планирования.
2. Особенности стратегического планирования на российских предприятиях.
3. Использование системы сбалансированных показателей в стратегическом планировании.
4. Формирование целевых ориентиров в системе стратегического планирования.

### Задания и ситуации для обсуждения

**Задание 1.** В местах многоточий вставьте пропущенные слова:

1. .... планирование – это процесс разработки и реализации стратегии развития предприятия в будущем на основе прогнозирования изменения параметров внешней среды, определения приоритетных направлений развития и методов эффективного использования стратегических ресурсов.
2. .... – это качество означает совместимость целей фирмы с собственными интересами ее владельцев и сотрудников, а также учет интересов партнеров, клиентов, поставщиков и общества в целом.
3. Наиболее распространенным методом изучения внутренней среды предприятия является метод .....
4. .... – возможность корректировки целей в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде фирмы в процессе их реализации;
5. Состав и содержание разделов стратегического плана является .....
6. Основное преимущество стратегического планирования состоит в большей степени ..... плановых показателей, в большей ..... планируемых сценариев развития событий.
7. Стратегическая миссия предприятия имеет значение, как для ....., так и для ..... сфер деятельности предприятия.
8. .... стратегии есть процесс пересмотра целей и выработки скорректированной стратегии развития предприятия.

**Задание 2.** Стратегическому планированию наряду с общими присущи особые принципы. Перечислите и прокомментируйте их:

- \_\_\_\_\_
-

- \_\_\_\_\_

---

- \_\_\_\_\_

---

- \_\_\_\_\_

---

- \_\_\_\_\_

---

- \_\_\_\_\_

---

**Задание 3.** Раздел стратегического плана «Стратегия маркетинга» включает разработку следующих компонентов:

4. Стратегия продукта – \_\_\_\_\_

---



---

5. Стратегия каналов распределения товара – \_\_\_\_\_

---



---

6. Стратегия продвижения товара – \_\_\_\_\_

---



---

7. Стратегия продвижения товара – \_\_\_\_\_

---



---

Дайте определения компонентов данного раздела стратегического плана.

**Задание 4.** Впишите в логической последовательности структуру стратегического плана:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

- 10.
- 11.
- 12.
- 13.

**Задание 5.** Подберите верное определение для каждого из требований, предъявляемых к целям и задачам функционирования предприятия:

Требование	№ определения	Определение
Множественность		Цели должны быть функциональны, чтобы руководители различных уровней могли трансформировать цели, которые ставятся на более высоком уровне управления, в задачи для нижестоящих звеньев
Измеримость		Возможность корректировки целей в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде фирмы в процессе их реализации
Избирательность		Качество означает совместимость целей фирмы с собственными интересами ее владельцев и сотрудников, а также учет интересов партнеров, клиентов, поставщиков и общества в целом
Совместимость		Данная характеристика целей помогает однозначно определить, в каком направлении должна функционировать фирма, что необходимо получить в результате достижения цели, в какие сроки она должна быть реализована, кто должен ее реализовать
Достижимость, реальность		Необходимо ставить цели во всех сферах, от которых зависит жизнеспособность предприятия
Приемлемость		Все цели в системе должны быть совместимы. Долгосрочные цели должны соответствовать миссии

		предприятия, а краткосрочные — долгосрочным
Гибкость		Нереальная цель приводит к демотивации сотрудников, к потере ими ориентира, что негативно сказывается на деятельности предприятия
Функциональность		Цели должны обеспечивать необходимую концентрацию ресурсов и усилий
Конкретность		Возможность количественной и качественной оценки целей как в процессе их постановки, так и в процессе реализации

**Задание 6.** Стратегическое планирование имеет свою технологию. Процесс стратегического планирования включает следующие этапы. Вставьте ключевые слова.

- определение ..... предприятия (фирмы);
- формулирование ..... и ..... функционирования предприятия;
- анализ и оценку ..... среды;
- анализ и оценку ..... структуры предприятия;
- разработку и анализ стратегических .....;
- выбор .....

**Задание 7.** Перечислите и охарактеризуйте существующие в рыночной экономике направления формирования стратегии.

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Задание 8.** С точки зрения технологии обоснования целей, алгоритм их структуризации включает четыре последовательные стадии. Расположите их в правильном порядке.

- построение иерархии целей;

- установление индивидуальных (локальных) целей;
- установление конечных целей фирмы;
- выявление и анализ тенденций во внешней среде.

**Задание 9.** Определение будущего не путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития, а стратегическим анализом, т.е. выявлением возможных ситуаций, опасностей, шансов предприятия, которые способны изменить сложившиеся тенденции – это

- ✓ недостаток стратегического планирования;
- ✓ важнейшая функция стратегического управления;
- ✓ отличие стратегического планирования от традиционного перспективного планирования;
- ✓ основное преимущество стратегического планирования

**Задание 10.** Существуют два подхода к процессу структуризации целей в планировании:

1. ...., предполагающий что систему целей на всех уровнях иерархии фирмы определяется высшим руководством.
2. ...., предполагающий что в процессе структуризации наряду с высшим руководством участвуют все нижестоящие уровни.

**Задание 11.** На этапе «Разработка и анализ стратегических альтернатив» стратегического планирования принимаются решения о том, как фирма будет достигать свои цели и реализовывать корпоративную миссию. Содержание стратегии зависит от ситуации, в которой находится фирма. С какими вопросами, как правило, сталкивается фирма при разработке стратегии?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### **Задачи и упражнения**

**Хозяйственный портфель** – совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации. **Анализ хозяйственного портфеля** - инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления своей хозяйственной деятельности с целью планирования вложения ресурсов в наиболее прибыльные из их числа и сужения или прекращения наиболее слабых направлений деятельности.

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре

стадии: выход на рынок (товар - «проблема»), рост (товар - «звезда»), зрелость (товар - «дойная корова») и спад (товар - «собака»).

При использовании модели предприятие анализируется как совокупность стратегических хозяйственных единиц. Стратегическое положение каждой СХЕ оценивается с помощью двух критериев - темпа роста рынка в качестве индикатора привлекательности и доли рынка в качестве индикатора конкурентных позиций (рис. 5.1). В соответствии с приведенными критериями в матрице выделяют следующие стратегические области:

Темпы роста спроса	Выс.	Вопросительный знак	Звезда
	Низ.	Собака	Дойная корова
		Размер доли рынка	

Рисунок 5.1 – Бостонская матрица

1. «Звезды» - к ним относятся новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно развивающегося рынка, операции на котором приносят высокие прибыли; в них нужно осуществлять инвестиции для удержания лидирующего положения. Главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность вложений. При этом нужно стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке.

2. «Дойные коровы» - это «звезды» в прошлом, которые в настоящем обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удержать на рынке свои конкурентные позиции, служат источником средств и существуют при минимальных вложениях, поток денежной наличности хорошо сбалансирован. Надо стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке.

3. «Собаки» - поток денежной наличности незначителен, а чаще даже отрицателен. «Собаки» должны безжалостно изгоняться из бизнеса - ни денег, ни сколько-нибудь существенной доли на рынке они не дают, а являются лишь источником постоянно возрастающих затрат. Необходимо либо сокращать их, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей фирме (выводить ресурсы из «собак»).

«Знаки вопроса», или «Трудные дети» - это товары или услуги, которыми компания начинает заниматься сегодня. Это более рискованный объект для инвестиций в целях максимального расширения

зоны присутствия компании на рынке. Эти бизнес-области конкурируют в растущих областях, но занимают относительно небольшую долю рынка, что приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Действия предприятия - либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо сокращать данный бизнес. **Задание 12.** Используя матрицу БКГ, проанализировать хозяйственный портфель организации и разработать на основе проведенного анализа продуктовую стратегию организации.

Объем реализации продукции за последние четыре года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика портфеля предложения кондитерского цеха

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка в 2018	
	2015	2016	2017	2018	предприятия	конкурента
Торт «Домашний»	2400	2900	2900	2500	34	17
Торт «Наполеон»	510	550	590	649	33	21
Пирожные «Профитроль»	0	0	90	130	5	7
Кекс «Классический»	1650	1700	1850	2405	11	9
Торт «Фруктовая карусель»	200	240	280	448	15	10

### **Методические указания к выполнению задания**

Для построения матрицы БКГ необходимо разработать следующие этапы:

1. *Рассчитать темпы роста рынка (PP).* Они характеризуются движением продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж) и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период или через среднегодовые темпы их изменения. Индекс темпа роста реализации продукции определяется как отношение объема реализации за текущий год к объему реализации за предыдущий год и выражается в процентах или коэффициентах роста.

*Следовательно, темп роста рынка (PP) по первому виду*

продукции (Торт «Домашний») составит:

$PP_1 =$  \_\_\_\_\_

$PP_2 =$  \_\_\_\_\_

$PP_3 =$  \_\_\_\_\_

$PP_4 =$  \_\_\_\_\_

$PP_5 =$  \_\_\_\_\_

2. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доля рынка предприятия находится как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции:

$ОДР_1 =$  \_\_\_\_\_  $=$  \_\_\_\_\_

Это означает, что объем реализации данного вида продукции превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшего конкурента в 2 раза.

$ОДР_2 =$  \_\_\_\_\_

$ОДР_3 =$  \_\_\_\_\_

$ОДР_4 =$  \_\_\_\_\_

$ОДР_5 =$  \_\_\_\_\_

3. Рассчитать долю (%) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по последнему году (2018 году):

$D_1 =$  \_\_\_\_\_

$D_2 =$  \_\_\_\_\_

$D_3 =$  \_\_\_\_\_

$D_4 =$  \_\_\_\_\_

$D_5 =$  \_\_\_\_\_

Все рассчитанные данные занести в таблицу (таблица 2).

4. Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются:

- средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т.е. объем продаж постоянен,

- относительная доля – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке.

Таблица 2 - Расчетные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	№ продукции				
	1	2	3	4	5
Темпы роста рынка (PP)					
Относительная доля рынка (ОДР)					
Доля продукции в общем объеме реализации, %					

Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доли объема продукции в общем объеме реализации предприятия.

Матрица БКГ имеет вид, представленный на рисунке 2.

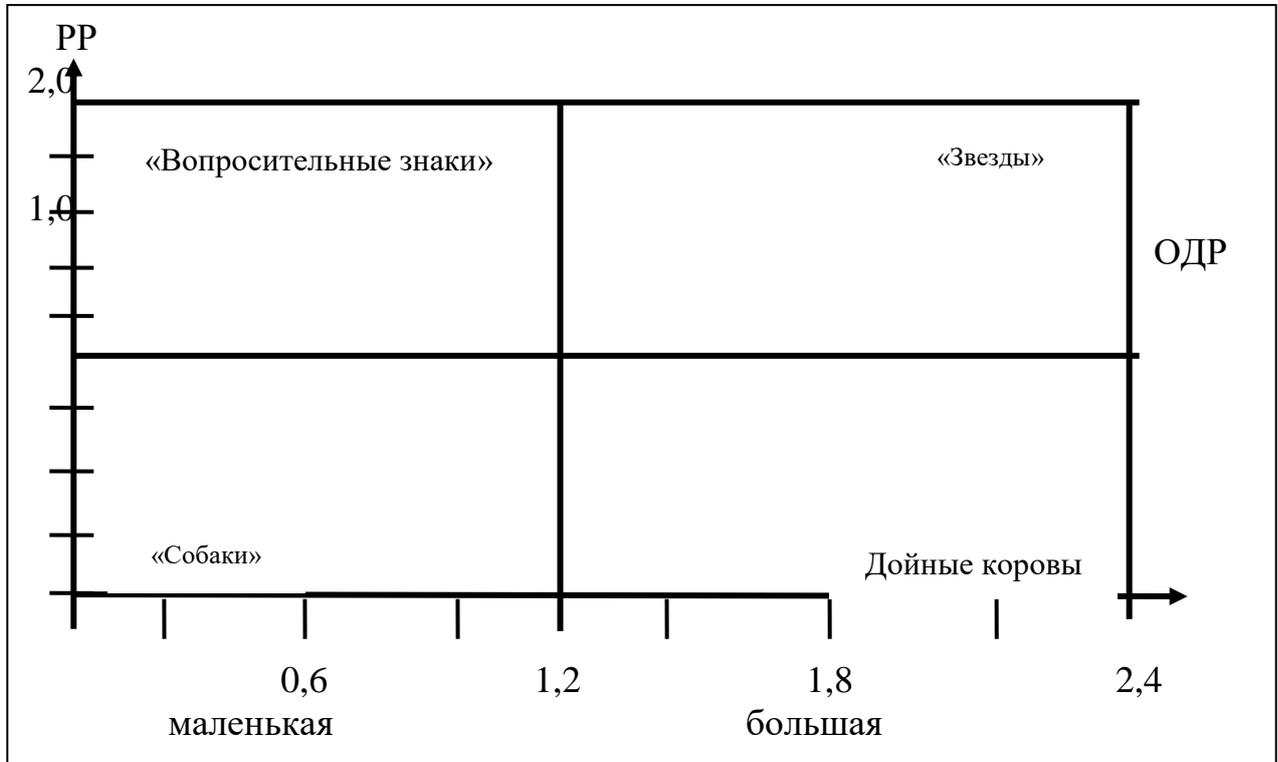


Рисунок 2 – Матрица БКГ

Возможные варианты продуктовых стратегий предприятия отобразить

5. На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Выводы по результатам расчетов рекомендуется представить в форме таблицы:

Таблица 3 – Варианты продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	№ вида продукции	Стратегия
«Вопросительные знаки»		
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

При определении продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «Звезды» оберегать и укреплять;



### *Тесты для самоконтроля*

1. Общее состояние предприятия характеризуется в таком разделе стратегического плана, как:

- а) Стратегия управления
- б) Социальная стратегия
- в) Предисловие (резюме);
- г) Стратегия маркетинга
- д) Стратегия производства
- е) Цели и задачи предприятия

2. .... – процесс, который состоит в установлении смысла существования предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике.

3. Раздел «Стратегия управления» включает следующие подразделы:

- а) экспортные цели;
- б) внедрение стратегии в действие;
- в) стратегический контроль;
- г) ресурсное обеспечение производства и узкие места в организации
- д) использования производственного потенциала;
- е) механизмы улавливания изменений;
- ж) структура НИОКР;
- з) переформулирование стратегии.

4. Стратегическое планирование в силу своей сущности не дает ..... будущего.

5. .... стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий.

6. В разделе « Стратегия производства» рассматривают:

- а) технико-экономическое обоснование прогнозов;
- б) социальную защищенность работников;
- в) организационно-технический уровень производства;
- г) выбор рода международной деятельности;
- д) инструкции, методики, стандарты, описания технологий, программы и другие вспомогательные материалы;
- е) деятельность предприятия в области охраны окружающей среды;
- ж) стратегии развития производства.

7. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего уровня должны иметь четкую, разделяемую всеми ..... развития фирмы.

8. Внутренняя среда предприятия исследуется по следующим направлениям:

- а) состояние экономики;
- б) исследования и разработки;
- в) производство;
- г) научно-технологический уровень;
- д) маркетинг;
- е) ресурсы;
- ж) конкурирующие предприятия;
- з) продвижение товара.

9. В разделе «.....» формулируют цели предприятия, определяют его организационно-правовую форму, устав и особенности.

10. Поставщики ресурсов, потребители продукции, посредники, конкурирующие предприятия, средства массовой информации, общества потребителей и т.д. составляют ..... предприятия.

11. В разделе «Текущая деятельность и долгосрочные задачи»:

- а) показывают связи предприятия с внешней средой, проверенными партнерами;
- б) формулируют цели предприятия;
- в) раскрывают конкурентные преимущества;
- г) раскрывают организационную структуру предприятия;
- д) дают обоснование и согласование стратегии внешнеэкономических отношений предприятия;
- е) дают характеристику выпускаемых товаров, их конкурентоспособности на конкретных рынках.
- ж) рассматривают технико-экономические показатели предпринимательской деятельности за последние 5 лет и на будущее.

12. В разделе «Стратегический финансовый план предприятия» формируют и определяют использование ..... для реализации стратегии предприятия.

13. Какой из методов не применяется для анализа внешней и внутренней среды в стратегическом планировании:

- а) матрица Томпсона и Стикланда;
- б) корреляционно-регрессионный анализ;
- в) метод SWOT-анализа;
- г) матрица Бостонской консультативной группы.

### *Список используемой литературы*

1. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник для студ.вузов по экон.спец.-3-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 416 с. – (Высшее образование. Гр.УМО).
2. ЭБС Университетская библиотека ONLINE: Козлова Т.В. Организация и планирование производства: учеб.-практ. пособие. - М.: Евразийский открытый институт, 2012. – 195 с.
3. ЭБС Университетская библиотека ONLINE : Стрелкова Л. В. Внутрифирменное планирование. Учебное пособие - М.: Юнити-Дана, 2012. - 368 с.
4. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.
5. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для студентов вузов по специальности 080502 "Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)" / под ред. В. Я. Позднякова ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 617 с.
6. Банникова, Н.В. и др. Стратегическое планирование: современные подходы: методические рекомендации.- Ставрополь : АГРУС, 2007. – 52 с.
7. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2015. - 320 с.
8. Шаляпина И.П. Планирование на предприятии АПК: Учебное пособие / И.П. Шаляпина, О.Ю. Анциферова. - СПб.: Лань, 2016. - 176 с.