

Е.С. ВАЙС, В.М. ВАСИЛЬЦОВА,  
Т.А. ВАЙС, В.С. ВАСИЛЬЦОВ

# ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Допущено Учебно-методическим объединением  
по образованию в области производственного менеджмента  
в качестве **учебного пособия** для студентов высших  
учебных заведений, обучающихся по специальности  
«Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»

Четвертое издание, стереотипное



МОСКВА  
2011

**УДК 65.0(075.8)**

**ББК 65.290-2я73**

**В12**

**Рецензенты:**

**И.А. Садчиков**, заведующий кафедрой экономики и менеджмента в нефтегазохимическом комплексе Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета, д-р экон. наук, проф.,

**М.В. Селин**, заведующий кафедрой экономики Вологодской государственной молочно-хозяйственной академии им. Н.В. Верещагина, д-р экон. наук, проф.,

**Е.Н. Яковлева**, заведующая кафедрой финансов Института менеджмента и информационных технологий (филиал Санкт-Петербургского политехнического университета в г. Череповце), канд. экон. наук, доц.

**Вайс Е.С.**

**В12** Планирование на предприятии : учебное пособие / Е.С. Вайс, В.М. Васильцова, Т.А. Вайс, В.С. Васильцов. — 4-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2011. — 336 с.

**ISBN 978-5-406-01126-3**

Рассматриваются методологические и организационные основы планирования на предприятии. Особое внимание уделено планированию экономического развития. Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями Федерального стандарта к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки выпускников вузов, содержит контрольные вопросы и тесты, которые могут быть использованы для самоконтроля.

*Для студентов и аспирантов экономических и технических специальностей. Может быть использовано специалистами предприятий.*

**УДК 65.0(075.8)**

**ББК 65.290-2я73**

Вайс Евгений Станиславович  
Васильцова Вероника Михайловна  
Вайс Татьяна Александровна  
Васильцов Виталий Сергеевич

### **ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.006828.04.10 от 28.04.2010 г.

Изд. № 3266. Формат 60×90/16.

Гарнитура «PetersburgС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 21,0. Уч.-изд. л. 14,9. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Издательство КноРус».

129110, Москва, ул. Большая Переяславская, 46, стр. 7.

Тел.: (495) 680-7254, 680-0671, 680-1278.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством  
предоставленного издательством электронного оригинал-макета  
в ОАО «Московская типография № 2».  
129085, Москва, пр. Мира, 105.

© Вайс Е.С., Васильцова В.М.,

Вайс Т.А., Васильцов В.С., 2011

© ООО «Издательство КноРус», 2011

**ISBN 978-5-406-01126-3**

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	7
----------------	---

## Раздел I

### МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ

<b>Глава 1. Сущность планирования в рыночных условиях</b>	
1.1. Планирование в рыночных условиях .....	10
1.2. Сущность планирования развития .....	13
1.3. Совокупный спрос – важнейший объект «планирования развития» .....	16
1.4. Об индикативном планировании в современных условиях .....	19
Выводы .....	27
Контрольные вопросы .....	29
Тесты .....	30
<b>Глава 2. Методологические основы планирования и прогнозирования</b>	
2.1. Методология планирования и прогнозирования .....	36
2.2. Методы прогнозирования, их использование в планировании .....	39
2.3. Система социально-экономического прогнозирования. Основные группы прогнозов .....	42
2.4. Принципы планирования .....	45
2.5. Методы планирования .....	48
Выводы .....	51
Контрольные вопросы .....	52
Тесты .....	53
<b>Глава 3. Характеристика долгосрочного и стратегического планирования предприятия</b>	
3.1. Объективные предпосылки и условия эволюции систем планирования и управления .....	61
3.2. Сущность стратегического планирования .....	64
3.3. Цели и стратегии .....	67
3.4. Характеристика долгосрочного и стратегического планирования .....	72
Выводы .....	75
Контрольные вопросы .....	76
Тесты .....	76

#### **Глава 4. Методы планирования инноваций**

4.1. Характеристика особенностей НИОКР как объекта планирования .....	81
4.2. Программно-целевое планирование НИОКР .....	83
4.3. Задачи и методы тематического планирования НИОКР .....	84
4.4. Методы определения договорных цен на научно-техническую продукцию .....	85
4.5. Объемно-календарное планирование НИОКР .....	87
4.6. Сетевое планирование .....	89
Выводы .....	97
Контрольные вопросы .....	98
Тесты .....	99

### **Раздел II**

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **Глава 5. Организационные основы планирования на предприятии**

5.1. Типы внутрифирменного планирования .....	106
5.2. Процесс планирования на предприятии .....	109
5.3. Система планов предприятия .....	111
5.4. Организация внутрифирменного планирования .....	113
5.5. Диагностика готовности систем к планированию .....	116
Выводы .....	116
Контрольные вопросы .....	119
Тесты .....	120

#### **Глава 6. Стратегическое планирование на предприятии**

6.1. Конкурентный анализ .....	124
6.2. Портфельные модели анализа стратегии. Оценка привлекательности стратегической области бизнеса .....	126
6.3. Определение конкурентных технологических возможностей .....	134
6.4. Анализ путей диверсификации .....	136
6.5. Синергизм в аспекте планирования .....	139
Выводы .....	139
Контрольные вопросы .....	141
Тесты .....	141

#### **Глава 7. Разработка стратегии фирмы**

7.1. Формирование стратегии .....	146
7.2. Миссия организации .....	149
7.3. Формирование системы стратегических целей фирмы .....	152
7.4. Формирование стратегических программ .....	156
7.5. Информационное обеспечение стратегического планирования .....	159
Выводы .....	169
Контрольные вопросы .....	171
Тесты .....	172

<b>Глава 8. Бизнес-план предприятия</b>	
8.1. Цели и задачи бизнес-плана .....	179
8.2. Структура и содержание бизнес-плана .....	183
Выводы .....	202
Контрольные вопросы .....	204
Тесты .....	204
<b>Глава 9. Планирование прибыли на предприятии</b>	
9.1. Факторный метод планирования прибыли и рентабельности .....	208
9.2. Планирование выручки от реализации продукции .....	210
9.3. Формирование чистой прибыли и пути ее оптимизации .....	211
9.4. Ценовая стратегия фирмы .....	216
9.5. Планирование прибыли на краткосрочных временных интервалах .....	227
Выводы .....	232
Контрольные вопросы .....	235
Тесты .....	236
<b>Глава 10. Планирование производства и маркетинга продукции</b>	
10.1. Планирование производства и маркетинга продукции .....	240
10.2. Планирование показателей объемов производства .....	244
10.3. Гибридная система планирования производства .....	248
Выводы .....	257
Контрольные вопросы .....	259
Тесты .....	260
<b>Глава 11. Планирование потенциала предприятия</b>	
11.1. Производственная мощность предприятия .....	263
11.2. Планирование инноваций или технического развития и организации производства .....	266
11.3. Планирование экономической эффективности реальных инвестиций .....	271
11.4. Задачи плана экономического и социального развития предприятия .....	282
Выводы .....	283
Контрольные вопросы .....	286
Тесты .....	286
<b>Глава 12. Планирование ресурсного обеспечения</b>	
12.1. План по труду и кадрам .....	290
12.2. План реальных инвестиций и капитального строительства .....	292
12.3. Планирование материально-технического снабжения .....	294
12.4. Планирование природоохранной деятельности .....	297
Выводы .....	299

Контрольные вопросы .....	301
Тесты .....	302

### **Глава 13. Финансовое планирование**

13.1. Задачи, содержание и порядок разработки финансового плана .....	305
13.2. Анализ финансовых коэффициентов .....	311
13.3. Анализ безубыточности предприятия .....	318
13.4. Долгосрочное финансовое планирование .....	323
13.5. Краткосрочное финансовое планирование .....	325
Выводы .....	327
Контрольные вопросы .....	328
Тесты .....	329

<b>Литература</b> .....	333
-------------------------	-----

## ВВЕДЕНИЕ

Планирование является важнейшей частью предпринимательской практики. Его значение выражено в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым». Смысл высказывания заключается в том, что предприятие, которое не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, само оказывается объектом планирования, средством для достижения чужих целей. Конечно, планирование — не всемогущий инструмент, не золотой ключик, способный открывать любую дверь. Однако серьезный подход к планированию создает основу для устойчивой и эффективной работы предприятия.

В этом учебном пособии рассматриваются методологические и организационные основы планирования и регулирования, а также планирование экономического развития промышленного предприятия: как предприятию развиваться в условиях рынка, какими методами лучше воспользоваться, какие цели перед собой ставить и как добиться их осуществления. Задача учебного пособия состоит в том, чтобы помочь выработать определенное видение управления предприятием, сформулировать определенное отношение к планированию как важнейшему средству и способу достижения успеха.

В пособии уделено большое внимание традиционным и новым подходам к планированию деятельности предприятия. Само планирование рассматривается как комплексная деятельность, в которой соединяются все перспективные и прогнозныe представления для достижения поставленной цели — повышения экономической эффективности работы. Планирование — многоаспектная деятельность. В этом процессе важно современное понимание сущности планирования в условиях рыночной экономики, использование индикативных показателей.

Планирование отличается своей глубиной, подразделяясь на стратегическое и тактическое. Планирование направлено на различные стороны деятельности предприятия. Как отдельные направления выделяются планирование инноваций, собственно развития и предприятия, прибыли, планирование производства, маркетинга и ресурсного

обеспечения, потенциала предприятия. Отдельно рассматривается финансовое планирование — как стержень и основа планирования фирмы. Консолидирующим плановым документом предприятия выступает бизнес-план, в котором соединяются разные элементы и выводы планового подхода. В пособии анализируются современные методы и приемы планирования, основы выработки стратегии предприятия, сущность и этапы этой деятельности. В результате дается развернутая картина плановой деятельности предприятия как важнейшего инструмента повышения его рыночной эффективности и конкурентоспособности.

Теоретический материал в учебном пособии соответствует требованиям государственных образовательных стандартов, предъявляемым к студентам высших учебных заведений, обучающимся по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)».

Материал дополняется краткими выводами в каждой главе, которые помогут студентам в освоении новых знаний и подготовке к экзаменам, этой же цели служат приведенные там контрольные вопросы и тесты.