**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ « МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ ЭБ 80 от 14.04.2020**

**Практическое работа № 4 « Оценка качества планирования на примере конкретного предприятия.»**

Для оценки качества планов необходимо иметь систему показателей, характеризующих их реальность и напряженность, обоснованность и оптимальность, степень точности и уровень риска и т.д

Первым показателем качества считается **реальность плана**, т.е. воз­можность его осуществления в ближайший отрезок времени. Кри­терий данного показателя может быть установлен на основе анализа действительного положения хозяйства и возможностей его стихий­ного развития, а также анализа имеющихся средств воз­действия на этот ход развития. Реальность планов являет­ся выражением желательных результатов хозяйственного строитель­ства в пределах имеющихся возможностей их достижения. Главным признаком реальности планов может быть уровень их фактиче­ского выполнения в конкретных внешних и внутренних условиях.

Вторым важным показателем качества разрабатываемых на пред­приятии планов является **уровень их напряженности***.* Этот показатель универсален и может применяться для оценки качества планов на всех этапах их функционирования. Коэффициент напряженности планов показывает, насколько рационально используются плани­руемые экономические ресурсы в процессе производства продук­ции. В общем виде **коэффициент напряженности планов** можно определить путем сравнения соответствующих показателей с уста­новленной мерой или принятым эталоном. Если в качестве подоб­ного эталонного норматива (стандарта) могут выступать науч­но обоснованные или оптимальные плановые показатели; коэффициент напряженности планов (**Кнп)** определяется соотношением:

Кнп = Апл /  Аэ,

где   Anл*—* планируемый, или фактический показатель;

Аэ — эталонный, или нормативный  показатель.

Приведенный способ расчета коэффициентов напряженности планов может быть использован для оценки разнообразных разде­лов или показателей планов: производства продукции, потребно­сти ресурсов, продажи товаров, получения доходов, распределения прибыли и пр. На стадии разработки плановых показателей следует обеспечить их равновесие с эталонными значениями, что достигается при коэффициенте напряженности планов, равном единице. При оценке напряженности выполнения планов обычно сравни­вают фактические и эталонные показатели. Чем больше значение расчетного коэффициента, тем выше уровень напряженности оцениваемых плановых показателей. Если предприятие работает в нормальных условиях, планируемые или фактические показатели, как правило, не превышают соответствующих нормативных или эталонных значений, иначе можно говорить о нека­чественном составлении плана. Если имеет место превышение, то необходимо скорректировать плановые показатели до равновесного значения с производственными возможностями предприятия или расширить предложение до уровня рыночного спроса.

Необходи­мым условием качественной разработки первоначальных планов, например плана производства или плана продаж, плана численно­сти персонала, плана доходов и расходов и т.д.  
является сбалансированность многих показателей. При оценке качества составления и выполнения планов наи­большая сложность заключается в выборе показателей, которые долж­ны стать эталонами, стандартами или критериями равной напря­женности планов. В качестве эталонных нормативов в отечественном машиностроении приняты следующие от­раслевые или республиканские стандарты:

· коэффициент использования среднегодовой производственной мощности предприятия — 0,95;

· показатели загрузки технологического оборудования и рабочих мест — 0,80;

· удельный вес новой продукции в годовом плане производства и продаж — 0,25;

· уровень проектной производственной мощности предпри­ятия — 1,00.

Сравнивая соответствующие плановые или фактические пока­затели с нормативными, определяют коэффици­енты напряженности планов и **степень риска** плановой дея­тельности. Рекомендуется устанавливать несколько значений коэффициентов напряженности — верхнее, нормальное и нижнее, а также несколько значений рис­ка — нормальное, высокое, чрезмерное и недопустимое. В условиях рыночной неопределенности степень риска можно оценить как нормальную при отклонении фактических данных  от запланированных  показателей до 10 %, высокую — до 20 %, чрезмерную  — до  40 % и недопустимую — свыше 50 %. Кроме того, следует различать общие, или обобщающие, показатели напряженности планов, а также частные, или индивидуальные.

Первые определяют совокупные значения плано­вых показателей, вторые — отдельные плановые показатели. Об­щие показатели можно рассчитать как средние или средневзве­шенные значения основной группы плановых данных. И если фактические показатели коэффициентов напряженности или риска находятся в пределах так называемого нормального ко­ридора, это свидетельствует о хорошем качестве планов.

Выполнение плана оценивается руководителями и плановыми службами предприятия (или его подразделений) путем периодиче­ского сравнения плановых показателей с фактическими значения­ми по заранее установленным контрольным точкам. Таковыми мо­гут быть как временные отрезки, так и конкретные производствен­ные показатели. Контрольные точки устанавливаются в процессе составления планов. Обычно выполнение плана производства оценивается за декаду, месяц, квартал и год. Меньший горизонт планирования (по сменам, дням; партионности продукции пр.) используется в процессе диспетчирования. В качестве оценочных производственные показатели могут применяться в капитальном строительстве (время окончания ра­бот), при организации производства (время выхода на проектную мощность) и пр. Контрольные точки здесь связаны с решением крупных производственных проблем.

При утверждении планов предусматривается конкретная **ответ­ственность руководителей** и работников подразделений предпри­ятия за достижение плановых показателей. Такая ответственность носит административный характер. К руководителям подразделений при­меняются следующие меры: наложение взыскания, понижение в должности, лишение или полная невыплата премий, снижение заработной платы. Материальные взыскания в случае невыполне­ния планового задания налагаются и на работников подразделения. В качестве других мер к отдельным рядовым работникам применя­ются понижение в должности, снижение установленного уровня квалификации, перевод на ме­нее квалифицированную и нижеоплачиваемую работу.