

**ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ - ВАРНА**  
**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**  
**КАТЕДРА „ИНДУСТРИАЛЕН БИЗНЕС И ЛОГИСТИКА“**

---

Приета от ФС (протокол №/ дата):№38/27.04.2023 г.  
Приета от КС (протокол №/ дата):№11/20.04.2023 г.

**УТВЪРЖДАВАМ:**  
**Декан:**  
(доц. д-р Денка Златева)

**У Ч Е Б Н А П Р О Г Р А М А**

**ПО ДИСЦИПЛИНАТА: „ПЛАНИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО“**

**ЗА СПЕЦ: „Управление на проекти“; ОКС „магистър“ – задочно обучение**

**КУРС НА ОБУЧЕНИЕ: 5 за СНУ, 6 за ДНДО и СПН**

**СЕМЕСТЪР: 10 за СНУ, 12 за ДНДО и СПН**

**ОБЩА СТУДЕНТСКА ЗАЕТОСТ: 150 ч.; в т.ч. аудиторна 30 ч.**

**КРЕДИТИ: 5**

**РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА СТУДЕНТСКАТА ЗАЕТОСТ СЪГЛАСНО УЧЕБНИЯ ПЛАН**

<i>ВИД УЧЕБНИ ЗАНЯТИЯ</i>	<i>ОБЩО (часове)</i>
АУДИТОРНА ЗАЕТОСТ:	
т.ч.	
• ЛЕКЦИИ	15
• УПРАЖНЕНИЯ (семинарни занятия/ лабораторни упражнения)	15
ИЗВЪНАУДИТОРНА ЗАЕТОСТ	120

Изготвили програмата:

1. ....  
(доц. д-р Илиан Минков)

2. ....  
(доц. д-р Иван Петров)

Ръководител катедра: .....  
„Индустириален бизнес и логистика“ (доц. д-р Йордан Иванов)

## I. АНОТАЦИЯ

*В дисциплината се разглеждат теоретико-методическите и практико-приложни въпроси на стратегическото и тактическото планиране и диагностика на дейността на предприятието. По-конкретно акцентът пада върху етапите и технологията на разработване на стратегическите и тактическите планове на фирмата и тяхната обосновка. Дисциплината включва два логически свързани етапа от цикъла „информация – трансформация - действие”, а именно планирането и анализа на стопанската дейност на бизнес единицата. Тематичният блок по планиране обхваща въпросите по стратегическо и тактическо планиране и управление на предприятието. Тематичният блок по анализ е насочен към запознаване на студентите с инструментариума за анализ на стопанската дейност на бизнес единицата, с оглед диагностициране и разкриване на причините за състоянието ѝ в динамичен и статичен план, и на тази основа - вземане на обосновани решения за нейното бъдещо развитие.*

*След завършване на курса на обучение по дисциплината „Планиране и анализ на предприятието”, студентите трябва притежават знания и умения да:*

- *диагностицират бизнес средата на предприятието и на тази основа да поставят реалистични дългосрочни и краткосрочни цели;*
- *разработват и оценяват стратегически алтернативи, като извършват избор на стратегия на база използването на подходящ инструментариум от техники и методи за анализ и оценка;*
- *изготвят тактически бизнес план и неговите раздели;*
- *обвържат показателите на раздели на бизнес плана във финансовия план на предприятието и да подготвят прогнозните финансови документи*
- *определят факторите, въздействащи върху различни аспекти от дейността на бизнес единицата;*
- *разкриват количественото влияние на факторите върху търсени резултативни показатели;*
- *определят изменението и динамиката на отчетните показатели спрямо базисни и планови величини;*
- *разкриват резерви за по-доброто използване на производствените фактори и от там – подобряване на ефективността от стопанската дейност на предприятието и др.*

*Обучението по дисциплината разширява и надгражда знанията на студентите получени по дисциплините „Мениджмънт”, „Маркетинг”, „Планиране и прогнозиране” и „Индустриална икономика”, като формира умения за поетапно и комплексно разработване на плана на предприятието, и за последващ анализ и оценка на неговото изпълнение.*

*В хода на обучението се прилагат и развиват следните ключови компетентности, съгласно препоръката на Съвета на Европейския съюз от 22 май 2018 г, а именно:*

- *математическа компетентност и компетентност в областта на точните науки, технологиите и инженерството – група 3. Способност за решаване на задачи и използване и прилагане на формули при вземане на конкретни управленски решения;*
- *цифрова компетентност – група 4. Способност за работа с електронни таблици и за търсене и намиране на релевантна информация;*
- *предприемаческа компетентност – група 7. Способност за критично мислене, аналитичност, прогнозиране, програмиране и планиране. Осведоменост за социално-икономически тенденции и способност за диагностика.*

## II. ТЕМАТИЧНО СЪДЪРЖАНИЕ

<b>№. по-ред</b>	<b>НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМИТЕ И ПОДТЕМИТЕ</b>
1.	<b>ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ПЛАНИРАНЕТО В ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
1.1.	Същност на планирането и на плана
1.2.	Видове планиране и видове планове
1.3.	Планов инструментариум - подходи, принципи, методи и техники на планирането
1.4.	Планов процес и планов цикъл. Предпланови и планови дейности и документи
1.5.	Система от показатели, използвани при планирането и анализа на стопанската дейност
1.6.	Етапи на разработване и съдържание на фирмените планове
2.	<b>СЪЩНОСТ, СЪДЪРЖАНИЕ, СТРУКТУРА И ЕТАПИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ</b>
2.1.	Пазарната икономика и бизнесът като обект на стратегическото управление
2.2.	Обща характеристика на стратегическия мениджмънт. Стратегическото планиране – сърцевина на стратегическия мениджмънтски процес
2.3.	Обща схема и етапи на стратегическото планиране и управление
2.4.	Основни задачи на стратегическото планиране и управление
2.5.	Основни изисквания към знанията, уменията и отговорностите на мениджърите
3.	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА СРЕДАТА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО. АНАЛИЗ НА ГЕНЕРАЛНОТО ОБКРЪЖЕНИЕ</b>
3.1.	Съдържание и основни направления на анализа на средата
3.2.	Съдържание, критерии и методи за оценка на генералното обкръжение
3.3.	Анализ и оценка на макрообкръжаващата среда
4.	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ОПЕРАТИВНОТО ОБКРЪЖЕНИЕ</b>
4.1.	Съдържание и основни направления на анализа на оперативното обкръжение
4.2.	Съдържание, критерии и методи за оценка на микрообкръжаващата среда
4.3.	Обобщаваща оценка за състоянието и изменението на микрообкръжаващата среда
5.	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ВЪТРЕШНАТА СРЕДА. SWOT АНАЛИЗ</b>
5.1.	Съдържание и основни направления на анализа на вътрешната среда
5.2.	Критерии и методи за оценка на вътрешната среда
5.3.	Обобщаваща оценка на състоянието на вътрешната среда
5.4.	SWOT анализ на средата - обобщаваща оценка и алтернативи
6.	<b>МИСИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
6.1.	Същност, роля и задачи на мисията (визията)
6.2.	Съдържание на организационната директива
6.3.	Целеполагане. Стратегически цели на организацията
6.4.	Фирмена култура - същност, съдържание, елементи
6.5.	Етапи на разработване на мисията
7.	<b>ФОРМУЛИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА. ВИДОВЕ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
7.1.	Същност и роля на стратегията
7.2.	Видове стратегии и техните основни характеристики
7.3.	Етапи и методи при формулиране на стратегията
8.	<b>ИЗПЪЛНЕНИЕ И КОНТРОЛ НА СТРАТЕГИЯТА</b>
8.1.	Изпълнение на стратегията
8.2.	Контрол на стратегията
8.3.	Стратегическото планиране и управление като процес- цикли и нива на управление
8.4.	Технология и етапи на управление на стратегическото портфолио на фирмите
9.	<b>ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА АНАЛИЗА НА СТОПАНСКАТА ДЕЙНОСТ В ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
9.1.	Същност, роля и задачи на икономическия анализ в предприятието
9.2.	Видове икономически анализ
9.3.	Кратка характеристика на методите на икономическия анализ
9.4.	Организация и етапи за провеждане на икономическия анализ
10.	<b>ПРОИЗВОДСТВЕНА ПРОГРАМА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
10.1	Същност и основни изходни моменти при разработване на производствената програма

10.2.	Съдържание и показатели на производствената програма
10.3.	Съдържание на плана за стоквата и общата (брутна) продукция. Форма на плана
10.4.	Техники за агрегатно планиране на производството
10.5.	Цехови производствени програми. Тримесечни, месечни и оперативни производствени програми
11.	<b>АНАЛИЗ НА ПРОИЗВОДСТВЕНАТА ПРОГРАМА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
11.1.	Основни направления на анализа на производствената програма
11.2.	Анализ на обема на производството и продажбите
11.3.	Анализ на асортимента и асортиментната структура
11.4.	Анализ на ритмичността на производството
11.5.	Анализ на качеството и конкурентоспособността
12.	<b>ПЛАНИРАНЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
12.1.	Същност и значение на производствените мощности
12.2.	Фактори и условия за определяне на производствените мощности
12.3.	Определяне на производствените мощности в предприятието
12.4.	Синхронизация между производствената програма и производствените мощности
12.5.	Критичен обем и натоварване на мощностите
13.	<b>ФИРМЕНА ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
13.1.	Основни направления на фирмената диагностика и анализ на производствения капацитет
13.2.	Анализ на екстензивното използване на производствените мощности
13.3.	Анализ на интензивното използване на производствените мощности
13.4.	Анализ на интегралното използване на производствените мощности. Критерии за предпочитание на оптимална мощност
13.5.	Разкриване на резерви за повишаване на използването на производствените мощности
14.	<b>ПЛАНИРАНЕ НА МАТЕРИАЛНИТЕ РЕСУРСИ И НА МАТЕРИАЛНО-ТЕХНИЧЕСКОТО СНАБДЯВАНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
14.1.	Съдържание и задачи на плана за материалните ресурси и на материалното снабдяване
14.2.	Определяне на потребностите от материални ресурси за производствено-експлоатационни нужди
14.3.	Определяне на потребностите от материални ресурси за производствени запаси
14.4.	Определяне на потребностите за доставка
15.	<b>АНАЛИЗ НА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА МАТЕРИАЛНО-ЕНЕРГИЙНИТЕ РЕСУРСИ И НА МАТЕРИАЛНО-ТЕХНИЧЕСКОТО СНАБДЯВАНЕ</b>
15.1.	Основни направления на анализа
15.2.	Анализ на обезпечеността на предприятието с материални ресурси
15.3.	Анализ на използването и на ефективността от използването на материалните ресурси
15.4.	Анализ на снабдяването и влиянието му върху резултатите от дейността на предприятието
16.	<b>ПЛАНИРАНЕ НА ТРУДА И РАБОТНАТА ЗАПЛАТА В ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
16.1.	Същност, задачи и основни направления на планирането на труда и работната заплата
16.2.	Планиране на производителността на труда - методи и показатели
16.3.	Планиране на числеността на персонала - методи и показатели
16.4.	Планиране на средствата за работна заплата и на индивидуалната работна заплата- методи и показатели
16.5.	Форма на плана. Основни показатели на плана
17.	<b>АНАЛИЗ НА ТРУДА И РАБОТНАТА ЗАПЛАТА В ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
17.1.	Задачи и основни направления на анализа
17.2.	Анализ на числеността и използването на работната сила
17.3.	Анализ на производителността на труда и факторите, влияещи върху нея
17.4.	Анализ на средствата за работна заплата и на средната работна заплата
18.	<b>ПЛАНИРАНЕ НА СЕБЕСТОЙНОСТТА НА ПРОДУКЦИЯТА В ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
18.1.	Същност и видове себестойности. Класификация на разходите
18.2.	План за себестойността по елементи на разходите
18.3.	План за себестойността по статии на калкулацията
18.4.	План за изменение (снижение) на себестойността
18.5.	Форма на плана и основни показатели на плана
19.	<b>АНАЛИЗ НА СЕБЕСТОЙНОСТТА НА ПРОДУКЦИЯТА В ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
19.1.	Задачи и основни направления на анализа
19.2.	Обща оценка на изменението на себестойността и количествено влияние на факторите

19.3.	Анализ на равнището и динамиката на себестойността на 100 лв. продукция
19.4.	Анализ на разходите по елементи, статии и по видове дейности
19.5.	Анализ на разходите за материали, заплати, амортизации, видове изделия, за брак, на комплексните разходи
20.	<b>ФИНАНСОВО ПЛАНИРАНЕ В ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
20.1.	Същност и задачи на финансовото планиране. Основни финансови документи
20.2.	Планиране на приходите, разходите и финансовия резултат
20.3.	Планиране на активите, пасивите и капитала на фирмата
20.4.	Планиране на бюджета на паричния поток
21.	<b>АНАЛИЗ НА ФИНАНСОВОТО СЪСТОЯНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО</b>
21.1.	Задачи и основни направления на анализа
21.2.	Анализ на приходите, разходите и финансовия резултат и количествено влияние на факторите
21.3.	Анализ на активите, капитала и пасивите
21.4.	Анализ на паричния поток
21.5.	Анализ на финансово-икономическите показатели и количествено влияние на факторите

### **III. ФОРМИ НА КОНТРОЛ**

№. по ред	ВИД И ФОРМА НА КОНТРОЛА	Брой	ИАЗ ч.
<b>1.</b>	<b>Семестриално оценяване</b>		
1.1.	Задание	2	50
1.2.	Електронен тест	1	30
<b>Общо за семестриалното оценяване:</b>		<b>3</b>	<b>80</b>
<b>2.</b>	<b>Сесийно оценяване</b>		
2.1.	Изпит	1	40
<b>Общо за сесийното оценяване:</b>		<b>1</b>	<b>40</b>
<b>Общо за всички форми на контрол:</b>		<b>0</b>	<b>120</b>

### **IV. ЛИТЕРАТУРА**

#### **ЗАДЪЛЖИТЕЛНА (ОСНОВНА) ЛИТЕРАТУРА:**

1. Ненов, Т. Бизнес диагностика. "Наука и икономика", Варна, 2012.
2. Ненов, Т. Планиране и анализ на индустриалното предприятие. "Наука и икономика", Варна, 2012.
3. Паунов, М. Стратегии на бизнеса (трето издание). Унив. изд. Стопанство, София, 2007.
4. Радев, Р. Бизнес стратегии. Изд. комплекс - УНСС, София, 2014.

#### **ПРЕПОРЪЧИТЕЛНА (ДОПЪЛНИТЕЛНА) ЛИТЕРАТУРА:**

1. Владимирова, К. и др. Стратегическо управление и стратегическо планиране, София, УНСС, 2007.
2. Каплан, Р., Д.Нортън. Стратегическите карти – да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати, София, Стил и класика, 2006.
3. Костова, Н.. Финансово-счетоводен анализ. Варна, Актив, 2010.

4. Портър, М. Конкурентни стратегии: Техники за анализ на индустрии и конкуренти, София, Класика и стил, 2010.
5. Радев, Р. Продуктово-пазарни бизнес стратегии и маркетингови механизми."Авангард Прима", София, 2014.
6. Славова, И. Бизнес стратегии, планове, бюджети, София, Сиела, 2011.
7. Тимчев, М. Финансово-стопански анализ. София, Нова звезда, 2011.
8. Тодоров, Г. Финансово-счетоводен анализ. Варна, Стено, 2005.
9. Тодоров, К., Стратегическо управление в МСФ том I Теория и практика, София, Сиела, 2001.
10. Тодоров, К., Стратегическо управление в МСФ том II Теория и практика, София, Сиела, 2001.
11. Чуков, К. Финансово-стопански анализ на предприятието, София, Тракия – М., 2003.