

Планирование на предприятии

Курс для студентов специальности 080502.65
Экономика и управление на предприятии (г/х)

Структура курса

- **Тема 1** Основы планирования и контроля на предприятии. Система и показатели планирования
- **Тема 2** Анализ и прогноз внутренней и внешней среды предприятия городского хозяйства
- **Тема 3** Генеральноцелевое планирование на предприятии
- **Тема 4** Планирование и контроль в рамках стратегического планирования на предприятиях городского хозяйства

Структура курса

- **Тема 5** Планирование и контроль в рамках оперативного планирования
- **Тема 6** Общефирменное планирование результата деятельности предприятия городского хозяйства
- **Тема 7** Финансовое планирование на предприятии
- **Тема 8** Организация плановой работы на предприятиях городского хозяйства



Тема I

**Основы планирования и контроля
на предприятии.**

Система и показатели планирования

Содержание

1 Место планирования в управленческой деятельности.

2 Принципы и виды планирования. Основные этапы планового процесса.

3 Концепция контроллинга.

4 Система и показатели планирования и контроля.


4.1 Структура стоимостных показателей предприятия.

4.2 Расчет основных показателей результата и ликвидности предприятия.

4.3 Интегрированная система показателей планирования и контроля.

I Место планирования в управленческой деятельности

Управление – это процесс волеобразования и реализации воли, осуществляемый совместно и по отношению к другим подчиненным лицам, направленный на достижение одной или нескольких целей и требующий принятия связанной с этим ответственности.




В менеджменте выделяют шесть фаз процесса управления:

- 1) Фаза постановки проблемы
- 2) Фаза поиска альтернативных решений
- 3) Фаза оценки альтернатив
- 4) Фаза принятия решения
- 5) Фаза реализации
- 6) Фаза контроля

Планирование

**означает принятие на основе
систематической подготовки
управленческих решений,
связанных с будущими
событиями**



2 Принципы и виды планирования. Основные этапы планового процесса

Основные принципы

планирования:

- **принцип единства** (интеграция и координация частей и подразделений в процессе планирования);
- **принцип участия** (каждый член экономической системы становится участником планирования);
- **принцип непрерывности** (периодичность составления планов и их преемственность);
- **принцип гибкости** (возможность корректировки планов в соответствии с изменениями внешней и внутренней среда предприятия);
- **принцип точности** (степень приближения в расчетах и характер допущений должны удовлетворять требуемым нормам).

ВИДЫ планирования:

1) По степени неопределенности системы планирования делятся на:

- детерминированные;
- вероятностные (не дают полной предсказуемости результата);

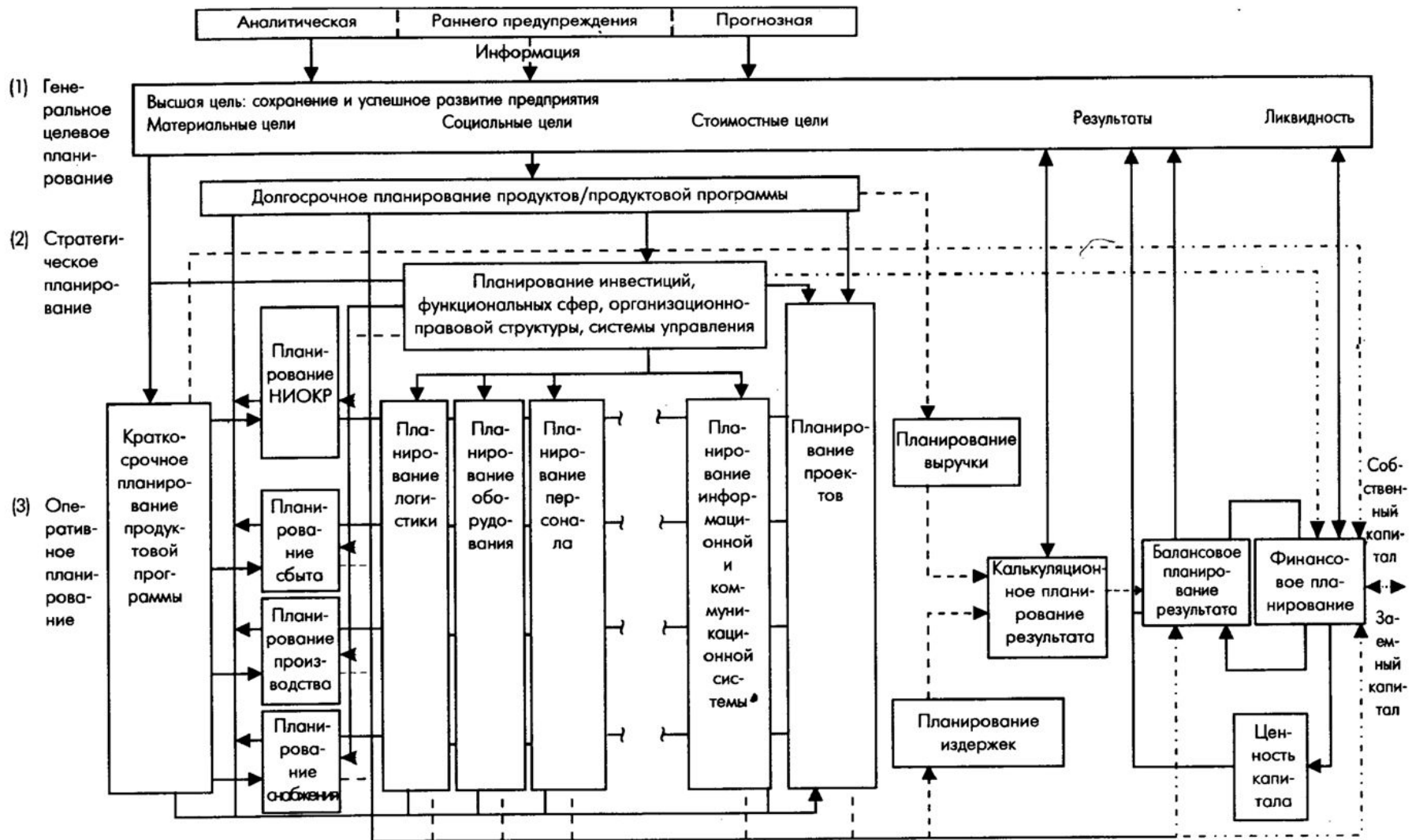
2) По временной ориентации идей планирования выделяют:

- реактивное планирование (планирование основывается на изучении тенденций в прошлом);
- инактивное планирование (планирование основывается на информации о настоящем, слабо используется опыт, временной горизонт планирования невысок);
- преактивное планирование (ориентировано на будущие изменения);
- интерактивное планирование (цель данного типа планирования - проектирование будущего).

Этапы планового процесса

- Генеральноцелевое планирование
- Планирование потенциала (стратегическое планирование)
- Планирование процессов и объектов (оперативное планирование)
- Планирование результатов и финансовое планирование

Схема планового процесса (рис. 1)



- = генеральная качественная и количественная информация
- - - - - = информация об изменении издержек, выручки, запасов
- = информация о выплатах и поступлениях

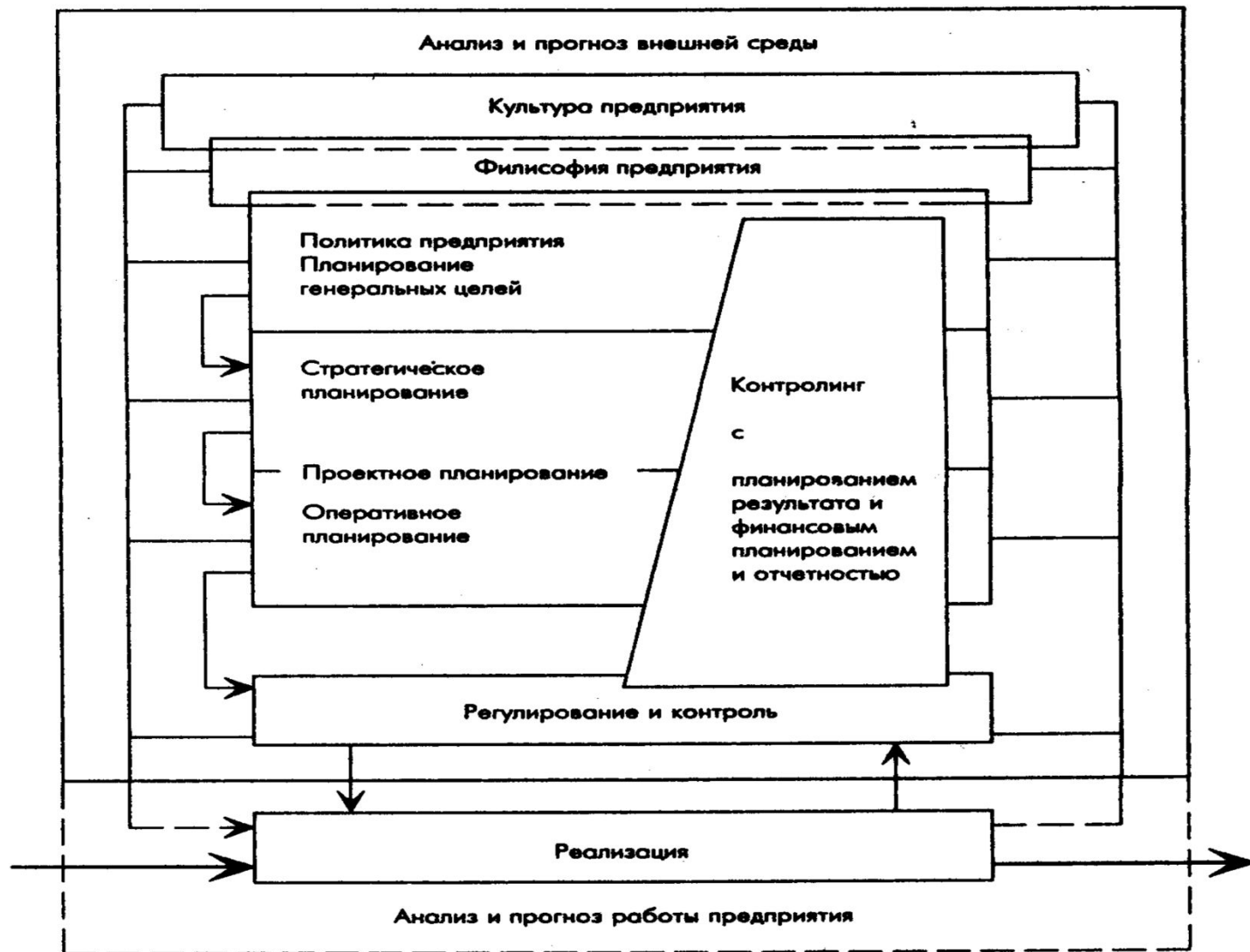
Качественное и количественное планирование

(4) Количественное (монетарное) планирование результата и финансовое планирование

3 Концепция контроллинга

- **Контроллинг** – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений (Н. Г. Данилочкина).
- **Контроллинг** содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению (Д. Хан).

Содержание контроллинга в рамках управленческих задач предприятия (рис. 2)



Задачи контроллинга (рис. 3)

Задачи содействия: генеральное целевое, стратегическое и оперативное планирование	
Задачи	Инструменты
<ul style="list-style-type: none"> - Анализ, прогнозы - Планирование проектов, планирование продуктов - Планирование функциональных областей деятельности - Планирование производственной программы со стратегическим планированием мощностей и оперативным планированием загрузки мощностей 	<ul style="list-style-type: none"> - Бенчмаркинг (анализ и сравнение с конкурентами) - Система раннего предупреждения, разработка сценариев - Техника сетевого планирование - Стоимостной анализ - Анализ затрат и результатов - Калькуляции проектов и продукции, определение целевых издержек - Расчеты эффективности/инвестиционные расчеты - Анализ накладных расходов - Бюджетирование - Анализ затрат и результатов - Калькулирование - Учет затрат по местам их возникновения - Расчеты эффективности/инвестиционные расчеты - Портфельный анализ - Анализ точки безубыточности - Анализ затрат и результатов - Расчеты эффективности/инвестиционные расчеты - Ступенчатый расчет сумм покрытия - Имитационное моделирование - Линейное программирование
Собственные задачи: планирование результата и финансовое планирование (предприятия в целом)	
Задачи	Инструменты
<ul style="list-style-type: none"> - Планирование сумм покрытия - Планирование производственного результата - Планирование результата деятельности предприятия - Планирование ценности капитала - Финансовое планирование = Координация планирования на предприятии 	<ul style="list-style-type: none"> - Принципиальная концепция ПиК - Система показателей ПиК - Интегрированный, внутренний и внешний производственный и финансовый учет - Имитационные модели предприятия, смешанное целочисленное программирование
<p>Банки технико-экономических данных, моделей и знаний, технико-экономические расчеты</p>	

4 Система и показатели планирования и контроля

4.1 Структура стоимостных показателей предприятия

Планирование на предприятии осуществляется на основе стоимостных показателей производственного и финансового учета:

- **поступлений и выплат;**
- **прихода и расходов;**
- **затрат и доходов;**
- **издержек и стоимостных результатов производства.**

4.2 Расчет основных показателей результата и ликвидности предприятия

Стремление к продуктивности или результативности можно рассматривать как максимизацию следующей формулы:

$$\frac{\text{Кол-во конечных продуктов} * \text{цена продуктов}}{\text{Кол-во факторов пр-ва} * \text{цена факторов}} \rightarrow \text{max.}$$

Показатель **ценности капитала** представляет собой дисконтированное сальдо поступлений и выплат за периоды:

$$C_0 = \sum_{t=1}^N (E_t - A_t) * q^{-t},$$

где C_0 – ценность капитала,

E_t – поступления в период t ,


A_t - выплаты в период t ,

t – текущий индекс периода,

N – количество периодов,

q – фактор дисконтирования $(1 + i)$,

i – ставка процента (%).



**Под ликвидностью понимают
платежеспособность
предприятия в каждый
рассматриваемый момент, то есть
состояние его текущих средств**

Предприятие платежеспособно, когда сумма производимых в каждый момент выплат не превышает сумму приходящихся на этот же момент поступлений и остатка

$$\sum VT_z + \sum ET_i - \sum AT_j \geq 0,$$

где VT – средства на начало периода,

ET – поступления за период,

AT – выплаты за период.

4.3 Интегрированная система показателей планирования и контроля

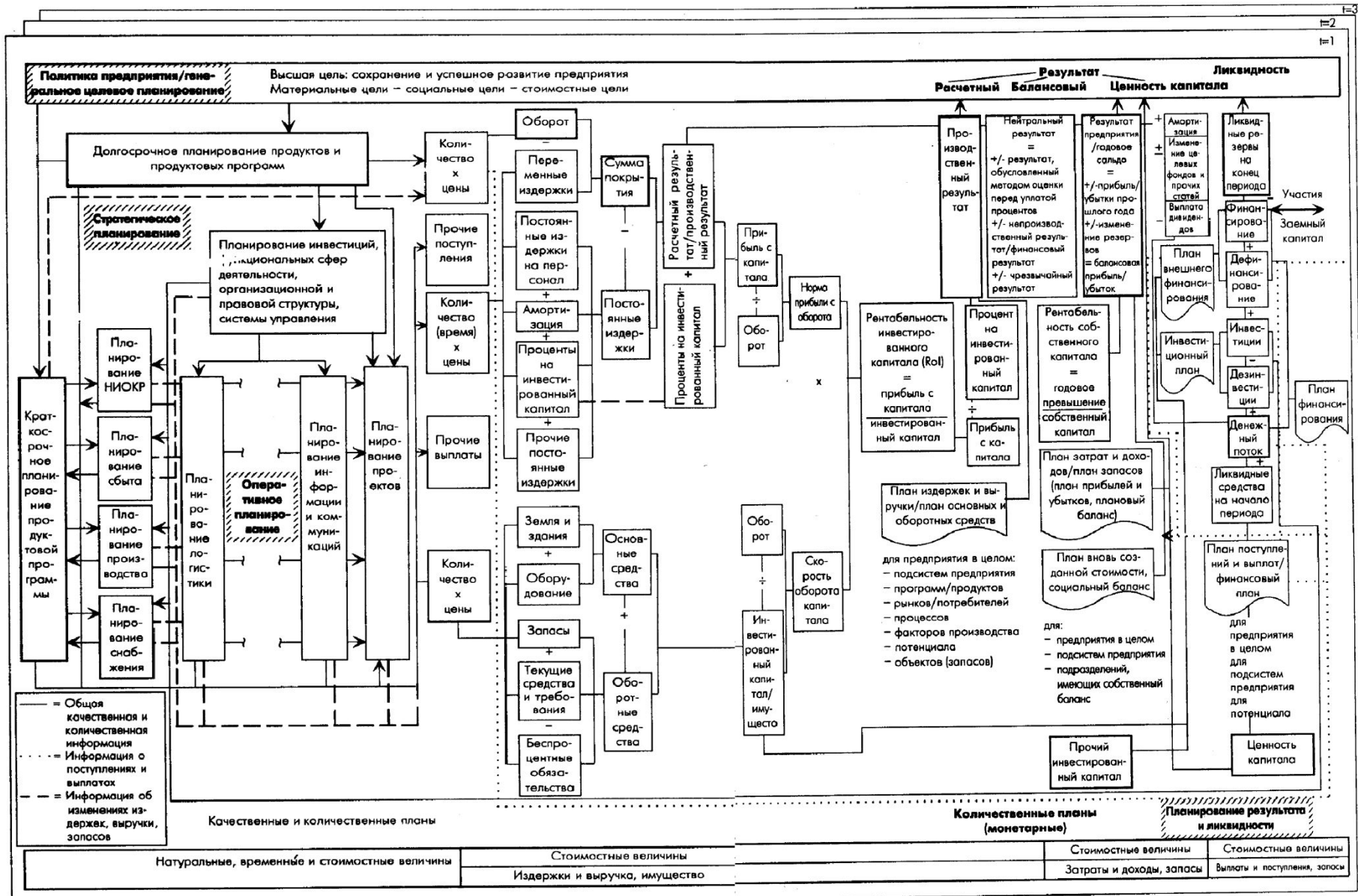
Совокупность показателей, содержащих в концентрированной форме особо значимую для принятия управленческих решений информацию, образует **систему показателей планирования и контроля.**

Данную систему еще называют **расширенной системой показателей рентабельности и денежного потока.**

Основные целевые показатели этой системы:

- 1) Целевые показатели, ориентированные на результат (рентабельность):
- 2) Целевые показатели, ориентированные на результат и ликвидность (денежный поток, т. е. разница выплат и поступлений):
- 3) Целевые показатели, ориентированные на ликвидность (резервы ликвидности, потребность в финансировании)

Интегрированная система показателей (рис. 4)



Список рекомендуемой литературы:

- 1. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков.- 4-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 416 с.
- 2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 279 с.
- 3. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Дитгер Хан, Хунгенберг Харальд; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.