



ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- **Предприятие** — самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги.
- **Производственное предприятие** также называют производством.

ПЛАН (ОПРЕДЕЛЕНИЕ)

План - система заранее разработанных на определенный срок мероприятий, работ, для достижения поставленных и определенных **целей**.

План - заранее намеченная **система** деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и **сроки**, выполнения работ.

ПЛАНИРОВАНИЕ: (ОПРЕДЕЛЕНИЯ)

- ▣ **Планирование** - одна из составных частей **управления**, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих **будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств** его достижения.
- ▣ **Планирование** — оптимальное распределение **ресурсов** для достижения поставленных **целей**, деятельность (совокупность **процессов**), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем
- ▣ **Планирование** - это определение **системы целей** функционирования и развития организации, а также **путей и средств** их достижения.
- ▣ **Планирование** (матем.) - это функция, одним из аргументов которой является **время**.

ПЛАНИРОВАНИЕ — ЭТО:

- Управление;
- Будущее;
- Ресурсы;
- Система целей;
- Пути и средства достижения;
- Время;

ПРОНОЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ (ОПРЕДЕЛЕНИЯ)

- **Прогноз** — предсказание будущего с помощью научных методов, а также сам результат предсказания
- **Прогнозирование** - разработка прогноза; в узком значении - специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо процесса.

- Планирование на предприятии — процесс **прогнозирования**, разработки и установления на предприятии системы **количественных и качественных показателей** его развития, определяющей темпы, пропорции, тенденции развития данного предприятия и содействует выбору наиболее благоприятных путей к достижению целей

НАЗНАЧЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

- распределение ресурсов;
- координация деятельности между отдельными подразделениями;
- координация с внешней средой (рынком);
- создание эффективной внутренней структуры;
- контроль деятельности предприятия;
- развитие организации в будущем.

ПРОЦЕССЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- процесс целеполагания (определение системы **целей**);
- процесс сочетания (**координации**) целей и средств их достижения;
- процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее **будущим** развитием

«ЦЕЛИ – КООРДИНАЦИЯ - РАЗВИТИЕ».

ЦЕЛЬ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

- **Целеполагание** — это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений и сотрудников.
- **Цель** — конкретное выражение потребности, определяемой на основе имеющегося опыта и направляющее конкретное функционирование проектируемой и действующей системы

ХАРАКТЕРИСТИКА ЦЕЛЕЙ ИЛИ SMART ПЛАНИРОВАНИЕ

- ✓ **S** - Specific (Конкретный);
- ✓ **M** - Measurable (Измеримый);
- ✓ **A** - Achievable (Достижимый);
- ✓ **R** - Relevant (Актуальный);
- ✓ **T** - Time-bound (Ограниченный, определенный во времени).

S - SPECIFIC (КОНКРЕТНЫЙ)

- Цели должны быть предельно конкретными и ясными;
- Цели должны быть понятными и точно выраженными;

ПРИМЕРЫ НЕКОРРЕКТНОЙ ПОСТАВКИ ЦЕЛЕЙ

✓ Улучшить экономику
предприятия;

✓ Купить телевизор;

ПРИМЕРЫ КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ

- ✓ *К концу 3 квартала 2016 г. добиться увеличения производительности труда на 1,7%*
- ✓ *Купить новый телевизор с диагональю экрана 52 дюйма со сферическим LED экраном и разрешением 4K*

M - MEASURABLE (ИЗМЕРИМЫЙ);

- Цель должна быть измеримой, причем критерии измерения должны быть не только по конечному результату, но и по промежуточному.

Единицы
измерений

Километры,
Килограммы,

Штуки,

Рубли,

%% и т.д.

ПРИМЕРЫ НЕКОРРЕКТНОЙ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ, БЕЗ КРИТЕРИЕВ (БЕЗ ИЗМЕРЕНИЙ)

- ✓ Добиться удержания доли рынка аналогичной доли конкурента А;
- ✓ Заработать много денег;
- ✓ Улучшить качество обслуживания клиентов

ПРИМЕРЫ КОРРЕКТНОЙ ПОСТАВКИ ИЗМЕРЯЕМОЙ ЦЕЛИ

- ✓ Добиться удержания доли рынка во 2-кв.2016 г. на уровне не менее 5%;
- ✓ Найти работу, позволяющую покрывать ежемесячный кредит банка, в размере 35.000 руб.
- ✓ Улучшить обслуживание клиентов, сократив сроки рассмотрения обращений до 48 час. Количество неудовлетворенных клиентов (оценивающих деятельность компании 2 баллами из 5-ти) должно быть не выше 5 % от общего числа обращений в компанию

A - ACHIEVABLE (ДОСТИЖИМОСТЬ)

- Цель должна быть **достижима** с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает организация / подразделение / человек.

ПРИМЕРЫ НЕКОРРЕКТНОЙ ПОСТАНОВКИ (НЕДОСТИЖИМЫХ) ЦЕЛЕЙ

- ▣ Увеличить производительность труда на предприятии в 25 раз!
- ▣ По окончании школы найти работу Главного врача с заработком 2 млн.руб. в мес.

ПРИМЕРЫ КОРРЕКТНОЙ ПОСТАВКИ (ДОСТИЖИМЫХ) ЦЕЛЕЙ

- Увеличить долю занимаемого рыночного сегмента на выпускаемую продукцию типа А на 3%!
- Выделять из заработанных средств 10% для финансирования ПИФ

R - RELEVANT (АКТУАЛЬНЫЙ);

Релевантность — это:

- мера соответствия получаемого результата желаемому результату.
- соответствие полученной информации информационному запросу.
- **Синонимы:**
- **адекватность**, **степень соответствия**,
уместность

R - RELEVANT (АКТУАЛЬНЫЙ);

Цели должны быть :

- Реалистичными;
- Уместными (необходимыми);
- Сбалансированными (не должны быть противоречивыми между собой);
- Актуальными;
- Плановые значения (результаты) должны совпадать с достигнутыми результатами

ПРИМЕРЫ НЕРЕЛЕВАНТНЫХ ЦЕЛЕЙ

- ✓ К концу 2020 года обеспечить каждый сельский дом страны возможностью подключения 1-го телефонного аппарата;
- ✓ Для улучшения корпоративной культуры обеспечить сдачу норм ГТО каждым сотрудником компании. Сократить курящих сотрудников;
- ✓ Увеличить оборот ДС компании за счет сокращения дебиторской задолженности;

ПРИМЕРЫ РЕЛЕВАНТНЫХ ЦЕЛЕЙ

- Произвести анализ влияния дебиторской задолженности (ДЗ) на денежный оборот компании в III кв. 2015 г. , рассчитать оптимальные параметры ДЗ и обеспечить их исполнение в IV кв. 2015 г.

T - TIME-BOUND (ОГРАНИЧЕННЫЙ, ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ВО ВРЕМЕНИ).

- Каждая цель должна иметь дату начала и дату окончания.

ПРИМЕРЫ НЕКОРРЕКТНОЙ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ БЕЗ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ

- Обеспечить рост денежных поступлений в компанию в 2 раза;
- Выучить английский язык;

ПРИМЕРЫ ПРАВИЛЬНОЙ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ, С ОПРЕДЕЛЕНИЕМ ВО ВРЕМЕНИ

- ✓ Обеспечить рост денежных поступлений в компанию в 2 раза в течении 2015-16 г.г.
Контрольный срок: - 26 декабря 2016 г.
- ✓ Сдать тест на владение английским языком с оценкой не хуже 95 баллов 25 декабря 2016 г.



Часть 1 . СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

28

- Стратегическое планирование формирует план на долгосрочную перспективу (свыше 3-5 лет в зависимости от стабильности и неопределенности внешней среды) и определяет стратегию развития предприятия как базовую основу стабильного и устойчивого долгосрочного функционирования компании.

- Стратегический план нового бизнеса , нового предприятия – бизнес планирование, start up
- Стратегический план действующего бизнеса, работающего предприятия – коррекция или уточнение основных параметров деятельности производства , изменение ранее разработанного стратегического плана,

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (MISSION)

- **Миссия организации** - основная общая цель организации - четко выраженная **причина** ее существования.
- **Миссия организации** - четко выраженная самая **общая**, долгосрочная цель организации, т.е. концентрированная причина её существования.
- **Миссия организации** - удовлетворение какой-либо **потребности** внешней среды

СОДЕРЖАНИЕ ФОРМУЛИРОВКИ МИССИИ

- Ожидание общества от организации (какие потребности в товаре или услуге будут удовлетворены).
- Ожидание организации от своих членов

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МИССИИ

- Основная цель функционирования организации,
- Сфера деятельности организации,
- Имидж или философия организации,
- Способы достижения поставленных целей,
- Как организация взаимодействует с обществом.

МИССИИ ИЗВЕСТНЫХ КОМПАНИЙ

- **Миссия «Первого канала»** – всегда быть Первым и дарить миллионам людей во всем мире первоклассный российский телепродукт”;
- **Миссия “Кока Кола”**: «Освежить мир. Вдохновить на моменты оптимизма. Нести пользу и изменить мир».
- **Миссия «Google»**: «организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной».
- **Миссия «Центрального телеграфа»** : «Предоставляя доступ к инновационным решениям и передовым телекоммуникационным технологиям, мы обеспечиваем жителям московского региона безграничные возможности в выборе услуг, создающих новое качество жизни и высокий уровень комфорта в быту и деловой сфере».

ВИДЕНИЕ (VISION STATEMENTS)

- **Видение организации** - это (идеальное) описание того состояния, которого она хочет достигнуть к определенному времени.

ЗАЧЕМ ФОРМУЛИРУЕТСЯ ВИДЕНИЕ?

- Понимать направления движения компании всеми его участниками (сотрудниками и собственниками);
- Осознать каждым участником предприятия персонального вклада в общее дело;
- Мотивировать сотрудников на достижение целей компании;

ПРИМЕРЫ ВИДЕНИЯ ИЗВЕСТНЫХ КОМПАНИЙ

- ▣ **M.Video**: «Лучшее место для покупки электроники в России»!
- ▣ **Henkel**: «Хенкель» - мировой лидер в брендах и технологиях!»
- ▣ **Kodak**: «Стать мировым лидером в химическом и цифровом изображении»
- ▣ **General Electric**: «Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности»

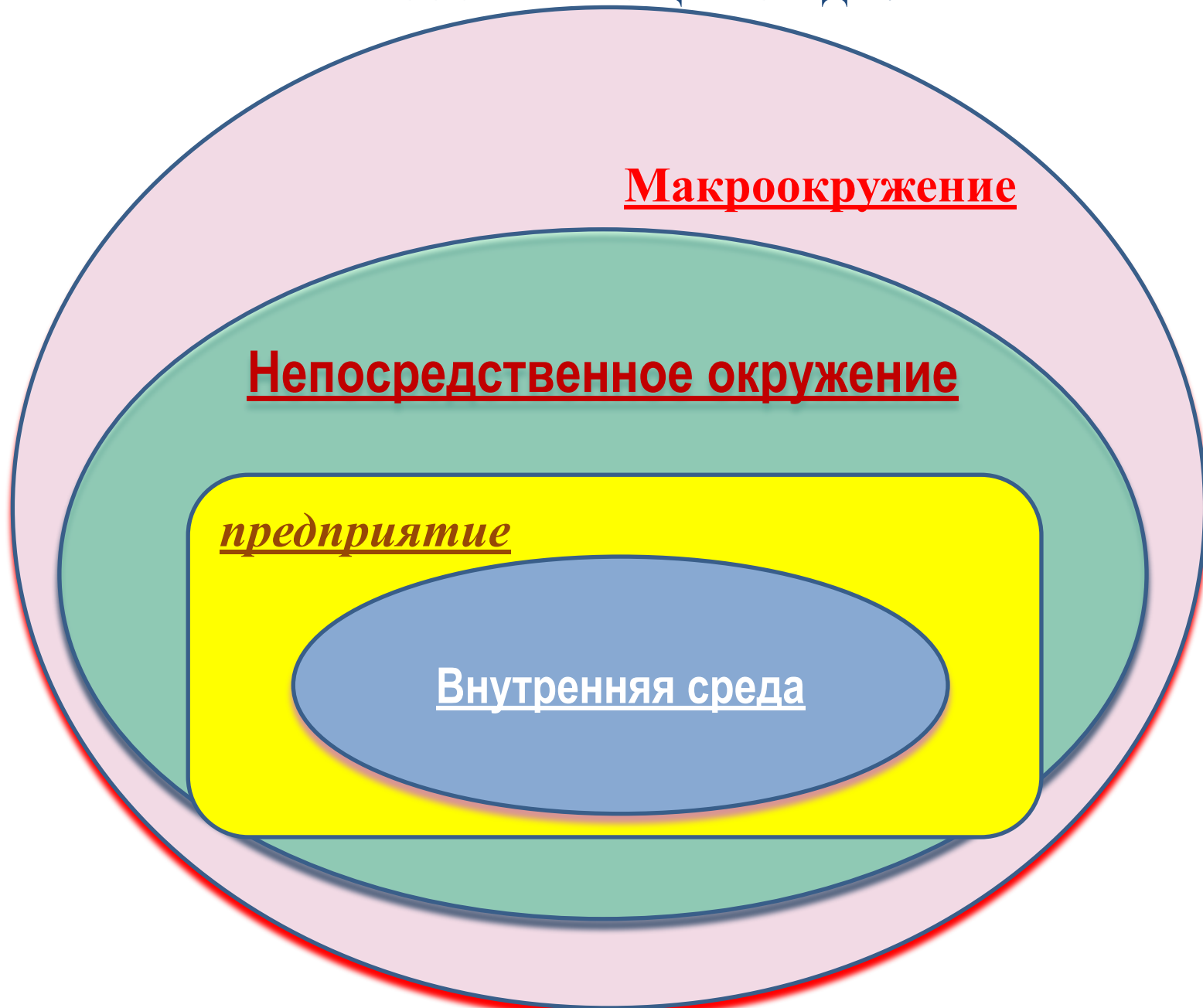
ВОЗМОЖНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ПРИМЕРЫ)

- Доля рынка, объем продаж;
- Величина денежного оборота предприятия;
- Прибыль предприятия, достижение точки безубыточности;
- Значение производительности производства;
- Значение производственных мощностей;
- Ассортиментный ряд продукции или услуг, степень обновления этого ряда;
- и др.

ПОНЯТИЕ «СРЕДЫ»

- Среда - пространство существования, окружающий мир, окружение.
- Любое предприятие функционирует взаимодействуя со средой.

Три составляющие среды:



СРЕДА «МАКРООКРУЖЕНИЕ»

- Состояние и влияние экономики страны;
- Правового регулирования;
- Политические процессы;
- Природная среда;
- Ресурсы, их доступность;
- Социально –демографические факторы;
- Научно-техническое и технологическое развитие общества;
- Инфраструктура.

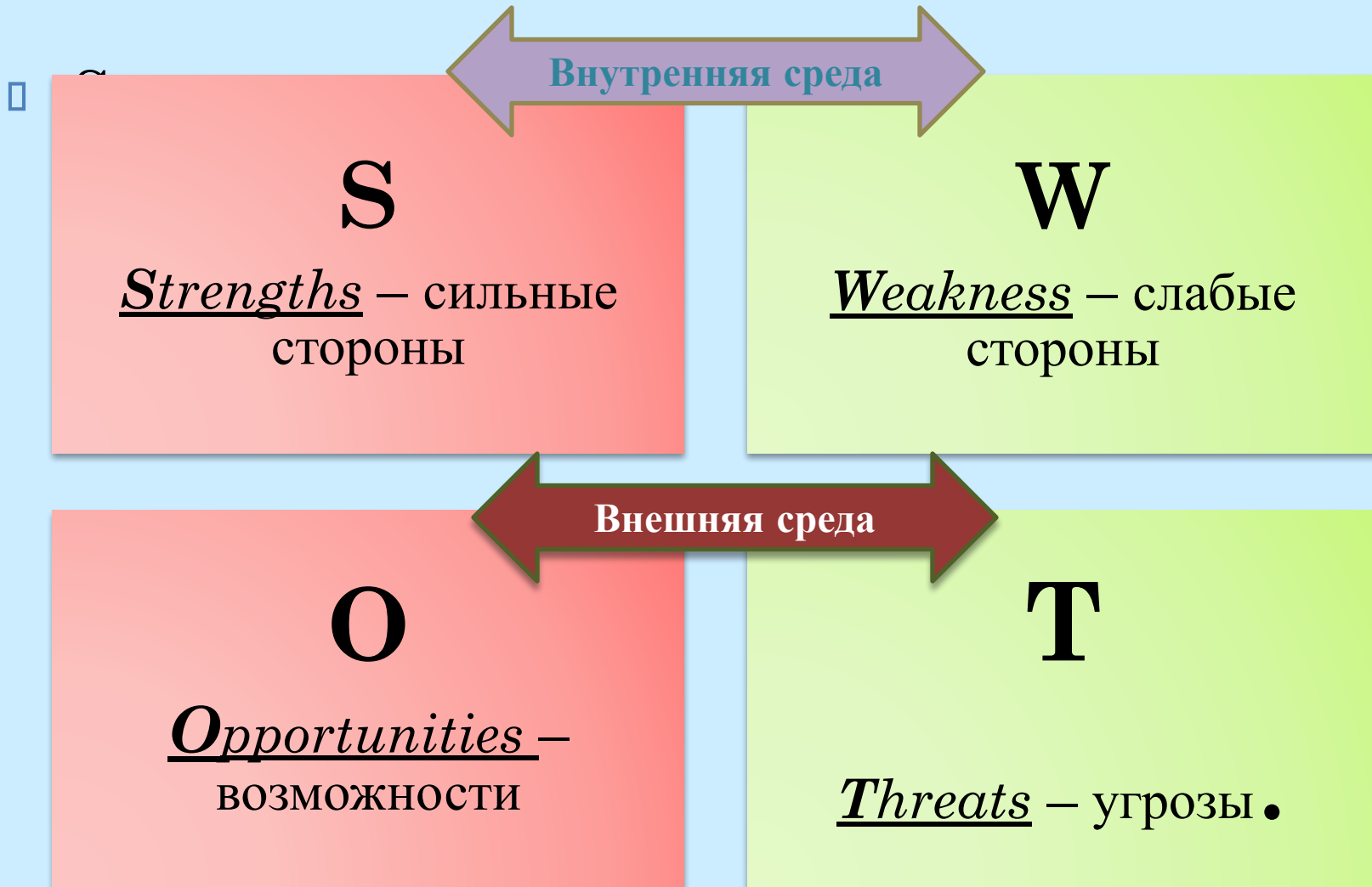
СРЕДА «НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ»

- Покупатели,
- Поставщики,
- Конкуренты,
- Рынок рабочей силы.

СРЕДА «ВНУТРЕННЕЕ ОКРУЖЕНИЕ»

- - Кадры, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;
- - Организация управления;
- - Производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- - Финансы;
- - Уровень организации маркетинговой деятельности;
- - Организационная культура.

МАТРИЦА SWOT – АНАЛИЗА



ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

ПРЕДПРИЯТИЯ:

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ **S** (STRENGTHS)

1. Большой опыт работы компании на рынке;
2. Стабильный, творческий коллектив высокопрофессиональные кадры;
3. Высокая корпоративная культура;
4. Организация постоянного обучения сотрудников, систематическое повышение их профессионального уровня;
5. Высокая организация труда, постоянный контроль и совершенствование бизнес- процессов;
6. Постоянная разработка и внедрение новых технологий;
7. Высокие зарплаты и совершенная система мотивации труда и др.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ:

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ **W** (WEAKNESS)

1. Высокая текучесть кадров;
2. Узкий ассортимент продаваемых товаров или оказываемых услуг ;
3. Недостаточность финансовых средств для инвестиций, для развития компании;
4. Слабость маркетинговой службы;
5. Отсутствие (неразвитость) информационной системы для сбора и анализа данных;
6. Противоречия между собственниками и высшим менеджментом компании;
7. Низкая культура разработки , реализаций и контроля управленческих решений;
8. Отсутствуют четко сформулированные цели развития предприятия;
9. Высокий уровень дебиторской задолженности и др.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ: ВОЗМОЖНОСТИ *O* (*OPPORTUNITIES*)

1. Стабилизация экономики страны;
2. Рост покупательной способности населения;
3. Низкая стоимость заемных средств (кредитов);
4. Получение государственных субсидий , заказов;
5. Резкое возрастание спроса на отдельные услуги или товары;
6. Уменьшение таможенных тарифов;
7. Снижение налогооблагаемой базы;
8. Изменение курса рубля относительно других валют и др.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ: ОПАСНОСТИ *T* (*THREATS*)

1. Изменение курса рубля относительно других валют;
2. Экономический спад, кризисные явления в стране;
3. Перебои с поставками электроэнергии;
4. Внедрение новых прогрессивных технологий конкурирующим компаниями;
5. Недобросовестная политика конкурентов
6. Стихийные бедствия;
7. Хакерные атаки ПО и др.

ОСНОВНЫЕ ШАГИ SWOT- АНАЛИЗА

1. Произвести экспертные оценки всех факторов внутренней и внешней среды в баллах;
2. Вычислить усредненные значения оценок по фактором;
3. Произвести нормализацию оценок (для исключения неравнозначности факторов);
4. Выделить наиболее «весомые» факторы;
5. Разработать **план мероприятий** , позволяющий изменить состояние предприятия, SWOT матрица которого показывала бы новое , измененное , желаемое, целевое состояние.

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ (ОПРЕДЕЛЕНИЕ)

это документ, который:

- определяет цели ,
- конкретные действия,
- требования к их результатам,
- сроки выполнения
- исполнителей этих действий
- действия по контролю за исполнением плана

СПОСОБЫ ОФОРМЛЕНИЯ ПЛАНОВ МЕРОПРИЯТИЙ

- Приказ (распоряжение) по предприятию;
- Протокол совещания;
- Таблица (график)плана мероприятий;
- Программное обеспечение Microsoft Project;
- другие

ПРИМЕР ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

| | | | | "Утверждаю" | |
|---|---|---|-------------------------|------------------------|--|
| | | | | Ректор Университета | |
| План мероприятий | | | | <i>Дата , подпись</i> | |
| по разработке и внедрению нового учебного курса "Экономика Сервиса" | | | | | |
| №№ | содержание мероприятия | ответственн ый | дата контроля | дата исполнени я | |
| 1 | Отделу маркетинга оценить потребность на рынке в специалистах ,обладающих компетенциями экономистов в области сервиса | маркетолог Сидоров П.И. | 01.02.2016 | 15.02.2016 | |
| 2 | Кафедре экономике Университета разработать программу курса "Экономика Сервиса" | проф. Иванов К.П. | 30.3.2016;1 5.5.2016 | 30 06.1916 | |
| 3 | Методическому отделу разработать методические пособия для учебного курса "Экономика Сервиса" | ст.методист Краснов П.П. | 30 06.1916 | 30.09.2016 | |
| 4 | Отделу снабжения приобрести комплект компьютерного оборудования для нового учебного плана. | нач.отдела снабжения Крайнев Ф.Д. | | 10.10.2016 | |
| 5 | Отделу ИТ произвести монтаж компьютерного класса | Нач. отдела ИТ Иванов | | 20.10.2016 | |
| 6 | Отделу Гл.энергетика обеспечить бесперебойным электропитанием компьютерного класса | Гл.энергетик Шаров К.К . | | 30.10.2016 | |
| 7 | Учебному отделу произвести набор слушателей на курс "Экономика Сервиса" | Нач.учебного отдела. Ким Э.В. | 25.12.2016 | 15.01.2017 | |

ТРИ ОСНОВНЫХ ТИПА СТРАТЕГИЙ И...:

- Стратегия роста;
- Стратегия ограниченного роста;
- Стратегия сокращения;

- Комбинированная стратегия

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ РОСТА

1. Стратегии интегрированного роста (увеличение объема продаж);
 1. Работа с поставщиками;
 2. Работа с торговой сетью;
2. Стратегия диверсифицированного роста:
 1. Концентрированная диверсификация (новая продукция на существующих технологиях);
 2. Горизонтальная диверсификация (новые продукты на новых технологиях);
 3. Конгломератная диверсификация (новые продукты и технологии на новых рынках).
3. Стратегия сочетания:

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ СОКРАЩЕНИЯ

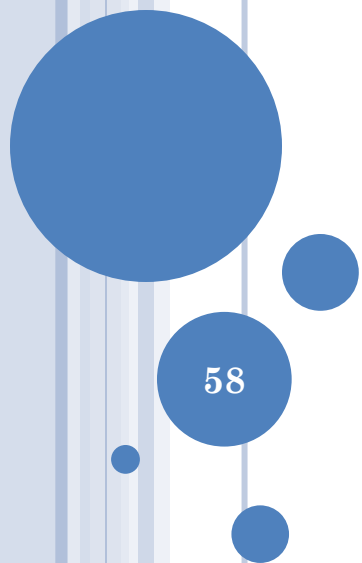
1. Полная распродажа материальных запасов и активов предприятия;
2. Отделение некоторых подразделений предприятий или видов деятельности;
3. Сокращение некоторых видов производств и переориентация на выпуск новой продукции (услуг) с целью получения прибыли.

СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

- Миссия организации;
- Видение организации;
- Качественное описание направлений деятельности и количественные ориентиры бизнеса.
- Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
- Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели.
- Приблизительная оценка требуемых ресурсов (для нового предприятия);
- Планирование технологии;
- План маркетинговых исследований;
- План стратегических мероприятий.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

- ✓ Горизонт планирования от 3 до 15 (и более) лет, определяется динамикой параметров внешней среды;
- ✓ Практически отсутствует детализация параметров бизнеса. Основные параметры: доля рынка, оборот, рентабельность, точка безубыточности;
- ✓ Большое отклонение плановых стратегических показателей от достигнутых фактических;
- ✓ Носит описательный характер, в общих чертах намечает путь к желаемому результату;
- ✓ В силу динамики внешней среды стратегический план и все его компоненты могут сравнительно часто корректироваться;
- ✓ Иногда стратегический план оформляют в документ под названием «Ожидание собственников»



58

СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- Предприятие - это на входе ресурсы, а на выходе продукты или услуги.
- Предприятие это место, где сводятся ресурсы в определенных пропорциях и в определенных последовательностях для производства продуктов или оказания услуг по определенной технологии.



Виды РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ:

- материальные,
- средства труда,
- трудовые, в том числе интеллектуальные ресурсы,
- финансовые,
- информационные.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

совокупность предметов труда, предназначенных для использования в процессе производства общественного продукта.

сырье, материалы, топливо, (энергия), полуфабрикаты, детали

СРЕДСТВА ТРУДА

**предметы (орудия) труда,
применяемые для
производства товаров и услуг**

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ

часть населения страны,
располагающая совокупностью
физических и духовных
способностей, которая может
принять участие в процессе труда.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

Информация и данные
зафиксированные на
материальных носителях и
хранящиеся в информационных
системах:

библиотеки, архивы, фонды,
информационные системы

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ

совокупность всех денежных средств, которые имеются в распоряжении предприятия

собственные, привлеченные, заемные

СИСТЕМА НОРМ И НОРМАТИВОВ В ПЛАНИРОВАНИИ»

- **НОРМА** - мера затрат труда и расхода сырья, энергии, материалов, и т.д. в **абсолютном** измерении на производство **единицы продукции** (одной работы, одной услуги) при заданных нормальных средних условиях.
- **НОРМАТИВ** – **относительная** величина использования ресурсов, характеризующая расход (сырья) на **единицу массы, площади, стоимости продукции, и т.д.**

Система норм и нормативов – это комплекс научно обоснованных материальных, трудовых и финансовых норм и нормативов, порядок, методы их формирования, обновления и применения.

МАРКЕТИНГ, ПЕРВЫЙ ЭТАП. ЗАДАЧА ОПРЕДЕЛИТЬ

- Какие потребительские свойства имеют производимые товары или оказываемые услуги;
- На каких рынках будут позиционироваться товары или услуги;
- Какие цены на товары или услуги складываются на рынке;
- Какова емкость рынка;
- Сколько товаров мы можем реализовать , а услуг оказать (доля рынка).

ПЛАНИРОВАНИЕ ЦЕН

Последовательность шагов планирования цен

- Постановка целей ценообразования;
- Определение спроса;
- Оценка издержек;
- Анализ цен конкурентов;
- Выбор метода ценообразования;
- Расчет цен;

УРОВНИ ЦЕН



- Производственная мощность предприятия - максимально возможный объем выпуска продукции при заданном товарном ассортименте на основе прогрессивных норм использования оборудования и производственных площадей, внедрения новейшей техники, технологии, оптимальных режимов работы, научной организации производства, труда и управления.

Производственная программа (этап 2) - ассортимент товаров, которые предприятие планирует изготовить и реализовать на рынке , или набор услуг, которое предприятие планирует оказать в определенный промежуток времени .

КОРРЕКТИРОВКА ГОДОВОЙ ПРОГРАММЫ В СТОРОНУ УВЕЛИЧЕНИЯ ГОДОВОГО ОБОРОТА (ЭТАП №3).

- Увеличением цен и более активными мероприятиями по продвижению товаров и услуг на рынке;
- Уменьшением цен (демпингом) и увеличением скорости оборота;
- Использование резервов производственных мощностей и увеличение производственного выпуска (в штуках и соответственно в рублях)
- Изменение пропорций в ассортиментной матрице (увеличение числа продаж более дорогих товаров и услуг по сравнению с дешевыми) и др.

ПЛАН СБЫТА ПРЕДПРИЯТИЯ (ПЛАН ПРОДАЖ)–(СОДЕРЖАНИЕ)

- Общий план по обороту (план продаж);
- План продаж по ассортименту;
- План организации каналов сбыта и продаж через каналы сбыта;
- Политика продаж (скидки, договоры на реализацию, порядок платежей, распродажи и т.д.)
- План маркетинговых мероприятий по продвижению продукции (реклама, выставки)

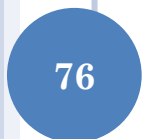
ПЛАН ЗАКУПОК (СНАБЖЕНИЯ)- (СОДЕРЖАНИЕ)

- перечень сырьевых ресурсов;
- перечень материалов;
- перечень полуфабрикатов;
- список предпочтительных и резервных поставщиков;
- Стоимости закупаемых ресурсов в ценах DDP или пересчитанные к условиям DDP;
- Условия платежей.
- Условия поставки (terms and conditions)

СПИСОК ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЯ:

НАЧИНАЕМ ЗАПОЛНЯТЬ

1. План продаж (сбыта);
2. План закупок (снабжения):
 1. План закупок сырья, материалов, полуфабрикатов для производства товара или оказания услуги;
 2. План закупок топливно-энергетических ресурсов.
3. План мероприятий по экономии топливно-энергетических ресурсов;
4. ...



СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

27 февраля 2016

СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ — ЭТО:

- Второй уровень планирования;
- **Горизонты планирования:** как правило, 1 год (реже 0,5 года или 2 года);
- **Минимальный шаг планирования:** 1 месяц;
- **Задачи планирования:** - связать деятельность предприятия по достижению намеченных конкретных целей с подключаемыми **ресурсами** во времени;
- **Особенности:** Существенно более точный расчет основных финансово-экономических показателей предприятия, минимальное отклонение фактических показателей деятельности предприятия от плановых.

РЕСУРСЫ (ОПРЕДЕЛЕНИЕ)

- ▣ **Экономические ресурсы – это все виды природных и человеческих возможностей, которые используются для производства с целью удовлетворения общественных потребностей.**

Виды ресурсов предприятия:

- материальные,
- средства труда,
- трудовые, в том числе интеллектуальные ресурсы,
- финансовые,
- информационные.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

совокупность предметов труда, предназначенных для использования в процессе производства общественного продукта.

сырье, материалы, топливо, (энергия), полуфабрикаты, детали

СРЕДСТВА ТРУДА

**предметы (орудия) труда,
применяемые для
производства товаров и услуг**

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ

часть населения страны,
располагающая совокупностью
физических и духовных
способностей, которая может
принять участие в процессе труда.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

Информация и данные
зафиксированные на
материальных носителях и
хранящиеся в информационных
системах:

библиотеки, архивы, фонды,
информационные системы

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ

совокупность всех денежных средств, которые имеются в распоряжении предприятия

собственные, привлеченные, заемные

СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ:

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ (ВАРИАНТ)

- «Маркетинг» определяет среднюю рыночную цену продукта (услуги) – в рублях;
- «Маркетинг» оценивает емкость рынка и определяет долю продаж;
- Коммерческая служба формирует политику продаж в соответствии с которой определяются цены (тариф) продаж, выпускаемых продуктов (оказываемых услуг)-план маркетинга.
- Технологи рассчитывают производственную мощность оборудования (возможность выпуска продукта);
- Производственные мощности сопоставляются с оцениваемой долей продаж на рынке и составляется производственная программа (годовой ассортимент в количественных показателях);

- Производственная мощность предприятия
- **максимально возможный объем** выпуска продукции при заданном товарном ассортименте на основе прогрессивных норм использования оборудования и производственных площадей, внедрения новейшей техники, технологии, оптимальных режимов работы, научной организации производства, труда и управления.

- Производственная программа - ассортимент товаров, которые предприятие планирует изготовить и реализовать на рынке , или набор услуг, которое предприятие планирует оказать в определенный промежуток времени

СИСТЕМА НОРМ И НОРМАТИВОВ В ПЛАНИРОВАНИИ»

- **НОРМА** - мера затрат труда и расхода сырья, энергии, материалов, и т.д. в **абсолютном** измерении на производство **единицы продукции** (одной работы, одной услуги) при заданных нормальных средних условиях.
- **НОРМАТИВ** – **относительная** величина использования ресурсов, характеризующая расход (сырья) на **единицу массы, площади, стоимости продукции, и т.д.**

Система норм и нормативов – это комплекс научно обоснованных материальных, трудовых и финансовых норм и нормативов, порядок, методы их формирования, обновления и применения.

ПЛАН ЗАКУПОК (СНАБЖЕНИЯ)- (СОДЕРЖАНИЕ) ПЕРВОЕ ПРИБЛИЖЕНИЕ

- перечень сырьевых ресурсов;
- перечень материалов;
- перечень полуфабрикатов;
- список предпочтительных и резервных поставщиков;
- Стоимости закупаемых ресурсов в ценах DDP или пересчитанные к условиям DDP;
- Условия платежей.
- Условия поставки (terms and conditions)

ПЛАН ЗАКУПОК (СНАБЖЕНИЯ)- (СОДЕРЖАНИЕ) ВТОРОЕ ПРИБЛИЖЕНИЕ. ЗАПАСЫ.

- Технологические нормы и нормативы позволяют рассчитать потребность в сырье, полуфабрикатах, материалах , но только без запасов.
- Запасы необходимы для обеспечения бесперебойности производственного процесса;
- Запасы ресурсов предприятия выводят денежные средства предприятия из оборота
- Планирование запасов – это поиск оптимального решения, обеспечивающего непрерывную работу производства и минимум складских запасов .

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАПАСОВ:

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ОБЪЕМЫ ЗАПАСОВ.

- Минимальный объем поставки от производителя ресурсов;
- Срок поставки в том числе с учетом таможенных операций;
- Способ транспортировки;
- Выполнение прогноза закупок (forecast) (особенно для ВЭД);
- Ограниченные площади и объемы складских помещений;
- Влияние объема и веса партии на транспортные расходы;
- Отношение закупочной стоимости партии к стоимости транспортных расходов;
- Возможность консолидации с другими видами сырья;
- **Величина предшествующих запасов.**
- Объем запасов под гарантийные обязательства.

ВЕЛИЧИНА ПРЕДШЕСТВУЮЩИХ ЗАПАСОВ.

(ПРОДОЛЖЕНИЕ)

- Запасы материальных ресурсов на складах снабжения;
- Межцеховые запасы переработанных материальных ресурсов;
- Переработанные материальные ресурсы в готовой продукции на складах сбыта.

О ТЕХНОЛОГИИ БЕЗ СКЛАДОВ , JIT (JUST IN TIME)

- JIT - логистическая концепция в основе которой лежит организация движения материальных потоков в точном соответствии с производственным расписанием , когда все материалы, компоненты и полуфабрикаты поступают в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции.
- По JIT технологий в мире работают всего несколько компаний. JIT технология является определенным ориентиром для построения логистики предприятия

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ , КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ПРИНИМАТЬ ВО ВНИМАНИЕ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ЗАПАСОВ (СКЛАДСКИХ ПОМЕЩЕНИЙ)

- Площадь складских помещений;
- Объем складских помещений;
- Нагрузка на конструкции , пол;
- Стоимость аренды складских помещений;
- Удаленность от места производства и головного офиса;
- Технологические возможности хранения (вентиляция, температурный режим, взрывоопасность, совместимость компонентов хранения между собой и т.д.)
- Удобство внутрискладской и межскладской транспортировки;
- Обеспечение сохранности;
- Наличие подъездных путей

НАЗНАЧЕНИЕ СКЛАДОВ СБЫТА.

- Предоставить время для реализации выпущенной продукции;
- Обеспечить одновременную доступность полного ассортиментного ряда продукции;
- Компенсировать различные темпы реализации конкретного продукта;
- Компенсировать различное время изготовления равных по количеству партий;
- Компенсировать различное время и стоимость перенастройки технологических линий;
- **Компенсировать ошибки маркетологов.**

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ.

НОРМЫ И НОРМАТИВЫ ДЛЯ РАСЧЕТА ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТАЮЩЕГО ПЕРСОНАЛА И ЕГО КВАЛИФИКАЦИИ.

1. Кодекс законов о труде (КЗОТ):
 1. Продолжительность рабочего дня, недели;
 2. Продолжительность перерывов в работе: обед, мин. время между сменами, отпуск, выходные, праздники и т.д.;....
2. Технологические (операционные) нормы времени;
3. Эмпирические нормы предприятия , (например, на основе фотографий рабочего дня);
4. Нормативы численности и квалификации персонала для работы на оборудовании;
5. Нормативы численности персонала, связанные с обслуживанием территорий;
6. Соотношение численности управленческого подчиненного персонала, $1 \text{рук-ль} = 7 \pm 2 \text{ подч-х}$;
7. Внутрипроизводственные нормативы ;
8. Квалификационный справочник работающего персонала.

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ (ФОРМА Т-3)

| Структурное подразделение | | Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации | Количество штатных единиц | Тарифная ставка (оклад) и пр., руб | Надбавки, руб | | | Всего, руб (гр.Б +гр.В+гр.7+гр.8) | Примечание |
|------------------------------|-----|--|---------------------------|------------------------------------|---------------------|---|---|-----------------------------------|------------|
| наименование | код | | | | 6 | 7 | 8 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | | | 0 | |
| Итого | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Руководитель кадровой службы | | | личная подпись | | расшифровка подписи | | | | |
| Главный бухгалтер | | | личная подпись | | расшифровка подписи | | | | |

фонд оплаты труда предприятия (ФОТ) – сумма всех зарплат и надбавок , премиальной части здесь **НЕТ**

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ:

СПИСОК ПЛАНОВ

1. Плана по Фонду оплаты труда (ФОТ), Штатное расписание;
2. План набора нового персонала;
3. План по Фонду материального поощрения (ФМП);
4. План-график отпусков сотрудников;
5. План повышения квалификации. План обучения и развития персонала;
6. План социального развития компании (соц.пакет);
7. План адаптации сотрудников;
8. Планы кадрового резерва, планы карьерного роста...

СРЕДСТВА ТРУДА

- Средства труда – это вещь или комплекс вещей, с помощью которых человек воздействует на предметы труда, с помощью чего осуществляется производственный процесс.
- Средства труда – это здания, земля в виде помещений, занимаемых территориях, дорог, станки, оборудование, машины, инструмент, технологическая оснастка, энергия, водные ресурсы

СРЕДСТВА ТРУДА: ЗЕМЕЛЬНАЯ ТЕРРИТОРИЯ. ФАКТОРЫ ВЫБОРА МЕСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Влияние факторов на выбор места для вновь создаваемого предприятия :

- снабженческие (земельные участки, сырье и материалы, рабочая сила, энергия, транспорт и т.д.);
- производственные (природные и технологические особенности и т.д.);
- сбытовые (маркетинговые: потенциал сбыта, транспорт, рыночная инфраструктура и т.д.);
- государственные (налоги, экономическая система, государственная. помощь, мероприятия в области охраны окружающей среды и т.д.

СРЕДСТВА ТРУДА:

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЛАТЕЖЕЙ ,СВЯЗАННЫХ СО СРЕДСТВАМИ ТРУДА

- Земельный налог 1,5% (0,3%) для собственников земли;
- Арендная плата для арендаторов
- Налог на имущество(<2,2% -зависит от региона);

СРЕДСТВА ТРУДА:

СПИСОК ПЛАНОВ

1. План уплаты земельных и имущественных налогов;
2. План арендных платежей;
3. План учета износа основных средств (амортизация);
4. График планово – профилактических работ (ППР);
5. План – график текущего и среднего ремонта;
6. План капитального ремонта;
7. Планы закупок ОС;
8. Планы закупок инструментов и материалов.

9. ;

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ERP-СИСТЕМЫ

ERP системы (англ. **Enterprise Resource Planning**, -планирование ресурсов предприятия) - **система** управления ресурсами компании, это информационная система построенная на программном обеспечении, в которой:

1. Ведется учет всех ресурсов, необходимых для предприятия;
2. Ресурсы имеют территориальную или организационную привязку (местоположение);
3. Фиксируется движение или переработка ресурсов во времени и в пространстве (товародвижение или производственный процесс);
4. За ресурсами закрепляется персональная ответственность и передача персональной ответственности;

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ERP-СИСТЕМЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

7. Модульный принцип построения, например модуль учета персонала, модуль дистрибуции, модуль сервиса, модуль закупок, клиентский модуль и т.д.;
8. Модули имеют возможность своей модернизации с целью отражения действующих бизнес процессов на производстве;
9. Соединяются все рабочие места по Ethernet.;
10. Количество рабочих мест определяется лицензией на ПО;
11. Имеется несколько уровней доступа к информационным данным на рабочих местах;
12. Существует большая гибкость в формировании множества отчетов, бюджетов и т.д.;
13. Есть возможность частично автоматизировать процессы планирования

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ.

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ

- Финансы – это денежные средства предприятия;
- Финансы - это система отношений, возникающих в результате производственно - хозяйственной деятельности предприятия.

СФЕРЫ ПРОЯВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ОТНОШЕНИЙ:

- ❑ с поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий;
- ❑ С предприятиями по реализации продукции и услуг
- ❑ Между предприятиями и банками, возникающие при получении и погашении кредита, при покупке и продаже валюты, по расчётам за банковские услуги;
- ❑ Со страховыми компаниями и организациями по страхованию имущества, коммерческих и финансовых рисков;
- ❑ с биржами;
- ❑ С инвестиционными фондами и компаниями отношения;
- ❑ С филиалами и дочерними фирмами;
- ❑ С персоналом по выплате зарплаты , с акционерами по уплате прибылей ;
- ❑ с налоговой службой;
- ❑ с аудиторскими фирмами,
- ❑ с внебюджетными организациями.
- ❑ С аутсорсинговыми организациями,

Каждый тип отношения требует своего плана движения денежных средств

ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ

- Бюджет, при создании государственного предприятия;
- Паевые (долевые) взносы учредителей, добровольные взносы юридических и физических лиц и т.д (уставной капитал);
- Прибыль предприятий;
- Заемные средства предприятия;
- Привлеченные средства предприятия

ЗАЕМНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

- **Заемные средства** – это денежные средства, полученные на установленный срок и подлежащие возврату с определенной суммой процентов за их использование.

Заемные средства предприятия могут складываться из:

- средств, полученных под залог имущества;
- средств от реализации ценных бумаг с фиксированной доходностью;
- средств, полученных в виде кредитов (инвестиций)
- векселей.

ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

- дебиторская задолженность предприятия;
- государственных субсидии или дотации;
- задолженности по выплате налогов;
- задолженности по обязательствам предприятия по трудовым соглашениям;
- средства пенсионных и профсоюзных фондов трудового коллектива, вложенных в предприятие.

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (ДДС)

- Движение денежных средств (**cash-flow**) это **планирование и отчетность** предприятия об источниках денежных средств, это **поступление ДС**, и последующее их использование (**выбытие**) во временном периоде.
- План и отчёт о движении денежных средств формируют с целью анализа и последующего управления денежными потоками предприятия. ДС классифицируются по различным источникам происхождения

СТРУКТУРА БДДС

| ДС на начало периода | Наименование статьи | в течении года | ДС на конец периода |
|----------------------|--|------------------|---------------------|
| 100 000 | Поступление ДС по основной деятельности | 12 000 000 | 1 100 000 |
| | Выбытие ДС по основной деятельности | 11 000 000 | |
| | ИТОГО: изменение ДС по основной деятельности | 1 000 000 | |
| | | | |
| 1 000 000 | Поступление ДС по инвестиционной деятельности | - | - |
| | Выбытие ДС по инвестиционной деятельности | 1 000 000 | |
| | ИТОГО: изменение ДС по инвестиционной деятель - | 1 000 000 | |
| | | | |
| | | | |
| - | Поступление ДС по финансовой деятельности | 2 000 000 | 500 000 |
| | Выбытие ДС по финансовой деятельности | 1 500 000 | |
| | ИТОГО: изменение ДС по финансовой деятельност | 500 000 | |
| | | | |
| 1 100 000 | <i>изменения по всем видам деятельности</i> | 500 000 | 1 600 000 |

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (ддс)

ПРИХОДЫ ДС (ПРИМЕР)

| | | | |
|----|----------|---|------------|
| 22 | 1 | Поступления денежных средств по текущей деятельности | 82 099 005 |
| 23 | | | 0 |
| 24 | 1.1. | отдел сбыта основного производства | 41 049 503 |
| 25 | 1.2. | отдел сбыта филиала | 23 310 381 |
| 26 | 1.3. | касса магазина №1 | 16 019 504 |
| 27 | 1.7. | касса магазина №2 | 279 539 |
| 28 | 1.4. | касса магазина №3 | 509 836 |
| 29 | 1.5. | филиал в Перми | 470 396 |
| 30 | 1.6. | филиал в Химки | 459 846 |
| 31 | 2 | Выбытие денежных средств по текущей деятельности | 35 318 049 |

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (ДДС)

ВЫБЫТИЕ ДС (ПРИМЕР)

| | | | |
|----|-------------|---|-------------------|
| 31 | 2 | Выбытие денежных средств по текущей деятельности | 35 318 049 |
| 32 | | <i>Техническая переброска</i> | <i>0</i> |
| 33 | 2.1. | Внешние поставщики | 31 760 302 |
| 34 | 2.2. | Стоимость сырья, материалов, товара РФ | 4 775 698 |
| 35 | 2.3. | Стоимость сырья, материалов, товара импорт | 5 888 042 |
| 36 | 2.4. | Услуги подрядных организаций | 313 719 |
| 37 | 2.5. | Логистические издержки | 948 079 |
| 38 | 2.6. | Комиссионные расходы | 31 650 |
| 39 | 2.7. | Заработная плата | 13 337 060 |
| 40 | 2.8. | Реклама и PR-мероприятия | 0 |
| 41 | 2.9. | Административно-хозяйственные расходы | 4 121 978 |
| 42 | 2.10. | Прочие обязательства | 826 111 |
| 43 | 2.11. | Налоги | 1 517 964 |
| 44 | 2.22. | Выдача денежных средств под отчет | 0 |

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (ддс)

ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

| | | | |
|----|------|--|------------|
| 49 | | ИТОГО изменение денежных средств по ТЕКУЩЕЙ деятельности | 48 780 868 |
| 50 | | остаток денежных средств на конец периода (текущая деятельность) | 35 854 680 |
| 51 | | остаток денежных средств на начало периода (инвестиционная деятельность) | 0 |
| 52 | 3. | Поступления денежных средств по инвестиционной деятельности | 2 300 000 |
| 53 | 4. | Выбытие денежных средств по инвестиционной деятельности | 2 150 000 |
| 54 | | ИТОГО изменение денежных средств по ИНВЕСТИЦИОННОЙ деятельности | 150 000 |
| 55 | | остаток денежных средств на конец периода (инвестиционная деятельность) | 150 000 |
| 56 | | остаток денежных средств на начало периода (финансовая деятельность) | -243 457 |
| 57 | 5 | Поступления денежных средств по финансовой деятельности | 238 082 |
| 58 | 5.1. | поступление по внутренним кредитам и займам | 0 |
| 59 | 5.2. | поступление по внешним кредитам и займам | 238 082 |
| 60 | 5.3. | поступление от финансовых операций | 0 |
| 61 | 5.4. | поступление от финансовых операций (внут) | 0 |
| 62 | 6 | Выбытие денежных средств по финансовой деятельности | 48 405 |
| 63 | 6.1. | выбытие по внутренним кредитам и займам | 0 |
| 64 | 6.2. | выбытие по внешним кредитам и займам | 48 405 |
| 65 | 6.3. | выбытия по финансовым операциям | 0 |
| 66 | 6.4. | выбытия по финансовым операциям (внут) | 0 |
| 67 | | ИТОГО изменение денежных средств по ФИНАНСОВОЙ деятельности | 238 657 |
| 68 | | остаток денежных средств на конец периода (финансовая деятельность) | -8 300 |
| 69 | | Остаток денежных средств на конец периода | 35 787 780 |
| 70 | | Денежные средства в пути (справочно) | 0 |
| 71 | | ВСЕГО остаток денежных средств на конец периода с учетом денежных средств в пути | 35 787 780 |

□ **САЛЬДО** – сумма всех приходов денежных средств минус сумма всех выбытий денежных средств.

□ **Не путать сальдо с прибылью!**

от Планов ДДС к планам ДР

- **Поступления** ДС признаются доходами предприятия, а **выбытия** ДС считаются его расходами только тогда, когда состоялась продажа (факт) или оказана услуга.
- Доходы и расходы также планируют. План ДР – это бюджет доходов и расходов БДР

БДР- БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

| 18 | код | № строки | Наименование статьи | комментарии по статьям | ИТОГО |
|-----|-------|----------|--|--|------------|
| 20 | 1 | 1 | Производственные доходы ВСЕГО | по отгрузке | 21 523 050 |
| 21 | 1.1 | 1.1 | выручка от реализации товаров, включая комиссию | | 18 378 030 |
| 22 | 1.1.1 | 1.1 | выручка от реализации товаров | отгруженные товары в отчетном периоде | 18 378 030 |
| 23 | 1.1.2 | 1.2 | выручка от реализации услуг | оказанные услуги в отчетном периоде | 0 |
| 24 | 1.2 | 1.2 | разовые доходы от реализации услуг (включая комиссию) | транзитная цена/оказание | 13 044 950 |
| 34 | 2 | 2 | Производственные расходы ВСЕГО | | 13 454 350 |
| 35 | 2.1 | 2.1 | расходы на материалы, расходы, связанные с реализацией, включая комиссию | | 11 291 824 |
| 36 | 2.1.1 | 2.2 | стоимость приобретенного товара во внешней реализации | завулочная стоимость товара | 11 114 240 |
| 37 | 2.1.2 | 2.3 | стоимость приобретенных работ, услуг во внешней реализации | завулочная стоимость работ, услуг | 170 000 |
| 38 | 2.1.3 | 2.4 | расходы на производство персонала | расходы по принятой системе мотивации | 0 |
| 39 | 2.1.4 | 2.5 | расходы на агентские и брокерские обслуживание | расходы по расценкам поставщика | 107 440 |
| 40 | 2.1.5 | 2.6 | полетные издержки авиа | транспортировка пассажира | 0 |
| 41 | 2.1.6 | 2.7 | полетные издержки авиабилет | авиационное эксплуатационное обслуживание | 0 |
| 42 | 2.1.7 | 2.8 | консультационные расходы | | 0 |
| 43 | 2.1.8 | 2.9 | финансовые расходы | | 0 |
| 44 | 2.2 | 2.10 | расходы на доставку товаров, связанные с реализацией, включая комиссию | транзитная цена | 2 052 050 |
| 54 | 3 | 3 | Маржинальная прибыль ВСЕГО | | 10 488 626 |
| 55 | 4 | 4 | Рентабельность производственной деятельности | к затратам | 127% |
| 56 | 5 | 5 | Постоянные затраты ВСЕГО | | 13 207 563 |
| 57 | 5.1 | 5.1 | Заработная плата | слож. упр. шт. расп. | 5 522 000 |
| 58 | 5.2 | 5.2 | Налоги | БОН и отчисления в ПФ | 1 295 071 |
| 59 | 5.3 | 5.3 | Социальные программы | Расходы на питание, Расходы на культурно-оздоровительные мероприятия | 60 000 |
| 60 | 5.4 | 5.4 | Универсальные расходы | Оплата, проведение, участие, взносы и пр. | 0 |
| 61 | 5.7 | 5.5 | Представительские расходы | представительские расходы | 22 700 |
| 62 | 5.8 | 5.6 | Реклама и PR-мероприятия | Реклама в печатных изданиях, Участие в выставках | 0 |
| 63 | 5.9 | 5.7 | Получения | Аренда офиса, Аренда склада | 3 295 512 |
| 64 | 5.10 | 5.8 | Имущество | Списание средств и отчисления (не касовый) | 144 585 |
| 65 | 5.11 | 5.9 | Административно-хозяйственные расходы | Литература и программное обеспечение, Жилищно-коммунальные услуги | 229 400 |
| 66 | 5.12 | 5.10 | Услуги связи | абонентская плата - стоимость тарифа БИ за т | 102 651 |
| 67 | 5.13 | 5.11 | Почтовые расходы | почтовые расходы | 5 400 |
| 68 | 5.14 | 5.12 | Прочие непроизводственные постоянные расходы | прочие непроизводственные постоянные расходы | 0 |
| 69 | 5.15 | 5.13 | Прочие обязательства | комиссии банкам за транзитом, Страховые и др. | 400 151 |
| 70 | 5.16 | 5.14 | Транспортные расходы | возмещаемая стоимость ГСМ, парковки, стоянки | 8 510 |
| 71 | 5.17 | 5.15 | Агентские услуги | услуги, закупленные БИ у внешних поставщиков | 0 |
| 72 | 4 | 8 | Затраты на услуги Support всего, в т.ч. | | 1 540 044 |
| 83 | 5.1 | 9 | Информационные доходы | | 0 |
| 87 | 5.2 | 10 | Информационные расходы | | 0 |
| 91 | 6 | 11 | Число целевым кредитам | | 418 280 |
| 92 | 7 | 12 | налоги | налог на прибыль, НДС, Имущество и др. | 492 176 |
| 93 | 8 | 13 | Накладные затраты ВСЕГО (5+8-9+10+11+12) | | 15 765 632 |
| 94 | 9 | 14 | Прибыль БИ к распределению (3-13) | | 2 700 296 |
| 95 | 10 | 15 | Рентабельность деятельности БИ (к выручке) | | 2% |
| 96 | 11 | 16 | Использование прибыли БИ (бонусы) | | 0 |
| 100 | 12 | 17 | Прибыль БИ после распределения /погашаемый убыток БИ | | 2 700 296 |
| 101 | | | Итого | | 10 500 |

НЕКОТОРЫЕ РАЗЛИЧИЯ БДДС и БДР

| Показатель | БДР | БДДС |
|---|-----|------|
| Амортизация | X | |
| Переоценка ОС, НМА, ТМЦ | X | |
| Излишки и недостачи по результатам инвентаризации | X | |
| Курсовые и суммовые разницы | X | |
| Получение и выплата кредитов (займов) | | X |
| Закупка ОС и прочие капитальные вложения | | X |
| Косвенные налоги (НДС, акцизы и т.п.) | | X |
| | | |
| | | |
| | | |

ВЫРУЧКА (ДОХОД, РЕАЛИЗАЦИЯ) ,ПРИБЫЛЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

- ▣ **Выручка (revenue)** — совокупный объем денежных средств, полученных (вырученных) компанией, предпринимателем или подлежащим к получению за определённый период деятельности от продажи предмета коммерческой деятельности — товаров и(или) услуг.
- ▣ **Прибыль (profit)** — положительная разница между доходами (выручкой от реализации товаров и услуг) и затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.
Прибыль = Выручка – Затраты (в денежном выражении)
- ▣ **Рентабельность (return, profit margin, profitability)** - отношение прибыли к выручке (доходу)

ПЛАНИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ

Себестоимость (cost) - денежное выражение затрат организации на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

$C \text{ план} = \text{ФОТ план} + \text{АО план} + \text{МЗ план} + \text{СЗ план} + \text{Пр план}$, где

$C \text{ план}$ – плановая себестоимость

ФОТ план – плановый фонд оплаты сотрудников ;

АО план – план. затраты на содержание и эксплуатацию осн. фондов;

МЗ план – плановые материальные затраты;

СЗ план – плановые затраты на социальное обеспечение;

Пр план , - прочие затраты - налоги, сборы, отчисления во внебюджетные фонды, платежи по кредитам в пределах ставок, затраты на командировки, по подготовке и переподготовке кадров, плата за аренду, износ по нематериальным активам, ремонтный фонд, платежи по обязательному страхованию имущества и т.д.

УЧЕТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

- ❑ Бухгалтерский учёт;
- ❑ Налоговый учёт;
- ❑ Управленческий учёт.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ - ОПРЕДЕЛЕНИЕ

- ▣ **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ** (management accounting) Составная часть бухгалтерского учета, функцией которой является предоставление информации, полезной для руководства организации.
- ▣ **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ** упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации (внутренних пользователей — руководителей).

Замечание 1 Для того чтобы ввести управленческий учет на предприятии необходимо разработать и создать документ «*Положение об управленческом учете*»

Замечание 2 Планирование ресурсов предприятия производится с использованием основных принципов, заложенных в «*Положении об управленческом учете*»

ПЛАНИРОВАНИЕ ДРУГИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- **Прямые издержки** (direct costs) расходы связанные с производственной деятельностью
- **Накладные расходы** (indirect cost) , затраты, сопровождающие, сопутствующие основному производству, связанные с ним.
- Фондоёмкость, фондовооруженность, фондоотдача , рентабельность различных типов (напр. рентабельность основных средств, персонала.....), производительность труда и много других показателей, различных **экономических пропорций** — анализ которых позволяет управлять предприятием с целью увеличения прибыли.

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ.

НЕКОТОРЫЕ ИТОГИ

1. Горизонты среднесрочного планирования составляют обычно 1 -2 года;
2. Производственные мощности позволяют определить потенциальные технологические возможности предприятия;
3. Маркетинг рассчитывают, какую долю нужно стремиться занять предприятие со своими продуктами иди услугами;
4. Планирование выпускаемой продукции - это планирование потребностей в различных ресурсах;
5. К ресурсам относят : сырьё (в т.ч. полуфабрикаты, материалы) , человеческие ресурсы, основные фонды (оборудование, здания, оснастка, инструмент), информационные данные, финансы.

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ.

НЕКОТОРЫЕ ИТОГИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

5. Как правило, за каждый вид ресурсов несут ответственность соответствующие службы предприятия. Ответственность, в том числе распространяется на процесс планирования.
6. Финансовые ресурсы выступают как средства платежа, так и выполняют функцию отношений. Деньги единственный способ сопоставить в необходимых пропорциях ресурсы, требуемые для производства конкретного количества продуктов и конкретного объема оказания услуг;
7. Совокупность всех планов предприятия образуют его бюджеты.
8. БДДС - бюджет движения денежных средств, планы о деньгах во времени;
9. БДР - бюджет доходов и расходов. План, определяющий финансовый результат деятельности предприятия.

ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА

(ПЛАН МАРКЕТИНГА)

- Исследование продукта (product);
- Исследование емкости рынка;
- Изучение потребителя;
- Изучение и анализ конкурентов;
- Сегментация рынка (place);
- Прогнозирование продаж;
- Выбор и анализ видов рекламы (promotion);
- Выбор и анализ среды PR;
- Выбор и анализ средств стимулирования (promotion);
- Изучение, выбор и анализ каналов сбыта (place);
- Исследование цены (price).

МАРКЕТИНГ» — ЭТО ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОТОКА ТОВАРОВ И УСЛУГ ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ К ПОТРЕБИТЕЛЮ

Варианты организации каналов сбыта:

- Вариант 1. Результаты деятельности компании передаются **непосредственно потребителю**, минуя промежуточные звенья. Так, обычно устроены компании оказывающие услуги, начиная от парикмахерской и заканчивая продажей проектов.
- Вариант 2. Произведенные товары передаются (продаются) в **магазины розничной торговли** (в том числе и собственной розничной сети).
- Вариант 3. Произведенные товары распространяются **через оптовые сбытовые фирмы** (дилеров), которые в свою очередь могут дальше передавать товары для последующей реализации в розничные магазины.
- Вариант 4. Произведенные товары распространяются **через центральное предприятие оптовой продажи (дистрибутор)**, которое обеспечивает дальнейшее распространение товаров **сеть розничных магазинов**.
- Вариант 5. Распространение товаров следует по цепочке «**производитель**»-«**дистрибутор**»-«**дилер**»-«**розница**»- «**клиент**»

ПЕРЕДАЧА СБЫТОВЫХ ФУНКЦИЙ ПОСРЕДНИКАМ

1. **внешняя логистика**, -комплекс мероприятий по перемещению товара к покупателю, обеспечению доступности товара;
2. **маркетинг и продажи** – сбор информации о нуждах и требованиях клиентов, активное предложение товара на рынке, убеждение потребителей в необходимости покупки;
3. **сервис** – обеспечение услуг, поддерживающих или повышающих ценность товара (включая гарантийное обслуживание, техническое консультирование и т.д.).

ПРИНЦИП Вильфредо ПАРЕТО

- «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата»
- ABC-анализ — ранжирование по разным параметрам (присвоение рейтинга)

Этот принцип полезно вспоминать, когда идет разработка планов различных мероприятий

ПРИНЦИП ПАРЕТО В ПРОДАЖАХ

- 20% постоянных клиентов приносят 80% дохода предприятию. или
- 20% ассортимента продукции дают обычно 80% от общего объема продаж в денежном выражении или,
- 20 % всех товаров дают 80 % оборота.

ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ ПРИНЦИПА ПАРЕТО

| Группа | размер скидок | условие предоставления кредита | предоставление НОВЫХ бесплатных образцов продукции для тестирования | стоимость Новогодних подарков | квалификация менеджера по продажам |
|--------|---------------|--|---|-------------------------------|------------------------------------|
| A | 30% | 30% предоплата,- 70 % в течении 4 недель после отгрузки | весь ассортимент | до 10000 руб. | ведущий менеджер по продажам |
| B | 10% | 50% предоплата,- 50 % в течении 2 недель после отгрузки | выборочно | до 2000 руб. | Старший менеджер по продажам |
| C | 5% | 100% предоплата | тестирование по приглашению на выставке | до 1000 руб. | Менеджер по продажам |

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ РАСХОДОВ

Виды дополнительных расходов в связи с ВЭД

- Таможенные очистка, декларирование ;
- Брокерские услуги
- Конвертация валюты;
- Налоговые платежи, Возврат НДС;
- Действие квот;
- Дополнительная сертификация;
- Экологическая экспертиза;
- Страхование грузов;
- Послепродажное обслуживание.....

ПЛАНА ПОВЫШЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО УРОВНЯ И УЛУЧШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ (СОДЕРЖАНИЕ)

1. Раздел I. Повышение технического уровня предприятий.
 1. План механизации производства (*замена ручных средств труда машинами и механизмами*);
 2. План автоматизации производства (*частичная передача управления*)
 3. План внедрения прогрессивных технологий;
 4. План модернизации производства и замены устаревшего оборудования;
2. Раздел II. Совершенствования систем управления, планирования и организации производства (системы учета, ERP системы, БД и т.д);
3. Раздел III. Внедрение по научной организации труда (условия труда, совершенствование нормирования и оплаты труда (в т.ч. мотивация) , организация рабочего места ,например ARM и т.д.)
4. Раздел IV. План улучшения качества продуктов и оказываемых услуг
5. Прочие организационно – технические мероприятия.

Предпосылки для изменений и для инноваций

- Необходимость обеспечения конкурентоспособности и экономической эффективности предприятия;
- Маркетинговые службы определили потребность в новом продукте в соответствии с исполнением своего маркетингового плана в части изучения спроса ;
- Продукт является результатом научно технический прогресса, в том числе на основе реализации планов НИОКР - (Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки)

КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

работы на предприятии **различаются** :

- по количеству участников;
- по степени повторяемости выполняемых работ;
- новизной работ;
- формализацией и регламентацией выполняемых работ

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ (ОПРЕДЕЛЕНИЯ)

| Повторяемость работ | Количество участников | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| | один | несколько |
| Одноразовая | ЗАДАЧА | ПРОЕКТ |
| Многоразовая | ФУНКЦИЯ | ПРОЦЕСС (ОПЕРАЦИЯ) |

Операционная деятельность предприятия — деятельность организации, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели, либо не имеющая извлечение прибыли в качестве такой цели в соответствии с миссией и целями деятельности, т. е. производством промышленной продукции или оказанием услуг. (Не инвестиционная деятельность)

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- Планирование операционной деятельности: преимущественно нормативной метод планирования;
- Планирование проектной деятельности: эмпирический и экспертный метод планирования

БИЗНЕС –ПЛАН (ОПРЕДЕЛЕНИЯ)

- **Бизнес – план** это план, программа осуществления бизнес - операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, [маркетинге](#), организации операций и их эффективности¹ (Большой экономический словарь);
- **Бизнес-план** — краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения (Википедия);
- **Бизнес - план** это подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые должно достичь предприятие (сохранена стилистика текста <http://ru-bis.ru/business-plan/>.)
- **Бизнес-план** это план развития предприятия, необходимый **для освоения новых сфер деятельности или создания новых видов бизнеса** (учеб. пособие «Планирование на предприятие»)

ТИПОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС- ПЛАНА

- Резюме бизнес-плана (краткая аннотация);
- Цели и задачи проекта;
- Описание компании;
- Анализ отрасли и тенденций её развития;
- Целевой рынок;
- Конкуренция;
- Стратегическая позиция и **оценка рисков**;
- **План маркетинга** и стратегия продаж;
- Операционная деятельность;
- Технологический план;
- **Организационный план**;
- План персонала;
- Финансовый план;
- Социальная и экологическая ответственность;
- Условия выхода из бизнеса (завершения проекта);

СТАНДАРТИЗИРОВАННЫЕ МЕТОДИКИ БИЗНЕС ПЛАНОВ

- Методика [UNIDO](#) (United Nations Industrial Development Organization); *для новых товаров*
- Методика [ЕБРР](#) (Европейский банк реконструкции и развития)
- Методика BFM Group (Bureau of Financial Modeling)
- Методика [KPMG](#) (консалтинговые и аудиторские услуги)

БИЗНЕС ПЛАН: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

- организационная структура предприятия;
- штатный состав, численность персонала и режим его работы;
- правовое обеспечение проекта;
- календарный график осуществления проекта.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРОЙ - СОСТАВ, ФУНКЦИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

основные функции организационной структуры

- обеспечивать возможность взаимодействия и сотрудничества между участниками проекта;
- способствовать организации условий для нормальной работы и выпуска продукции надлежащего качества;
- содействовать дальнейшему совершенствованию продукции и развитию всего предприятия.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Описание работ, функций, бизнес – процессов;
2. Консолидация нескольких функций и процессов по единую ответственность;
3. Составление должностных инструкций;
4. Консолидация бизнес- процессов в едином подразделении;
5. Формирование оргструктуры;
6. Назначение персоналий. (Только так , а не наоборот!)

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА.

ОСНОВНЫЕ НЕОБХОДИМЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

- 1) устав предприятия;
- 2) учредительный договор;
- 3) все необходимые лицензии на виды деятельности и на осуществление инженерного снабжения (газ, вода, теплоснабжение);
- 4) патенты на продукцию вашего предприятия;
- 5) сертификаты качества и соответствия;
- 6) документы, касающиеся особенностей налогообложения;
- 7) договоры с контрагентами и партнерами, гарантийные письма;
- 8) договоры купли-продажи, аренды, лизинга.

ГРАФИК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА , ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

1. наименование мероприятия;
2. ожидаемый результат;
3. конкретная дата исполнения: **число, месяц, год;**
4. конкретный ответственный исполнитель: **фамилия, инициалы**
5. даты промежуточного контроля.

ПЛАНИРОВАНИЕ РИСКОВ

- **Риск** – вероятностное событие, последствия которого оказывают влияние на ход реализации проекта или бизнеса в целом, а также на достижение его конечных результатов.

СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: FERMA



ПРИМЕРЫ ЗАПОЛНЕНИЯ КАРТЫ РИСКОВ. 1

| I. Внешние риски | | |
|-------------------------|--|---|
| | Перечень основных рисков | описание риска |
| 1. | <u>стратегические риски</u> | |
| 1.1 | проявление, политических, политэкономических факторов | Введение в действие Закона об обязательном сокращении времени вещания рекламы |
| 1.2 | проявление конкуренции | |
| 1.3 | изменение потребительских предпочтений | |
| 1.4 | отраслевые изменения | требование увеличить срок хранения контента более чем 1 месяц |
| 1.5 | слияния и поглощения | |
| 1.6 | старение применяемых технологий | |
| 1.7 | проявление демографических факторов | сокращение количества слушателей в диапазоне 15 -20 лет в следствии демографических проблем в обществе. |
| 1.8 | воздействие других факторов | |
| 2. | <u>финансовые риски</u> | |
| 2.1 | изменение процентных ставок | |
| 2.2 | изменения условий финансирования проекта банками | |
| 2.3 | колебания курса обмена валют | Рост курса бивалютной корзины |
| 2.4 | налоговые претензии | |
| 2.5 | рост закупочных цен при неизменности отпускных цен (ножницы цен) | |
| 2.6 | влияние инфляции | Необходимость индексировать заработные платы сотрудников в соответствии с темпов инфляции |
| 2.7 | воздействие других факторов | |

ПРИМЕРЫ ЗАПОЛНЕНИЯ КАРТЫ РИСКОВ.2

| | | |
|-----|--|--|
| 3 | <u>операционные риски</u> | |
| 3.1 | проблемы внешней инфраструктуры | Перебои в подаче электроэнергии |
| 3.2 | возникновение проблем с людскими ресурсами (набор персонала) | Сокращение выпуска специалистов звукорежиссеров в ВУЗах страны |
| 3.3 | отклонения от реализации графиков поставок | |
| 3.4 | проблемы в реализации проектов | |
| 3.5 | воздействие других факторов | |
| | | |
| | | |
| 4 | <u>опасности</u> | |
| 4.1 | Влияние факторов природного воздействия | аппаратуры во время грозовой погоды |
| 4.2 | Возникновение проблем с ключевыми поставщиками | |
| 4.3 | Частичная утрата имущества | |
| 4.4 | воздействие других факторов | |

ПРИМЕРЫ ЗАПОЛНЕНИЯ КАРТЫ РИСКОВ.3

| II.Внутренние риски | |
|----------------------------|--|
| 5 | <u>стратегические риски</u> |
| 5.1 | Ошибки в маркетинговых планах |
| 5.2 | воздействие других факторов |
| | |
| | |
| 6 | <u>финансовые риски</u> |
| 6.1 | изменение условия финансирования проекта |
| 6.2 | воздействие других факторов |
| | |
| 7 | <u>операционные риски</u> |
| 7.1 | существенные изменения в бизнес процессах |
| 7.2 | изменениях в технологических процессах |
| 7.3 | изменения в структуре управления |
| 7.4 | сбои информационных систем |
| 7.5 | ошибки менеджмента |
| 7.6 | ошибки в документации |
| 7.7 | недостаточность информации или неполная документация |
| 7.7 | воздействие других факторов |

РИСКИ :ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ

| | |
|---------|--|
| Высокий | Финансовые последствия не превысят \$X Существенное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации Существенная обеспокоенность заинтересованных лиц |
| Средний | Финансовые последствия находятся в пределах \$X и \$Y Умеренное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации Умеренная обеспокоенность заинтересованных лиц |
| Низкий | Финансовые последствия ниже \$Y Слабое влияние на стратегическое развитие и деятельность организации Слабая обеспокоенность заинтересованных лиц |

РИСКИ :ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТЕЙ (УГРОЗА)

Таблица 4.3.2 - Вероятность события (угроза)

| Оценка вероятности | Описание | Индикаторы |
|--------------------|--|---|
| Высокая (вероятно) | Вероятность наступления каждый год или вероятность наступления события больше чем 25% | Потенциальная вероятность того, что событие наступит несколько раз в течение определенного периода времени (например, 10 лет). Событие произошло недавно. |
| Средняя (возможно) | Существует вероятность наступления события в течение 10 лет или вероятность наступления меньше чем 25% | Событие может произойти несколько раз в течение определенного периода времени. Сложно контролировать в силу влияния внешних факторов. Существует история наступления события. |
| Низкая (отдаленно) | Практически отсутствует вероятность наступления события в течение 10 лет или вероятность наступления меньше чем 2% | Событие не наступало. Вероятность наступления события мала. |

РИСКИ :ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТЕЙ (ВОЗМОЖНОСТИ)

Таблица 4.3.3. -Вероятность события (возможности)

| Оценка вероятности | Описание | Индикаторы |
|--------------------|---|--|
| Высокая (вероятно) | Положительные результаты вероятно наступят в течение года или вероятность положительного результата выше чем 75%. | Четкая и определенная возможность, наступление результата возможно в краткосрочный период при использовании существующих бизнес процессов. |
| Средняя (возможно) | Возможные положительные результаты в течение года с вероятностью наступления 25% – 75%. | Возможности достижимы при планомерном и четком руководстве. Дополнительные возможности, которые вытекают из существующих планов. |
| Низкая (отдаленно) | Положительные результаты может наступят в скором времени или вероятность наступления положительных результатов меньше чем 25% | Вероятные возможности, которые требуют дополнительных исследований. Возможности, которые мало вероятны с точки зрения существующего менеджмента |

ПЛАНИРОВАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

- Оценить затраты, связанные с реализацией мероприятий по управлению рисками;
- Сопоставить эти затраты с возможными финансовыми последствиями от проявления рисков;
- Провести коррекцию плана мероприятий по управлению рисками в случаях, когда финансовая величина последствия от проявленного риска сопоставима с затратами на мероприятия по уменьшению негативного влияния риска;
- Внести в плановые управленческие бюджеты БДР и БДДС затраты, связанные с реализацией плана управления рисками.

И МНОГИЕ ДРУГИЕ СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ

- Планы по обеспечению безопасности (коммерческой, интеллектуальной, информационной, экологической, имущественной, персональной, технической и др.);
- План мероприятий по контролю исполнения принятых решений (в т.ч. планы по организации работы внутреннего аудита) ;
- План обеспечения правовой поддержки предприятия (сертификация, лицензирование, контроля хозяйственной деятельности и исполнения договорных обязательств и проч.);
- План работы с аутсорсинговыми предприятиями;
- И многие другие.....

СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ : ИТОГИ

1. Среднесрочное планирование – это планирование с горизонтом рассмотрения обычно 1- 2 года,;
2. Исходной информацией для формирования среднесрочных планов являются маркетинговые данные и расчеты производственных мощностей предприятия;
3. Среднесрочные планы предприятия формируют уточненную потребность предприятия во всех необходимых видах ресурсов в течение времени в его операционной деятельности;
4. Основной метод планирования операционной деятельности – метод норм и нормативов;
5. Необходимыми ресурсами для предприятия являются сырье и полуфабрикаты, средства труда, трудовые ресурсы, информационные и финансовые ресурсы.
6. С помощью финансов (денежных средств) можно сопоставлять все другие ресурсы на основе бюджетов предприятия: БДР и БДДС;

СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ : ИТОГИ

(ПРОДОЛЖЕНИЕ)

1. Управление предприятием требует ведения различных систем финансового учета: при взаимодействии с внешней средой требуется бухгалтерский и налоговый учёт, для внутренних задач – управленческий учёт;
2. Результаты деятельности предприятия реализуются на основе маркетинговых данных, осуществляются по различным каналам сбыта и на основе политики продаж предприятия;
3. Регулярный (повторяющийся) выпуск продукции или регулярное оказание одних и тех же услуг составляет операционную деятельность предприятия;
4. Изменения, необходимые предприятию, обусловлены научно-техническим прогрессом и конкурентной средой. Реализация изменений – это проектная деятельность предприятия;
5. Для реализации изменений требуется финансирование, которое называют инвестициями. Бизнес план – это документ , необходимый для обоснования инвестиций;
6. Случайные, непредусмотренные события, оказывающие влияние на экономическую деятельность предприятия называют рисками. Уменьшить негативное воздействие таких событий является содержанием риск - менеджмента, а планирование мероприятий по управлению рисками может являться содержанием стратегического, среднесрочного планирования и также проектной деятельности любой продолжительности.



КРАТКОСРОЧНОЕ ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

158

СЕЗОННОСТЬ И КАССОВЫЕ РАЗРЫВЫ — ПЕРВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- **Кассовый разрыв** (англ. *cash deficiency, cash gap*) — временный недостаток денежных средств, необходимых для финансирования наступивших очередных расходов по бюджету, который возникает в связи с тем, что сроки поступления денежных средств в бюджет отстают от сроков их расходования.

ПЛАНИРОВАНИЕ МЕР ПО СОКРАЩЕНИЮ КАССОВЫХ РАЗРЫВОВ

- Предпринять меры по сокращению дебиторской задолженности клиентов;
- Увеличить клиентам предоплату;
- Привлечение дополнительных финансовых средств собственников;
- Приостановка оплаты кредиторам;
- Привлечение кредитов банка, пролонгация кредита, перекредитация;
- Динамичные распродажи производимых товаров (услуг) со значительными скидками.

ДИСКРЕТИЗАЦИЯ ГОДОВЫХ ПЛАНОВ

| виды планов | квартал | месяц | неделя | день |
|----------------------------|---------|-------|--------|------|
| Производственная программа | + | + | + | + |
| Движения денежных средств | + | + | + | |
| Доходов и расходов | + | + | | |
| Себестоимости | + | + | | |
| Прибыли | + | | | |
| Закупок | + | + | + | + |
| | | | | |
| | | | | |

ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛЕЙ

- **Декомпозиция** — в теории управления - метод, по которому исследуемая система делится на подсистемы, задача - на подзадачи и т.д., каждая из которых решается самостоятельно.
- **Декомпозиция целей** или **дерево целей**-иерархический перечень (структура подчиненных элементов) последовательно детализированных целей, построение которого напоминает древовидную структуру - цели более низкого уровня являются разъяснением (детализацией) способа достижения целей верхнего уровня.

ПРИМЕР ПРЯМОЙ ДЕКОМПОЗИЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ ДЕНЕЖНОГО ОБОРОТА СРЕДИ СБЫТОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

| | | | |
|---|------------------------|-----------------------------|--------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e1eef6;"> Стратегическая цель компании. Годовой денежный оборот 10 000 000р. </div> | | | |
| отдел сбыта Головного предприятия | отдел сбыта филиала №1 | отдел сбыта филиала №2 | <i>итого</i> |
| 6 500 000р. | 2 500 000р. | 1 000 000р. | 10 000 000р. |
| 2 000 000р. | 250 000р. | 250 000р. | 2 500 000р. |
| 2 000 000р. | 1 750 000р. | 250 000р. | 4 000 000р. |
| 2 500 000р. | 500 000р. | 500 000р. | 3 500 000р. |
| 6 500 000р. | 2 500 000р. | 1 000 000р. | 10 000 000р. |
| | | | |
| отдел внутренних продаж | | отдел внешних продаж СНГ | |
| 1 500 000р. | | 500 000р. | 2 000 000р. |
| 1 500 000р. | | 500 000р. | 2 000 000р. |
| 1 875 000р. | | 625 000р. | 2 500 000р. |
| 4 875 000р. | | 1 625 000р. | 6 500 000р. |
| | | | |
| Иванов | Петров | Сидоров | |
| 500 000р. | 500 000р. | 500 000р. | 1 500 000р. |
| 975 000р. | 375 000р. | 150 000р. | 1 500 000р. |
| 1 875 000р. | 1 125 000р. | 562 500р. | 1 875 000р. |
| 1 662 500р. | 2 000 000р. | 1 212 500р. | 4 875 000р. |

ПРИМЕР ДЕКОМПОЗИЦИИ ЦЕЛИ

| Стратегическая цель | достижение денежного оборота | 10 000 000р. | | | |
|--------------------------------|--|--------------|--|--|--|
| наименование подразделения | формализация целей | | | | |
| цех производства товара 1 | произвести товар 1 в объеме розничных цен | 7 001 000 | | | |
| цех производства товаров 2 и 3 | произвести товар 2 и 3 в объеме розничных цен | 3 000 500 | | | |
| служба снабжения | закупить сырья и полуфабрикатов для выполнения производственной программы по товарам 1,2,3 | 5 100 000 | | | |
| транспортный цех | Обеспечить бесперебойную доставку продукции объемом в розничных ценах | 10 000 000 | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

ПРИМЕР ДЕКОМПОЗИЦИИ ЦЕЛИ

| | Стратегическая цель | Ежегодное увеличение чистой прибыли предприятия | на 1.5% | |
|---|-----------------------------------|---|-------------------|--|
| | наименование подразделения | формализация целей | показатель | |
| 1 | Цех производства товара 1 | Уменьшить себестоимость производимого товара на | 5% | |
| 2 | Цех производства товаров 2 и 3 | Уменьшить себестоимость производимого товаров 2 и 3 соответственно | 3%;4% | |
| 3 | Служба снабжения | обеспечить снижение закупочных цен по 20 % основных комплектующих товара 1 и 2 на | 5% | |
| 4 | Транспортный цех | Сократить ежегодное потребление топлива на | 5,5% | |
| 5 | Конструкторское бюро | Довести унификацию комплектующих компонентов в товарах 1,2,3 до | 20% | |
| 6 | Служба Главного Энергетика | электроэнергии по дневному тарифу | 5% | |
| | | | | |
| | | | | |

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (АНГЛ. *KEY PERFORMANCE INDICATORS, KPI*)

- **Ключевые показатели эффективности** — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Календарное планирование – это разработка и доведение до структурных подразделений компании и рабочих мест оперативных плановых заданий по выпуску продукции и обеспечению их необходимыми для этого ресурсами.

Календарный план производства – это документ, который устанавливает последовательность и сроки выполнения производственных операций, а также определяет потребность в трудовых ресурсах во времени.

ПРИМЕР КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

| план денежных поступлений в тыс. руб. | №№ недель | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| | неделя №18 | неделя №19 | неделя №20 | неделя №21 | неделя №22 |
| наименование торговой точки | | | | | |
| магазин №1 | 15 000 | 7 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| магазин №2 | 18 000 | 7 500 | 18 000 | 18 000 | 18 000 |
| офис оптовых продаж | 180 000 | 20 000 | 200 000 | 180 000 | 190 000 |
| филиал в Спб | 40 000 | 5 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 |
| филиал в Хабаровске | 10 000 | 1 000 | 12 000 | 13 000 | 15 000 |
| сервисный центр | 50,0 | 15,0 | 38,0 | 55,0 | 55,0 |
| ИТОГО | 263 050 | 40 515 | 285 038 | 266 055 | 278 055 |
| нарастающим итогом (ПЛАН) | 4 824 000 | 4 864 515 | 5 149 553 | 5 415 608 | 5 693 663 |
| нарастающим итогом (ФАКТ) | 4 764 332 | 4 803 899 | 5 101 449 | 5 399 256 | 5 694 589 |
| отклонение в тыс.руб. | - 59 668 | - 60 616 | - 48 104 | - 16 352 | 926 |
| годовой план: | | | | | |
| 13 150 000,00 | | | | | |