

ПЛАНІРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТТИИ



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»

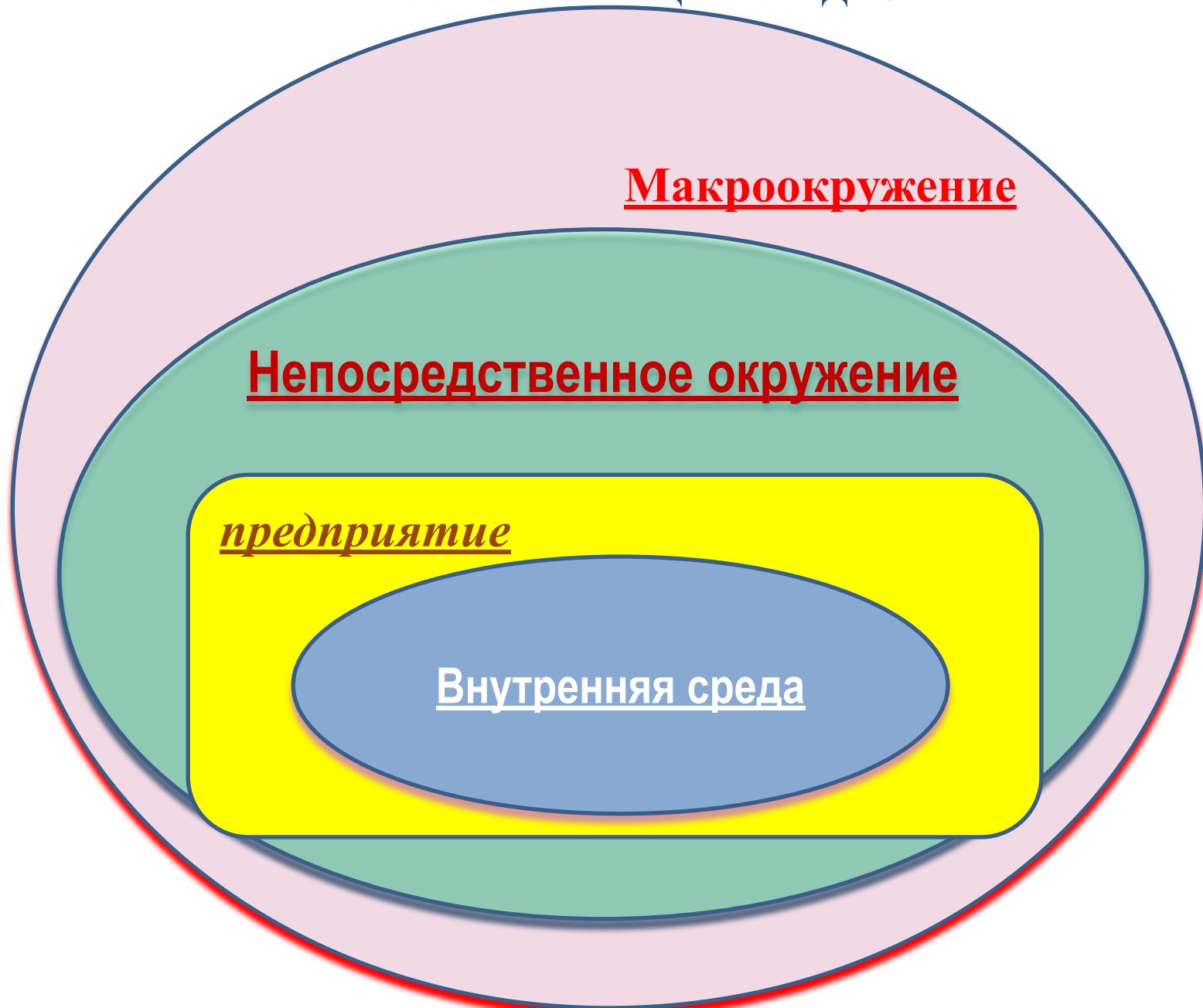
ВОЗМОЖНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ПРИМЕРЫ)

- 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.

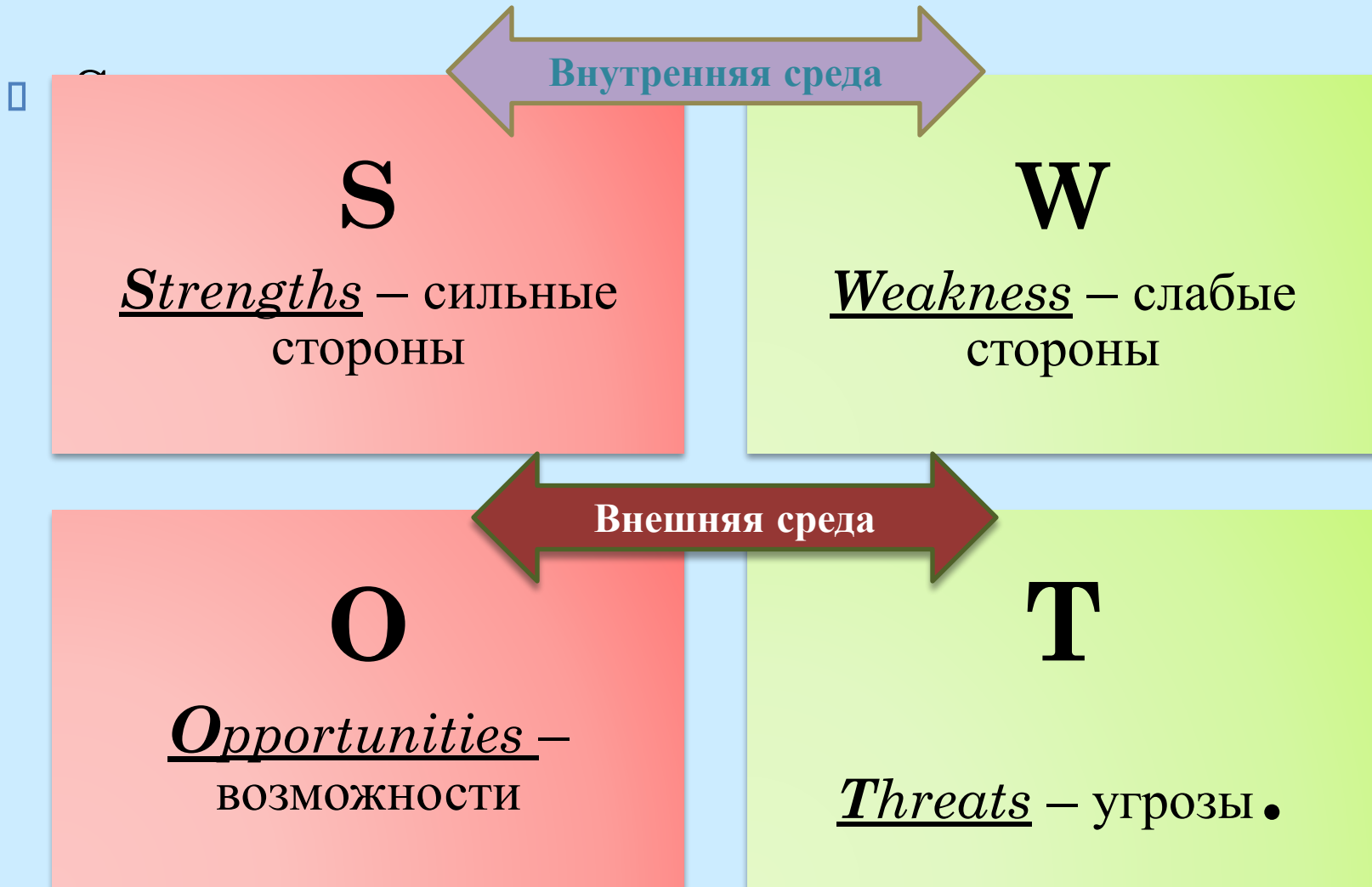
СРЕДА «НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ»

- 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 Ивановов		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

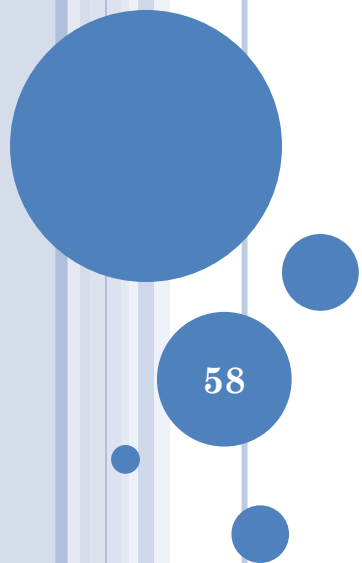
1. Полная распродажа материальных запасов и активов предприятия;
2. Отделение некоторых подразделений предприятий или видов деятельности;
3. Сокращение некоторых видов производств и переориентация на выпуск новой продукции (услуг) с целью получения прибыли.

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. ...



76

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)

наименование организации										по ОКПО
ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ		Номер документа		Дата составления		УТВЕРЖДЕНО				
		на период с "___" ___ г.		до "___" ___ г.		Приказом организации от "___" ___ г. N _____				
Штат в количестве _____ единиц										
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.Т+гр.З)	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 территорий, 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 обеспечения, 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	1.1.1	выручка от реализации товаров	отгруженные товары в отчетном периоде	18 378 030
23	1.1.2	1.1.2	выручка от реализации услуг	оказанные услуги в отчетном периоде	0
24	1.2	1.2	выручка от реализации работ, включая комиссию	предоставление услуг	13 044 980
34	2	2	Производственные расходы ВСЕГО		13 454 350
35	2.1	2.1	расходы на приобретение товаров, отгруженных в реализацию, включая комиссию		11 321 824
36	2.1.1	2.1.1	стоимость приобретенных товаров во внешней реализации	зakupленная стоимость товаров	11 314 340
37	2.1.2	2.1.2	стоимость приобретенных работ, услуг во внешней реализации	зakupленная стоимость работ, услуг	170 000
38	2.1.3	2.1.3	расходы на приобретение персонала	расходы по оплате системы мотивации	0
39	2.1.4	2.1.4	расходы на агентские и брокерские обслуживание	расходы по оплате поставщика	107 440
40	2.1.5	2.1.5	полетные расходы авиа	транспортная компания	0
41	2.1.6	2.1.6	полетные расходы железной дороги	полетные расходы железной дороги	0
42	2.1.7	2.1.7	картографические расходы		0
43	2.1.8	2.1.8	финансовые расходы		0
44	2.2	2.2	расходы на приобретение товаров, отгруженных в реализацию, включая комиссию	транспортная цена	2 052 550
54	3	3	Маржинальная прибыль ВСЕГО		10 488 630
55	4	4	Рентабельность производственной деятельности	к затратам	127%
56	5	5	Постоянные затраты ВСЕГО		13 307 560
57	5.1	5.1	Зарплата плата	сopf. упр. шт. расп.	5 333 000
58	5.2	5.2	налоги	БОН и отчисления в ПФ	1 326 071
59	5.3	5.3	Социальные программы	Расходы на питание, Расходы на культурно-оздоровительные мероприятия	60 000
60	5.4	5.4	Административные расходы	Оплата, проведение, участие, аренда и пр.	0
61	5.5	5.5	Представительские расходы	представительские расходы	22 700
62	5.6	5.6	Реклама и PR-мероприятия	Реклама в печатных изданиях, Участие в выставках	0
63	5.7	5.7	Получения	Аренда офиса, Аренда склада	3 325 512
64	5.8	5.8	Имущество	Списание средств и отчисления (не касовый)	144 500
65	5.9	5.9	Административно-хозяйственные расходы	Литература и программное обеспечение, Хозяйство	229 400
66	5.10	5.10	Услуги связи	абонентская плата - стоимость тарифа БИ за т	102 651
67	5.11	5.11	Почтовые расходы	почтовые расходы	3 400
68	5.12	5.12	Прочие непроизводственные постоянные расходы	прочие непроизводственные постоянные расходы	0
69	5.13	5.13	Прочие обязательства	комиссии банкам за транзитом, Страховые и др.	400 151
70	5.14	5.14	Транспортные расходы	возмещаемая стоимость ГСМ, парковки, стоянки	8 310
71	5.15	5.15	Агентские услуги	услуги, закупленные БИ у внешних поставщиков	0
72	6	6	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		418 300
92	7	12	налоги	налог на прибыль, НДС, Имущество и др.	492 776
93	8	13	Накладные затраты ВСЕГО (5+8-9+10+11+12)		15 765 632
94	9	14	Прибыль БИ к распределению (3-13)		2 700 230
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		2 700 230
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 быть 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.	2 575 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					