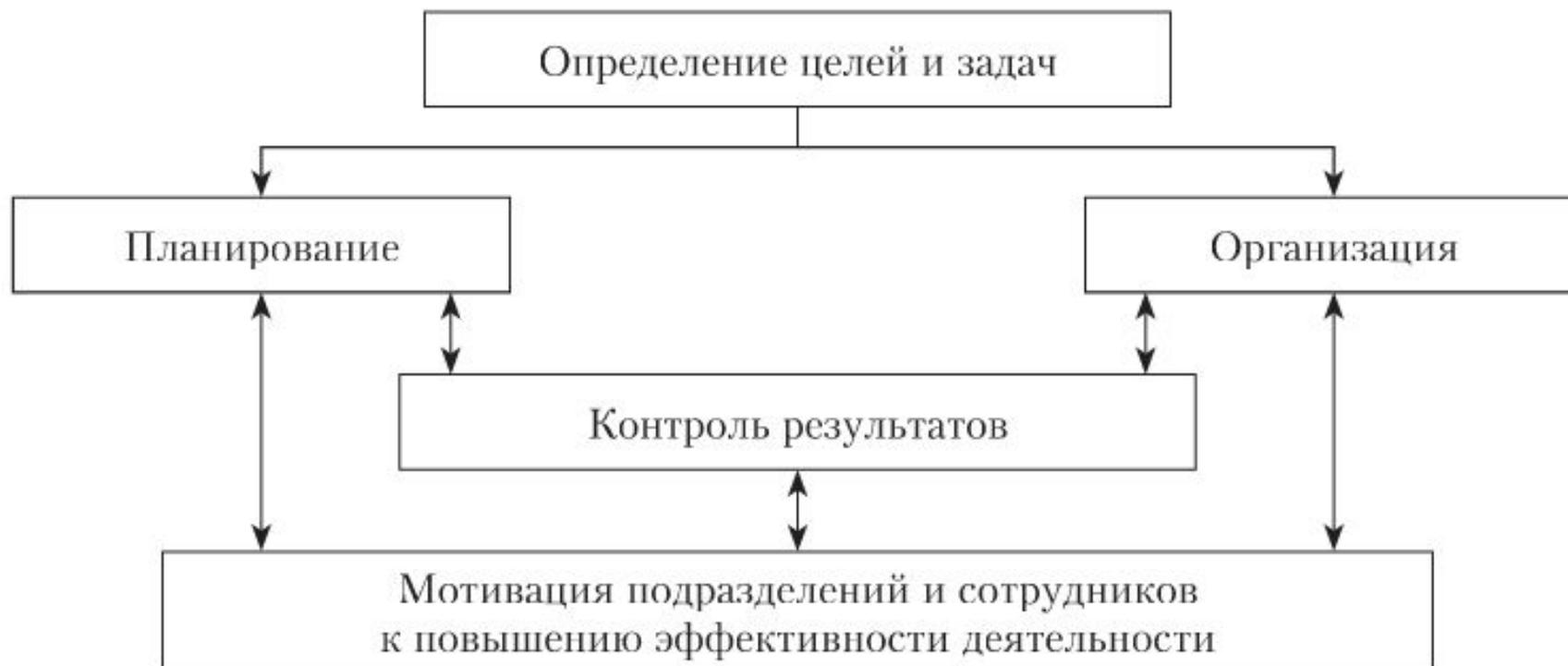


Планирование на предприятии

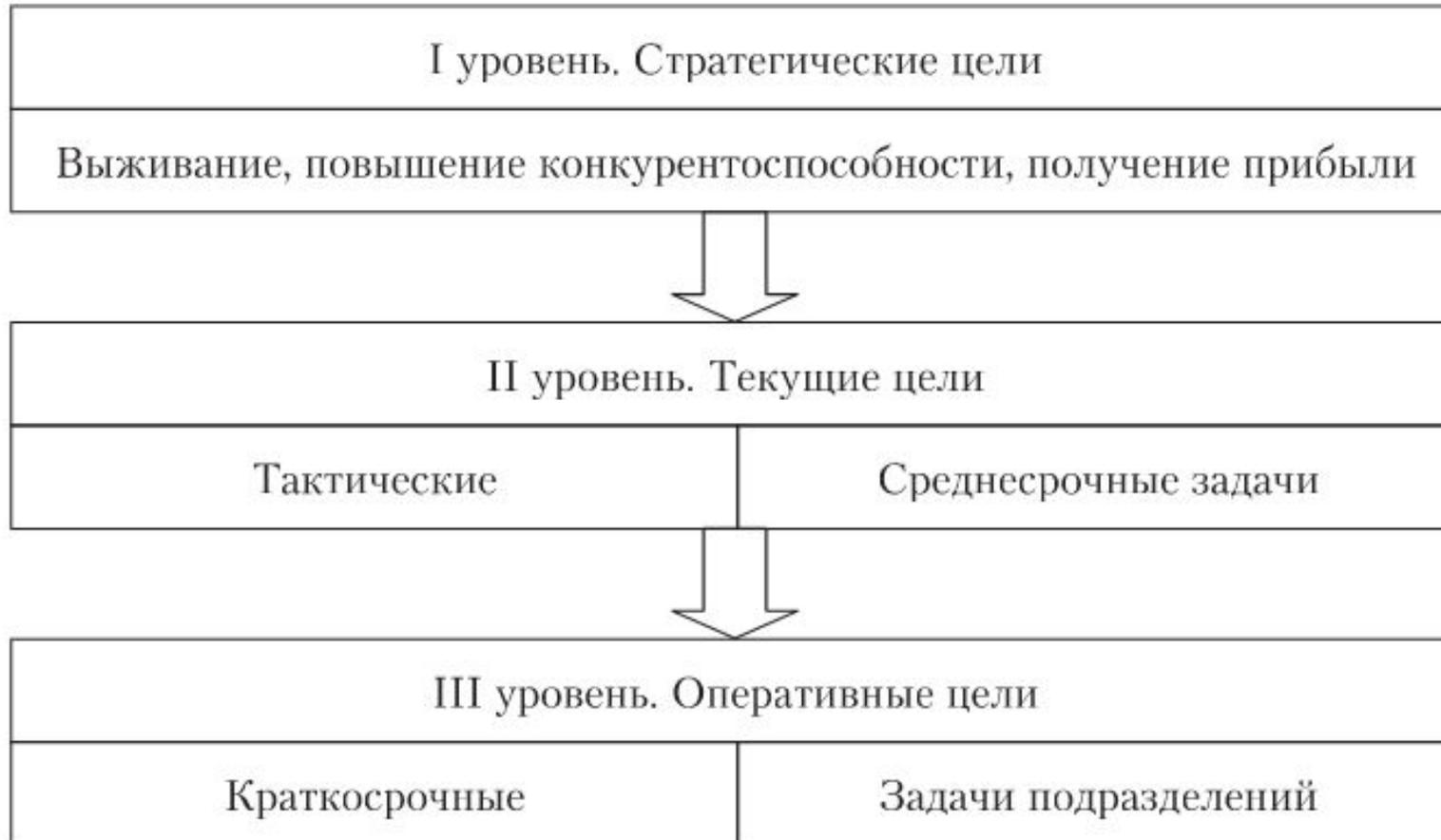
Тема 9

- **Планирование** — это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу.
- **Планирование** – это начальное управленческое действие, определяющее постановку целей, позволяющих достигнуть желаемого результата в будущем, а также последовательность действий, сроки их выполнения для достижения поставленной цели.

Действия предприятия в процессе управления



Иерархия целей планирования



Планирование позволяет

- Предвидеть перспективу развития предприятия
- Рационально использовать материальные, трудовые и финансовые ресурсы предприятия
- Эффективно проводить научно-техническую политику предприятия
- Осуществлять мониторинг деятельности предприятия \ своевременно обеспечивать предприятие необходимой информацией для принятия управленческих решений

Классификация принципов планирования

Принципы	Характеристика принципа
1. Необходимости планирования	Означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Принцип соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях
2. Непрерывности	Планирование на предприятии должно осуществляться постоянно, без перерывов; среднесрочные и долгосрочные планы должны систематически пересматриваться и корректироваться с учетом изменившихся обстоятельств, а годовые планы должны быть логически последовательными, т.е. вытекать из среднесрочных планов
3. Единства	Предполагает разработку сводного плана социально-экономического развития предприятия, который базируется на отдельных планах его служб и подразделений, направленных на выполнение единой цели развития предприятия
4. Гибкости	Процесс планирования меняет свою направленность в связи с изменением внешних и внутренних условий функционирования предприятия
5. Точности	Планы на разных уровнях планирования разрабатываются с разной степени точности: чем ниже уровень планирования, например, оперативные планы, тем выше должна быть степень точности
6. Участия	Все подразделения предприятия и их работники принимают участие в планировании
7. Обоснованности целей	Планирование направлено на конечный результат, единую цель деятельности предприятия
8. Комплексности	Принимаемые плановые решения должны быть комплексными, обеспечивающими учет изменений как в технологических процессах, так и в конечных результатах деятельности предприятия
9. Эффективности	Разрабатывается такой вариант плана, который при ограниченных ресурсах позволяет получить соответствующий эффект

Методы планирования

1. Балансовый метод

Предусматривает составление балансовой таблицы, в которой увязываются потребность в материальных ресурсах и их поставки; производственная программа в результате сбалансирована с производственной мощностью; потребность в финансовых ресурсах должна быть увязана с источниками финансирования и т.д.

Методы планирования

2. Расчетно-аналитический метод.

Применяется при планировании показателей плана, посредством изучения динамики и количественного размера факторов, которые оказывают влияние на показатели. По факторам планируется себестоимость продукции, производительность труда, прибыль рентабельность и другие экономические показатели.

Методы планирования

3. Экономико – математическое моделирование

Позволяет разработать экономические модели, которые отражают зависимость количественных параметров (показателей) от влияния основных факторов при соответствующих ресурсных ограничениях.

Методы планирования

4. Графоаналитический метод.

Позволяет изобразить результаты экономического анализа графическими средствами.

С помощью данного метода можно смоделировать графическими способами различные виды процессов на предприятии

Методы планирования

5. Программно-целевые методы.

Позволяют составить план в виде программы, которая представляет собой комплекс задач и мероприятий, объединенных одной целью, направленных на выполнение конкретных задач и достижение определённых целевых показателей.

Методы планирования

6. Индикативное планирование

Позволяет осуществить планирование социально-экономического развития экономической системы.

Базируется на использовании показателей-индикаторов.

Система планирования на предприятии

- Это планы, между которыми существуют определенные связи, которые проявляются в виде структуры планов для выполнения целей.

Подсистемы системы планирования

- Планирование целей
- Планирование потенциала
- Планирование процессов и объектов
- Плановые расчеты

Элементы системы планирования

Горизонт планирования

Интервал планирования

Субъект планирования

Процесс обработки информации

Плановые показатели

Результаты

Этапы планирования

1. Исследование внешних и внутренних факторов
2. Определение желаемых направлений развития и ориентиры деятельности.
3. Стратегический анализ
4. Выбор одной из альтернативных стратегий развития и ее проработка
5. Подготовка окончательного стратегического плана деятельности предприятия
6. Среднесрочное планирование
7. Годовой оперативно-календарный план, производственная программа

Современные виды планирования

1. По степени неопределенности: детерминированное и стохастическое
2. По характеру временной ориентации (классификация Рассела Линкольна Акоффа): реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное.
3. По характеру управленческого воздействия: централизованные и индивидуальные планы, директивные и индикативные планы; административные и рыночные планы.
4. По уровню управления: макроэкономическое, территориально-отраслевое, корпоративное, внутрифирменное.

Современные виды планирования

5. По функциональной принадлежности: производственное планирование, сбытовое, маркетинговое, логистики, инвестиционное и т.д.

6. По способу представлению информации: одновариантное, многовариантное.

Финансовое планирование и бюджетирование

Финансовое планирование – это процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в будущем периоде

Объекты финансового планирования

Выручка от реализации

Прибыль и ее распределение

Фонды специального назначения и их использование

Объем платежей в бюджетную систему в форме налогов и сборов

Взносы в государственные внебюджетные фонды

Объем средств, привлекаемых в форме кредитов и займов

Плановая потребность в оборотных средствах и источники их пополнения

Инвестиции, источники их финансирования и др.

Цель финансового планирования является обоснование стратегии его развития с учетом, с одной стороны, доходности, ликвидности и риска, а с другой стороны — необходимого объема финансовых ресурсов для реализации данной стратегии.

Задачи финансового планирования

- максимизация объема продаж, прибыли, собственности владельцев предприятия и т.д.;
- определение объема планируемых поступлений денежных ресурсов по источникам и видам деятельности;
- обоснование предполагаемых расходов на соответствующий период;
- определение финансовых результатов реализации продукции, работ и услуг по видам деятельности предприятия;
- обеспечение финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной, финансовой деятельности организации;
- определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени его рационального использования;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли;
- оценка финансовой реализуемости проектов стратегических планов;
- определение рациональной структуры и объема источников финансирования.

Этапы финансового планирования

- 1 этап. Анализ финансовых показателей за предыдущие периоды
- 2 этап. Составление основных прогнозных документов, таких как прогноз баланса, движения денежных средств, отчета о финансовых результатах.
- 3 этап. Уточнение и конкретизация показателей прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.
- 4 этап. Оперативное финансовое планирование.
- 5 этап. Практическое внедрение планов и контроль за их выполнением.

- Одной из составляющих системы финансового управления является **бюджетирование**, которое предназначено для оптимального распределения ресурсов предприятия. В основе бюджетирования лежит разработка системы бюджетов.
- **Бюджет** — это план деятельности предприятия и различных его структурных единиц, регламентирующий доходы и расходы организации на определенный период.

Цели бюджетирования

- обеспечение производственно-хозяйственного и финансового процессов необходимыми денежными ресурсами;
- определение убыточных направлений деятельности предприятия;
- достижение оптимального соотношения переменных и постоянных затрат.

Задачи бюджетирования

- обеспечение планирования деятельности предприятия финансовыми ресурсами;
- обоснование доходов, расходов и прибыли предприятия с учетом контроля бюджетов центрами финансовой ответственности;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия с целью принятия оптимальных управленческих решений;
- повышение эффективности работы организации.

- **Общий бюджет (основной, генеральный)** это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий частные бюджеты и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования

Виды бюджетов предприятия

- Операционный бюджет
- Бюджет продаж
- Бюджет производства
- Бюджет производственных запасов
- Бюджет прямых затрат на материалы
- Бюджет производственных накладных расходов
- Бюджет прямых затрат на оплату труда
- Бюджет коммерческих расходов
- Бюджет управленческих расходов
- Финансовый бюджет
- Инвестиционный бюджет