СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ПОНЯТИЕ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Понятие и значение планирования

1.2 Задачи и принципы планирования на предприятии

1.3. Процесс планирования на предприятии

2. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Краткая характеристика предприятия

3.2 Анализ системы планирования на предприятии

3.3 Рекомендации по совершенствованию процесса планирования на предприятии

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим системообразующим элементом системы управления является планирование.

Планирование как специфический вид управленческой деятельности направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный период времени. Его результатом является план мероприятий (заданий) – многоцелевая и сбалансированная программа развития объекта управления в целом, направленная на достижение эффективного использования всех видов ресурсов в определенный период времени. Другими словами, план дает описание будущего (желаемого) состояния и (или) тенденций развития объекта управления, разрабатывающего этот план, то есть план всегда включает систему целей и схему действий по их реализации (мероприятия, задания, ресурсы).

Планирование имеет следующие особенности:

- предварительное принятие решений, нацеленное на достижение определенных результатов в перспективе;

- достижение планируемого результата определяется действием большой совокупности взаимосвязанных условий и факторов, что приводит к постоянным изменениям как в объекте планирования, так и во внешней среде, следовательно, система планирования должна быть гибкой, способной адаптироваться к постоянным изменениям среды, т.е. любой план нуждается в постоянной корректировке;

- планирование всегда связано как с предотвращением ошибочных действий, так и с сокращением числа неиспользованных возможностей.

Как отечественный, так и зарубежный опыт показывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в рыночных условиях, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление зачастую приводят к большим, ничем не оправданным экономическим потерям и, в конечном счете, к банкротству предприятий. Поэтому грамотная экономическая политика состоит не в отрицании планирования, а в его использовании.

Это касается планирования и на государственном уровне, и на отраслевом (корпоративном), и на уровне отдельного предприятия. Заметим, что планирование на государственном и отраслевом уровнях в условиях рыночной экономики носит большей частью рекомендательный характер, в то время как план, разработанный предприятием, - это обязательство, подлежащее выполнению. Поэтому тема курсовой работы является актуальной.

Целью курсовой работы является изучение понятия, задач, основных принципов и методов планирования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие и значение планирования;

- исследовать задачи и принципы планирования на предприятии торговли;

- рассмотреть процесс планирования на предприятии;

- изучить основные методы планирования деятельности торгового предприятия;

- проанализировать процесс планирования на предприятии и выработать рекомендации по его совершенствованию.

1. ПОНЯТИЕ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Понятие и значение планирования

Спланировать деятельность предприятия - значит составить план его функционирования и развития и в дальнейшем контролировать выполнение этого плана. Планирование деятельности предприятия заключается в обработке информации по обоснованию предстоящих действий и в определении наилучших способов достижения намеченных предприятием целей. Назначение планирования можно выразить словами Огюста Конта: «Знать, чтобы предвидеть; предвидеть, чтобы управлять».

Виднейший представитель русской экономической школы Николай Дмитриевич Кондратьев определял план как систему перспектив, реализация которых достигается органами регулирования производства.

Известный современный специалист в области планирования предпринимательской деятельности Дитгер Хан различает планирование в широком и узком смысле. В широком смысле планирование представляет собой принятие управленческих решений, связанных с будущими событиями. С этой точки зрения планирование охватывает процесс составления и принятия планов. В узком смысле планирование есть выявление будущих событий. На этой основе разрабатывается стратегия предприятия. Планирование означает систематическую подготовку к формированию будущего предприятия.

Д. Хан определяет планирование как предвосхищение будущих событий путем целенаправленного поиска, оценки и отбора альтернатив, которое основывается на определенных гипотезах о состоянии внешней среды.

В современных экономических условиях планирование деятельности предприятия непосредственно связано с маркетингом. Можно сказать, что планирование предпринимательской деятельности - это техническая сторона маркетинга (или же маркетинг представляет собой содержательную сторону планирования).

На небольших предприятиях функции планирования и маркетинга часто совмещаются. В этом есть закономерность, поскольку исследование рынка, будучи функцией маркетинга, является отправной точкой плановой деятельности. Если прежде плановая система рассматривалась в качестве альтернативы рынку, то сегодня она - составная часть рыночной экономики.

План предприятия как продукт плановой работы представляет собой заранее разработанную систему мероприятий, предусматривающую их цели и содержание, сбалансированное взаимодействие ресурсов, объем, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации продукции и услуг. Плановые задания предполагают постановку целей и обеспечение их достижения необходимыми средствами, однако в них не регламентируются конкретные технические способы достижения этих целей. Вместе с тем план должен обеспечивать необходимые и желаемые темпы и пропорции развития производства.

План для сотрудников предприятия является руководством к действию. Поскольку современное предприятие представляет собой сложную управленческую систему, достижение плановых целей невозможно без согласованной работы всех подразделений предприятия, всего персонала - от директора до рядовых сотрудников. План используется для обоснования предпринимательских идей, а также для управления предприятием в процессе достижения установленных целей.

Разрабатывая план предприятия, предприниматель должен получить ответы на ряд вопросов:

- Какую продукцию (товары или услуги) следует производить на предприятии?

- Сколько продукции выгодно произвести и какие ресурсы при этом использовать?

- Каким образом наладить поставку полуфабрикатов и комплектующих?

- Какую технологию производства необходимо использовать?

- Каковы требования к организации сбыта продукции?

- Кто будет потреблять произведенную продукцию, по каким ценам ее можно продавать?

- Какие методы продвижения продукции применять?

- Как предприятие может приспособиться к рынку и каким образом оно будет реагировать на изменения рыночной ситуации?

Прежде в отечественном опыте плановая система, будучи тотальной, директивной, централизованной, довлела над производственной деятельностью предприятия, сковывала инициативу его работников. Планы разрабатывались при непосредственном участии государственных органов и далеко не всегда совпадали с интересами самого предприятия.

Сейчас система планирования приспосабливает деятельность предприятия к условиям рынка, к динамически формирующимся потребностям рыночных клиентов. В плановой деятельности заинтересовано прежде всего само предприятие, предприниматель. Предприятие разрабатывает свои планы самостоятельно, руководствуясь при этом чаще всего собственными методическими разработками, которые составляют важный предмет собственности.

План предприятия имеет различные формы. Так, если для небольшого предприятия вполне достаточно составить простейший план с ограниченным кругом задач и показателей, то чем крупнее предприятие, чем сложнее стоящие перед ним задачи и выше ответственность руководителей, тем сложнее должна быть система его планов, различных по времени и функциональной принадлежности.

1.2 Задачи и принципы планирования на предприятии

Основная задача планирования - разработать программу действий для получения предприятием максимально возможной прибыли как результата согласованного осуществления его важнейших функций: производственной, инновационной, технологической, организационной, социальной и др. Кроме того, многие предприятия видят в планировании средство для преодоления возникающих диспропорций, для эффективного и рационального использования ресурсов, для обеспечения ритмичности производственного процесса, устранения неопределенности, а также рассматривают планирование как возможность воздействия на нежелательные с точки зрения интересов предприятия факторы.

Решение указанных задач может быть обеспечено следующим образом:

- предвидение вероятных рыночных тенденций и соответствующая им корректировка производственной программы предприятия;

- целенаправленное повышение контролируемой предприятием доли рынка;

- исследование требований потребителей, формирование производственной программы, ориентированной на их запросы;

- выпуск продукции более высокого качества;

- согласование с контрагентами действий, их направленность на достижение взаимовыгодных результатов;

- точный учет условий конкуренции, выпуск конкурентоспособной продукции;

- применение более эффективных (экономичных) технологий и оборудования;

- поддержание высокой репутации фирмы у потребителей;

- материальное и моральное стимулирование трудового коллектива, повышение его заинтересованности в коммерческом результате.

Для обеспечения максимальной прибыльности предприятие планирует конкретные направления работы:

- улучшения конечных показателей деятельности (прежде всего финансовых);

- уменьшение издержек;

- расширение производства и увеличение объемов продаж по ассортиментным группам продукции;

- технологическое развитие (повышение производительности труда);

- социальное развитие.

На предприятии разрабатывается программа действий по достижению желаемых производственных показателей. Для этого сначала устанавливаются: временные шаги (горизонт планирования), конкретные показатели, которые необходимо достигнуть в плановое время, ответственность подразделений предприятия за выполнение плана. Затем следует определить, какие важнейшие действия необходимо предпринять, чтобы поставленные цели были достигнуты.

Планирование деятельности предприятия должно осуществляться согласно следующим принципам:

1) конкретность и измеримость планов предприятия. Предприятие в целом и каждое его подразделение должно иметь четкие ориентиры для своей хозяйственной деятельности. Это позволяет контролировать ход выполнения планов и судить о том, в какой степени решены поставленные задачи;

2) принцип маржинальности (предельных величин). План должен быть рассчитан на достижение максимально возможных результатов;

3) ориентированность во времени. Каждый план должен иметь свои строго определенные границы времени. Отсутствие временных границ не позволяет предприятию контролировать выполнение своих планов.

4) достижимость показателей плана предприятия, реалистиччость плана. Если предприятие принимает заведомо невыполнимые планы, происходит сбой работы всех его подразделений, так что невозможно определить виновника нарушения плановой дисциплины. Реалистичность плана позволяет наладить четкий контроль его выполнения;

5) гибкость - возможность приспосабливаться к изменениям внутренней и внешней среды предприятия. Предполагает разработку альтернативных планов при высокой вероятности наступления того или иного события;

6) комплексность. Планирование должно охватывать все стороны деятельности предприятия: производство и сбыт продукции, материально-техническое обеспечение, использование производственных фондов, наем персонала и оплата труда, деятельность вспомогательных служб и подразделений, социальные процессы в коллективе. В каждой из этих сфер устанавливаются объем планируемых работ и сроки их выполнения, выделяются необходимые ресурсы;

7) непротиворечивость (согласованность) различных видов планов предприятия. Планы предприятия должны быть взаимо-поддерживающими. Выполнение плана работы одного подразделения не должно нарушать ход работы других подразделений и предприятия в целом. Напротив, выполнение плана работы всего предприятия зависит от выполнения частных планов отдельных его подразделений. Согласованность планов достигается тогда, когда обеспечено единство (централизованность) планирующих органов предприятия;

8) обязательность исполнения плана. Принятый к выполнению план предприятия (подразделения) становится обязательным для выполнения сотрудниками предприятия. При изменении обстоятельств или по мере реализации плана руководство предприятия или его плановые органы могут в пределах своей компетенции уточнять или корректировать план путем внесения изменений (дополнений) в соответствующие показатели.

1.3 Процесс планирования на предприятии

Для создания и успешного функционирования системы планирования должны быть созданы следующие предпосылки:

1) кадровые, которые включают готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования на основе четко сформулированных целей и принципов управления;

2) организационные, т.е. дееспособная организация предприятия;

3) методические, т.е. разработанная на предприятии система планов, установившаяся методика их разработки, опыт их применения;

4) информационные, т.е. наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации.

Существуют особые правила планирования деятельности предприятия, которые касаются порядка организации плановых работ, особых приемов (методов) и схем планирования. Различают четыре основных этапа плановой работы на предприятии:

1) анализ ситуации на рынке (в регионе, отрасли, сфере деятельности);

2) анализ текущей и перспективной позиции предприятия (подразделения);

3) собственно планирование;

4) контроль за выполнением плана.

Как отмечал в своих работах Н.Д. Кондратьев, важнейший элемент плановой работы - анализ ситуации на рынке. Он проводится на основе экспертных оценок, подтвержденных кратким статистическим анализом, цель которого - выявить основные рыночные тенденции за время, предшествующее планируемому. Исследуемый период должен превышать планируемое время или, как минимум, соответствовать ему.

В результате аналитической работы составляются прогнозы, касающиеся положения предприятия на рынке, а именно:

- экономические прогнозы;

- прогнозы развития конкуренции;

- прогнозы развития технологии;

- прогнозы состояния рынка;

- социальные прогнозы - исследуют отношение людей к тем или иным общественным явлениям.

Анализ позиции предприятия предполагает оценку: положения предприятия на местном рынке; технической обеспеченности; развития сети учреждений предприятия; инфраструктуры предприятия; кадровых ресурсов.

На основе проведенного анализа ситуации в регионе, изучения места предприятия на рынке, анализа технического и кадрового потенциала формулируются рыночные (внешние) и внутренние задачи (цели) предприятия на предстоящий плановый период.

Постановка целей предприятия неразрывно связана с планированием его деятельности. Без четких, реально достижимых целей предприятие обречено на провал, так как незнание направления движения фирмы, невозможность контроля за промежуточными результатами, отсутствие плана действий не позволяют предприятию развиваться.

К рыночным задачам относятся: усиление или сохранение позиций на местном рынке, достижение к концу планового периода конкретных объемов производства, формирование универсального конкурентного спектра продукции и услуг, создание имиджа лидера и пр.

К внутренним целям относятся: достижение контрольных показателей деятельности предприятия (финансовых, структурных, качественных), поддержание определенного уровня ликвидности (оптимальные уровни доходности и риска), реструктуризация активов и пассивов, развитие внутренних ресурсов предприятия (персонал, материально-техническое и программно-информационное обеспечение, совершенствование сети филиалов и пр.).

Планирование деятельности предприятия должно осуществляться по принципу оптимального использования ресурсов.В случае перевыполнения или недовыполнения плана решение о привлечении и использовании ресурсов следует принимать в соответствии с утвержденными руководством структурными показателями деятельности предприятия.

Порядок планирования, перечень видов планов в целом по предприятию и их структура устанавливаются руководством предприятия в обязательных для выполнения нормативных актах. Порядок планирования деятельности отдельных подразделений предприятия определяется непосредственно плановым отделом предприятия.

Планы, разработанные плановым отделом, становятся обязательными для выполнения всеми подразделениями предприятия после утверждения их руководством (дирекцией) предприятия, за исключением планов, отнесенных к компетенции его плановых служб.

Контроль, являясь продолжением планирования, сопровождает процесс выполнения планов. Контроль предполагает учет фактических показателей (результатов выполнения решений) и сравнение их с плановыми показателями для определения результатов деятельности, проверку исходных предпосылок, а также методической и содержательной согласованности планового процесса.

Контроль включает также анализ возможных отклонений от запланированных показателей. Сравнение и анализ стимулируют принятие новых решений, которые, в свою очередь, инициируют проведение корректирующих мероприятий. Таким образом обеспечивается долгосрочный обучающий эффект.

Главный смысл контроля - создать гарантии для выполнения планов и повысить эффективность управления.

Контроль неразрывно связан с материальной и административной ответственностью руководителей подразделений за выполнение установленных плановых заданий.

2. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Отличительной особенностью производственной деятельности предприятий торговли на современном этапе является функционирование их в условиях развивающихся рыночных отношений. Это в равной степени относится и к деятельности предприятий в области продовольственного и материально-технического снабжения. Снабжение и завоз сырья и товаров в торговую сеть являются важными этапами коммерческой работы, так как от их правильной организации зависит размер товарных запасов, скорость оборота товаров, получение прибыли.

 В рациональной организации товароснабжения на предприятии большую роль играют проблемы, связанные с транспортировкой грузов. Они обусловлены удаленностью источников сырья от пунктов производства, пунктов производства от пунктов потребления, затратами на транспортировку сырья и товаров; постоянным расширением ассортимента и, как следствие, увеличением числа поставщиков каждому потребителю. В связи с этим, естественно, возникает вопрос о наиболее рациональном прикреплении производителей к потребителям (и наоборот), о правильном направлении перевозок груза, при котором потребности удовлетворяются, а затраты на транспортировку минимальны.

 Особую важность в связи с этим приобретают вопросы научно-обоснованного поиска оптимальных решений, повышающих эффективность товароснабжения.

В процессе разработки планов торгового предприятия используются специфические методы, которые соответствуют задачам, целям и особенностям планирования данного хозяйствующего субъекта. Методы планирования представляют собой конкретные способы и приемы экономических расчетов, применяемые при разработке отдельных разделов и показателей плана, их координации и увязке.

При выборе конкретных методов планирования учитываются следующие факторы:

- длительность планового периода;

- особенности расчетов планового показателя;

- обеспеченность исходной информацией и возможность ее использования;

- наличие соответствующей технической базы обработки информации и проведения расчетов;

- уровень квалификации работников.

При планировании деятельности предприятий торговли применяют следующие основные методы:

- нормативный;

- расчетно-аналитический;

- балансовый;

- экономико-математические.

Сущность нормативного метода состоит в том, что для расчета того или иного планового показателя применяются нормы и технико-экономические нормативы, характеризующие рациональную величину этого показателя для конкретных условий работы предприятия. Используемые нормативы бывают трех видов: единые, отраслевые и специальные, применяемые для отдельных предприятий.

Расчетно-аналитический метод планирования используется в том случае, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между отдельными показателями или экономическими явлениями может быть установлена лишь косвенным путем на основе анализа и сопоставления отчетных данных. Сущность этого метода заключается в том, что расчеты плановых показателей производятся на основе анализа достигнутого уровня, их развития, принимаемого за исходную базу, и индексов их изменения в плановом периоде.

Алгоритм планового решения на основе расчетно-аналитического метода изображен на рис. 2.1.

|  |
| --- |
| Отчетные данные за базовый период времени |

|  |
| --- |
| Экспертная оценка перспектив изменения показателей в планируемом периоде |

|  |
| --- |
| Экспертная оценка достигнутого уровня на основе анализа показателей |

|  |
| --- |
| Расчет плановых показателей |

Рис. 2.1. Схема расчетно-аналитического метода планирования

Балансовый метод предусматривает использование в планировании балансов, назначение которых состоит в увязке имеющихся в наличии у предприятия материальных и финансовых ресурсов с фактической потребностью в них. Балансовые расчеты должны быть произведены таким образом, чтобы использование или распределение ресурсов не превышало их реального объема.

Балансовые расчеты используются при планировании поступления товаров на предприятие исходя из прогнозируемого товарооборота и величины начальных и конечных товарных запасов, при определении потребности предприятий в оборудовании, предметах материально-технического оснащения, топлива для производственных нужд на предприятиях общественного питания. Особое значение имеют балансовые расчеты финансовых показателей, например, платежного баланса, который обеспечивает соответствие между источниками формирования доходов хозяйствующего субъекта и направлениями их использования.

Отличительной особенностью большинства экономических процессов на уровне торгового предприятия является их неопределенность, а также одновременное воздействие многих, часто взаимозависимых, факторов. В этом случае плановые расчеты целесообразно производить с помощью экономико-математических методов, из которых наиболее широкое применение в торговле нашли стохастические (корреляционные) модели. Сущность корреляционных экономико-математических моделей состоит в нахождении количественного выражения взаимосвязей между показателями и факторами, их определяющими, и последующем экстраполировании этих зависимостей на определенный плановый период.

При использовании таких моделей в плановом процессе необходимо соблюдать следующие требования:

- модель в качественном отношении должна быть адекватна экономической задаче, т.е. отражать сущность исследуемого объекта или явления;

- выбранная математическая форма описания экономических взаимосвязей (уравнение регрессии) должна в наибольшей степени соответствовать закономерностям развития планируемого показателя;

- исходная база данных, включаемых в модель, должна быть однородна, сопоставима и достаточна как по объему информации, так и по длительности исследуемого периода;

- в модель должны включаться не все, а наиболее существенные факторы для решения данной задачи, при этом факторы должны быть количественно измеримы;

- параметры, рассчитанные по экономико-математической модели, должны иметь четкую экономическую интерпретацию.

Планирование показателей на основе расчета экономико-математических моделей в общем виде складывается из нескольких этапов, представленных на рис. 2.2.

Экономико-математические модели применяются не только для описания экономического явления, но и для формализации экономических задач, поэтому возникает необходимость в критерии оптимальности решения задач в показателе, использование которого при сравнении различных вариантов решения торговых задач позволяет выбрать наилучший вариант.

Наряду с выбором критерия оптимальности важное значение при постановке планово-управленческой задачи имеет вопрос об ограничениях, отражающих условия осуществления торгового процесса, исходя из заданных товарных, трудовых ресурсов, торговых мощностей, объема и структуры спроса и т. п. Например, при планировании объема розничного товарооборота ограничения должны учитывать объем спроса, товарное предложение, торговые мощности.

|  |
| --- |
| 1. Анализ соответствующей информации за предшествующие периоды |

|  |
| --- |
| 2. Выявление основных факторов, определяющих плановые показатели |

|  |
| --- |
| 7. Выбор одного из вариантов и принятие планового решения |

|  |
| --- |
| 4. Расчет параметров ЭММ, их интерпретация и оценка степени надежности |

|  |
| --- |
| 3. Построение экономико-математических моделей |

|  |
| --- |
| 5.Прогноз показателей на плановый период на основе ЭММ |

|  |
| --- |
| 6. Экспертная оценка результатов расчета |

Рис. 2.2. Этапы планирования показателей при использовании экономико-математических моделей

Планирование торговли не может ограничиваться изучением хозяйственной деятельности и возможностей только самих торговых организаций. Необходимо также изучать экономику района деятельности торговой организации, без чего невозможно обоснованно планировать товарооборот, торговую сеть и другие показатели торговой деятельности. Для этого используются такие социально-экономические показатели, как производственный профиль района, численность и состав населения, транспортная доступность и т. д.

Комплексный характер планирования в торговле выражается в охвате всех сторон хозяйственной деятельности, максимального количества воздействующих на нее факторов, в отражении социально-экономической эффективности торговли.

3. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Краткая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество "Артель старателей "Амур"
(ЗАО "Артель старателей "Амур") зарегистрировано в Хабаровском крае, Аяно-Майском районе, п. Аян постановлением Главы администрации Аяно-Майского района №121 от 23.07.1993г. Центральный офис расположен в
г. Хабаровске, Восточное шоссе, 10.

Продмаркет "Тамара" является структурным подразделением
Зао "Артель старателей "Амур" и занимается, согласно устава общества, розничной торговлей.

На предприятии применяется линейно-функциональная (комбинированная) структура управления. Она построена на основе сочетания и взаимодействия линейной и функциональной структур. По данному принципу построены практически все организационные структуры управления в торговле и общественном питании.

Производственно-организационную структуру управления продмаркета "Тамара" изобразим в виде схемы (рис. 3.1).

Генеральный директор предприятия осуществляет общее руководство и разрабатывает стратегию развития ЗАО.

Коммерческий директор предприятия осуществляет общее руководство отделом оптово-розничной торговли и подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия.

Заместитель коммерческого директора осуществляет общее руководство отделом оптово-розничной торговли в отсутствие коммерческого директора, заключает договора с поставщиками, контролирует работу продмаркета "Тамара".

Директор продмаркета "Тамара" осуществляет общее руководство магазином, ведет табельный учет рабочего времени работников магазина.

Бухгалтер осуществляет учет реализованных товаров, ежемесячно готовит товарный отчет для центральной бухгалтерии.

## Генеральный директор ЗАО «Артель старателей «Амур»

## Коммерческий директор ЗАО «Артель старателей «Амур»

## Заместитель коммерческого директора ЗАО «Артель старателей «Амур»

## Директор продмаркета «Тамара»

## Бухгалтерия продмаркета «Тамара»

грузчики

старшие

продавцы

товароведы

фасовщики

продукции

продавцы-

кассиры

Рис. 3.1. Производственно-организационная структура управления продмаркета "Тамара"

Товароведы осуществляют составление заявок на товар, производят приемку товара, отслеживают правильность оформления получаемых продуктов, соблюдение сроков и условия хранения скоропортящихся продуктов, достоверность сертификации товаров.

Продавцы участвуют в процессе розничной продажи продовольственных товаров.

Магазин обслуживает городских жителей, расположен в жилой зоне
(в "спальном" районе), поэтому он призван удовлетворять наиболее массовые и постоянные потребности в товарах по основным группам продовольственных и некоторых непродовольственных товарах повседневного спроса. По форме товарной специализации это неспециализированный магазин, а по методу продажи товаров – магазин самообслуживания.

По ценовому уровню реализуемых товаров он относится к магазинам среднего уровня цен.

Товары в магазине размещены по следующим принципам: покупателям предоставлена возможность быстро ориентироваться в ассортименте товаров; созданы условия комфортности пребывания в магазине: имеются столики для укладывания товаров покупателем; предоставляется информация о новых товарах; торговые площади используются достаточно оптимально; обеспечивается сохранность материальных ценностей.

3.2 Анализ системы планирования на предприятии

Планирование сбыта продукции сети магазинов "Тамара" проводится на основании работы отдела сбыта. Основными задачами отделами сбыта является определение:

- количества продукции к реализации;

- потребителей продукции;

- способов сбыта;

- способов продвижения продукции на рынке.

Первым шагом для составления плана сбыта является сбор исходной информации, которая дает наиболее полное представление о положении на рынке.

Исходя из имеющихся оценок продаж руководство отдела сбыта определяет максимально возможную емкость рынка для продукции, а также возможности организации распределения продукции на рынках.

На основании оптимальной продуктовой программы, дифференцированной по видам и ценам на продукцию, в отделе сбыта разрабатывают детальный план сбыта. Он содержит целевые натуральные и стоимостные показатели по отдельным группам продуктов, рынкам, группам потребителей и каналам сбыта на весь планируемый период и его отдельные временные отрезки.

Одновременно с разработкой сбытовой программы, планируется и складской запас продукции (его оптимальные размеры).

В процессе планирования осуществляется разбивка показателей сбыта по группам покупателей, что позволяет определить наиболее перспективные сегменты рынка, приспособить в целях увеличения сбыта потребительские характеристики продукции к запросам покупателей.

Данные по количеству и частоте заказов являются ориентирами для ценообразования и применения рекламных средств.

Также проводится оценка каналов сбыта, которая необходима для того, чтобы достичь оптимальных возможностей распределения продукции и продвижения ее потребителю.

Если поставщик не способен осуществить поставку товара к назначенному сроку, покупатель может без каких-либо штрафных санкций отказаться от приема товара в более поздний срок.

Расчетной базой оперативно-сбытового планирования служат календарно-плановые нормативы: размеры партий, длительность реализации партии и др.

На основании применяемой системы планирования и рассчитанных календарно-плановых нормативов сбытовые подразделения разрабатывают для отдельных подразделений предприятия программы по реализации продукции на квартал с разбивкой по месяцам.

В соответствии с выбранной планово-учетной единицей устанавливается количественное задание по реализации продукции отдельным подразделением, которое может конкретизироваться по участкам с доведением до каждого рабочего места.

План экономического и социального развития рассматриваемого торгового предприятия состоит в из пяти разделов:

- розничный и оптовый товарооборот и товарное обеспечение;

- финансовый план;

- развитие материально-технической базы;

- социально развитие коллективов;

- план по труду.

Планы разрабатываются в виде долгосрочных – до 10 лет, среднесрочных – от трех до пяти лет, текущих – до одного месяца.

В основе планирования – товарооборот по каждой ассортиментной группе товаров.

Оптовый и розничный товарооборот прогнозируется в следующей последовательности:

1. оценивают ожидаемое выполнение плана за текущий год;
2. исчисляют среднегодовые темпы товарооборота за два-три года, предшествовавших периоду прогноза;
3. на основании анализа первых двух позиций экспертным методом устанавливают в процентах темпы роста (снижения) продажи отдельных товаров (товарных групп на прогнозируемый период).

Умножением объема ожидаемого товарооборота за текущий год на прогнозируемый темп роста продажи рассчитывают возможный товарооборот в прогнозируемом периоде.

Необходимые товарные ресурсы состоят из ожидаемого товарооборота и товарных запасов.

Товарные запасы могут измеряться в натуральном и денежном выражении или в днях оборота.

Товарные запасы планируют на основе экстраполяции данных по четвертому кварталу за ряд лет.

Товарное обеспечение определяют путем сравнения потребности в необходимых товарных ресурсах и их источников.

Необходимые товарные ресурсы рассчитывают как сумму товарооборота, вероятного прироста товарных запасов за минусом естественной убыли товаров и их уценки.

Финансовый план рассматриваемого торгового предприятия включает кассовый план, кредитный план и сметы доходов и расходов.

Кассовый план составляю по квартально, в кредитном плане определяют потребность в различных видах кредита, в смете доходов и расходов – по статьям доходы и поступления денежных средств, расходы и отчисления средств.

Объектами планирования материально-технической базы является торговая сеть, техническое оснащение, складское хозяйство, то есть планируются общая потребность в торговой площади, торговых предприятиях, их размещение и специализация, потребность в механизмах и оборудовании, необходимые складские емкости.

Показатели социального развития коллектива включают разработку планов повышения квалификации, улучшения условий труда и охраны здоровья работников, жилищных и культурно-бытовых условий, развития общественной активности.

Достаточно сложным разделом является план по труду.

Необходимо подчеркнуть, что в торговле результатом труда выступает не продукт, а услуга, здесь преобладают затраты живого труда в связи с затруднением механизации большинства трудоемких процессов.

Производительность труда в торговле измеряется показателями среднего товарооборота, приходящегося на одного работника за определенный период времени, то есть сумма товарооборота делится на среднесписочную численность работников.

В связи с тем что реализация различных товаров по своей трудоемкости не одинакова, при планировании следует учитывать изменения в товарообороте, индексы цен, ассортиментный состав товаров.

План экономического и социального развития рассматриваемого предприятия включает следующие разделы:

- исходные данные;

- основные экономические показатели работы предприятия;

- техническое и организационное развитие предприятия;

- план закладки продукции на длительное хранение;

- план реализации продукции;

- план розничного товарооборота;

- распределение издержек по завозу, хранению и оптовой реализации по группам товаров;

- издержки обращения розничной реализации продукции;

- затраты на производства продукции, ее переработку и реализацию;

- численность работников и фонд заработной планы;

- прибыль от оптовой реализации продукции;

- план прибыли от всех видов деятельности;

- распределение дохода;

- распределение прибыли; социальное развитие коллектива;

- финансовый план.

3.3 Рекомендации по совершенствованию процесса планирования на предприятии

Сбыт продукции сейчас должен рассматриваться под принципиально иным углом зрения - через призму рыночного спроса и предложения.

В условиях рыночной системы хозяйствования под сбытом (сбытовой деятельностью) следует понимать комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация и подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения) и организацию расчетов за нее (установление условий и осуществление процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию).

Главная цель сбыта - получение предпринимательской прибыли на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

Для совершенствования сбытовой деятельности в организации следует выполнить следующие условия:

- всемирное привлечение внешних и внутренних инвестиций в целях обновления основных фондов и модернизации и оборудования;

- создания механизма интеграции технологических комплексов и организации оптовых грузопотоков;

- поиск стабильных каналов сбыта на внутреннем рынке;

- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;

- создание положительного имиджа на рынке и признание со стороны общественности.

Все организационные решения по сбытовой политике фирмы должны быть приняты лишь только после глубокого анализа существующей ситуации и должны быть нацелены на выполнение конкретных задач предприятия, как то получение максимальной прибыли или завоевание наибольшей доли рынка.

Показатели сбыта являются важными характеристиками факторной среды формирования прибыли предприятий.

Поэтому они обязательны при проведении сравнительного анализа и оценке финансового состояния предприятия. При анализе производства показатели сбыта используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

Таким образом, применяя на практике теоретические знания, изложенные в данной работе, можно получать высокие экономические результаты.

В заключение следует отметить, что неумение управлять сбытом в современных условиях хозяйствования рождает цепочку: переполненные склады, неплатежи, отсутствие оборотных средств на закупку продукции.

 Детально проработанная и документально закрепленная логистика сбыта становится эффективным инструментом предварительного, текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке.

Обоснованное формирование и эффективный подход к сбытовой логистике руководством организации обеспечивает конкурентоспособность организации (предприятия) и, следовательно, само ее существование в современных жестких условиях конкурентной борьбы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Спланировать деятельность предприятия - значит составить план его функционирования и развития и в дальнейшем контролировать выполнение этого плана. Планирование деятельности предприятия заключается в обработке информации по обоснованию предстоящих действий и в определении наилучших способов достижения намеченных предприятием целей.

В современных экономических условиях планирование деятельности предприятия непосредственно связано с маркетингом. Можно сказать, что планирование предпринимательской деятельности - это техническая сторона маркетинга (или же маркетинг представляет собой содержательную сторону планирования).

Основная задача планирования - разработать программу действий для получения предприятием максимально возможной прибыли как результата согласованного осуществления его важнейших функций: производственной, инновационной, технологической, организационной, социальной и др.

Планирование деятельности предприятия должно осуществляться согласно следующим принципам: конкретность и измеримость планов предприятия; принцип маржинальности; ориентированность во времени; достижимость показателей плана предприятия, реалистиччость плана; гибкость; комплексность; непротиворечивость; обязательность исполнения плана.

Различают четыре основных этапа плановой работы на предприятии:

1) анализ ситуации на рынке (в регионе, отрасли, сфере деятельности);

2) анализ текущей и перспективной позиции предприятия (подразделения);

3) собственно планирование;

4) контроль за выполнением плана.

При планировании деятельности предприятий торговли применяют следующие основные методы:

- нормативный;

- расчетно-аналитический;

- балансовый;

- экономико-математические.

На предприятии применяется линейно-функциональная (комбинированная) структура управления. Она построена на основе сочетания и взаимодействия линейной и функциональной структур. По данному принципу построены практически все организационные структуры управления в торговле и общественном питании.

План экономического и социального развития рассматриваемого торгового предприятия состоит в из пяти разделов:

- розничный и оптовый товарооборот и товарное обеспечение;

- финансовый план;

- развитие материально-технической базы;

- социально развитие коллективов; план по труду.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

* 1. Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности. – М.: Дело и сервис, 2000. – 512 с.
	2. Афитов Э.А. Планирование на предприятии. – М.: Вышэйшая школа, 2006. – 302 с.
	3. Бабич Т.Н., Кузьбожев Э.Н. Планирование на предприятии. – М.: КноРус, 2005. – 336 с.
	4. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – М.: Эльга, Ника-Центр, Экслибрис, 2004. – 784 с.
	5. Брагин Л.А. Экономика торгового предприятия: Торговое дело. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 314 с.
	6. Брагин Л.А., Данько Т.П. Организация и управление торговым предприятием. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 303 с.
	7. Бухалков М.И. Планирование на предприятии. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
	8. Егоров Ю. Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 176 с.
	9. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. – М.: Академ. Проект, Трикста, 2006. – 528 с.
	10. Греховодова М. Н. Экономика торгового предприятия. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 192 с.
	11. Иванов Г.Г. Экономика торговли. – М.: ИЦ Академия, 2004. – 144 с.
	12. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – М.: Новое знание, 2005. – 656 с.
	13. Кантор Е.Л., Маховикова Г.А., Дрогомирецкий И.И. Планирование на предприятии. – М.: Вектор, 2006. – 160 с.
	14. Лебедева С.Н., Казиначикова Н.А., Гавриков А.В. Экономика торгового предприятия. – М.: Новое Знание, 2005. – 240 с.
	15. Либерман И.А. Планирование на предприятии. – М.: РИОР, 2005. – 127 с.
	16. Пивоваров К.В. Планирование на предприятии. – М.: Дашков и К, 2005. – 232 с.
	17. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.
	18. Стратегическое планирование / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Знание, 2003. – 200 с.
	19. Экономика предприятия торговли и сферы услуг / Под ред. А.Ю. Аванесова– М.: МИИП ТОО "Люкс-арт", 1999. – 296 с.
	20. Экономика предприятий торговли и общественного питания / По ред. Николаевой Т.И., Егоровой Н.Р. – Екатеринбург: Урал. Гос. экон., 2001. – 498 с.
	21. Экономика и организация деятельности торгового предприятия / Под ред. Соломатина А.Н. – М.: ИНФРА-М , 2000. – 295 с.