Лекция 1.

 В централизованном планировании было жесткое планирование, но было легче в связи с тем, что нужно было только выполнять план. Предприятия были как закрытые системы.

 В условиях рынка предприятие работает как открытая система, взаимодействуя с внешней средой.

 Особенности внутрифирменного планирования:

1. Финансовая устойчивость предприятия как системы зависит от взаимодействия с внешней средой, с внешними факторами (кооперация, конкуренция, спрос, предложение).
2. Нужно опережающе определять все организационно-технические потребности, финансово-экономические возможности предприятия, обеспечиваемые материальными ресурсами ( с учетом воздействия внешней среды).
3. Необходимость самостоятельной разработки долгосрочной стратегии развития фирмы (современный недостаток: стратегия сводится к текущей деятельности).
4. Внутрифирменное планирование предполагает 2 блока: стратегический и текущего планирования. Это нужно, чтобы не нарушать баланс фирмы. Соответственно, стратегический и текущий бюджеты фирмы.

Текущий бюджет направлен на:

* Повышение прибыли;
* Снижение издержек;
* Затраты на маркетинг и рекламу.

Стратегический бюджет направлен на:

* Инвестиции в повышение конкурентоспособности;
* Диверсификация (расширение сфер деятельности);
* Повышение доли рынка.

**Планирование** – это проектирование желаемого будущего предприятия и эффективных путей его достижения.

Конечный итого процесса проектирования – плановое решение.

Основные задачи планирования: определение условий и ограничений, при которых можно достичь желаемого; увязывание стратегического и текущего планирования.

Условия при планировании: снижение степени риска; обязательность рассмотрения альтернативных плановых решений.

Формы планирования:

1) период планирования:

* Долгосрочное (> 3 лет)
* Среднесрочное (< 3 лет)
* Краткосрочное (до 1 года)

2) величина привлекаемых инвестиций:

* Стратегическое
* Текущее (тактическое)

3) иерархия планирования:

* На корпоративном уровне
* На уровне самостоятельных юридических единиц
* Цеховое планирование

Существует также оперативное планирование (до месяца). И текущее, и оперативное планирование должно быть направлено на стратегическое планирование.

Методические подходы к планированию:

1) Матричное планирование (при планировании затрат производства) (модели Леонтьева). Ограничения: система хорошо работает на серийных производствах в начале жизненного цикла изделия.

 2) Оптимизация планирования (модель Конторовича). Ограничения: в меньшей степени учитывается неопределенность; подход для однопродуктовых моделей.

 3) Адаптивное планирование учитывает динамику изменения ресурсов, динамику привлечения финансов.

 Процесс планирования включает в себя:

* Оценка текущего состояния фирмы и оценка реальных возможностей предприятия.
* Определение необходимых условий для достижения поставленной цели в заданный период времени.
* Разработка альтернативных плановых решений для последующего утверждения.

Для каждой цели предприятия (например, расширение доли рынка, обновление продукции, перевооружение предприятия и т.д.) разрабатывается своя система планирования (дерево целей).

Этапы:

1. Анализ состояния предприятия: организационно-экономие­ского, технико-технологического, финансового, кадрового. Конечная цель – выявление проблем (несоответствия желаемого и действительного).
2. Установление целей, построение дерева целей (желаемых результатов).
3. Установление основных параметров плана (стратегические цели характеризуют внешние параметры, текущие – внутренние).
4. Определение и оценка альтернатив. Выбор варианта плана для реализации по установленным критериям.
5. Организация выполнения плана.

Исходные данные:

1. Совокупность сведений о внешней среде.
2. Информация о конкурентах.
3. Состояние производственной среды.

При разработке планов необходимо использовать определенные принципы планирования:

1. Своевременность
2. Обоснованность
3. Целенаправленность
4. Информативность (на верхнем уровне – агрегированная информация)
5. Рациональность
6. Комплексность (организационные, технические, кадровые аспекты)

Лекция 2.

 **Стратегическое планирование**



 Определяем миссию предприятия (не более 6 строк). Например, занять ведущее положение в России. После определения миссии идет разработка стратегии в виде конкретных целей.

 Разработка стратегии:

1. Строгая формулировка стратегических целей.
2. Оценка потенциала.
3. Оценка, диагностика, анализ внешней среды.
4. Диагностика сильных и слабых сторон (SWOT-анализ).
5. Анализ стратегических альтернатив.
6. Выбор стратегии.
7. Реализация стратегии.

Стратегии (с т.з. пирамиды управления):

* Корпоративные
* Функциональные
* маркетинговая
* финансовая
* производственная
* кадровая
* развития исследований (НИОКР)



 Главным инструментом разработки стратегии выступает дерево целей. Под каждую цель создается стратегическая хозяйственная цель.

 Эмерсон: «Если не цели, то нет смысла выбирать дорогу».



 Цели должны быть:

* реальными и достижимыми;
* измеримыми;
* однозначными;
* конкретизированными и детализированными по подразделениям;
* понятными исполнителям.

Условия определения цели с учетом:

* объема работ;
* сроков выполнения;
* количества исполнителей;
* возможностей предприятия.

Учет внешних факторов:

* законодательных;
* политических;
* международных;
* финансовых;
* технологических.

Учет внутренних факторов:

* организационных;
* технических;
* деловой философии фирмы.

Подходы к разработке стратегического плана:

1. От прошлого к будущему (прогноз).
2. От будущего к настоящему.

Отличительные черты стратегии:

1. Разработка стратегии не завершается немедленным действием.
2. Для реализации стратегии необходим набор – дерево целей.
3. На основе стратегии разрабатывается стратегический план.

В системе дерева целей цели делятся на цели и ориентиры. Существует иерархия между ними: цели – для верхнего уровня; ориентиры – для нижнего. Любая цель имеет двойственный характер.

Когда не нужна стратегия?

Необходимость стратегии отпадает при выходе на желаемый уровень результатов.

Меняют не стратегию, а стратегический план. Процесс должен быть управляемым.

С т.з. рыночных целей должны быть характеристики:

* доля рынка (желаемая);
* динамика роста доли рынка.

Надо учитывать отношение собственной доли к доли конкурента. Можно использовать кривые освоения при определении доли рынка.

 доля

 цена

 Т

Рост доли рынка на 20% требует удвоения производственной мощности каждые 3-3,5 года.

 Требования к формированию стратегических планов:

* Наличие высококвалифицированного планового персонала (менеджеров).
* Активное использование методов моделирования (имитационного).
* Необходимость учитывать стохастичность (неопределенность, вероятностность) получения результатов.
* Установление резервных мощностей (резервные «подушки безопасности»).

Возможные генеральные цели:

* Повышение уровня конкурентоспособности.
* Обеспечение динамики роста собственной доли рынка.
* Повышение прибыльности и рентабельности.
* Обеспечение социальной защиты работников.

 Элементами процесса стратегического планирования являются:

* Анализ внешней среды;
* Построение, формирование целей предприятия;
* Увязка, согласование целей верхнего уровня и функционального уровня с нижним;
* Взаимосвязь планирования с источником финансирования (бюджетом).

Лекция 3.

 **Основные функции и задачи стратегического планирования.**

 Функции:

1. Формирование стратегии развития предприятия.
2. Планирование основных направлений действий.
3. Оценка потенциальных возможностей фирмы (комплексная) по реализационной стратегии.
4. Определение необходимых ресурсов и организационно-финансовое сопровождение стратегического плана.

Задачи:

* 1. Анализ состояния и перспектив развития рынка.
	2. Определение соотношений объемов продаж по внутреннему и внешнему рынку планируемых изделий.
	3. Определение целевых установок на основе маркетинговых исследований.
	4. Разработка дерева целей.
	5. Установление требований к сбытовым, основным и обеспечивающим производствам (подразделениям).
	6. Оценка восприимчивости рынка к планируемой продукции.

2.1. Разработка целевых программ по функциональным стратегиям.

2.2. Установление контрольных цифр для достижения целей.

2.3. Анализ возможностей диверсификации сфер деятельности (производства) с минимумом затрат.

2.4. Формирование стратегического бюджета и источников финансирования (включая графики поступления финансов). Финансирование текущего бюджета.

3.1. Оценка организационно-экономического и технологического уровня готовности производства к реализации стратегических задач.

3.2. Оценка конкурентоспособности фирмы и продукции.

3.3. Оценка и выбор маркетинговых программ (под определенные цели).

3.4. Оценка и анализ необходимого объема инвестиций.

3.5. Оценка возможных воздействий внешней среды.

4.1. Установление требований к потребляемым ресурсам и необходимых количественных объемов.

4.2. Определение источников финансирования.

4.3. Установление межхозяйственных связей.

4.4. Формирование плана обеспечения ресурсами с учетом хозяйственного риска.

Причины отторжения неэффективного стратегического планирования:

1. Нарушение баланса взаимодействий между плановыми и линейными руководителями («баланс власти»).
2. Слабость практического механизма реализации стратегического плана. Отсутствие организационно-финансового сопровождения планов.
3. Специфика принятия стратегических решений (её отсутствие).
4. Недостаточная профессиональная подготовка плановых менеджеров и линейного персонала.
5. Текущие авралы, кризисные ситуации.
6. Невыполнение требования к целям.

**Алгоритм стратегического планирования:**

1. Сбор информации о внешней среде.
2. Анализ состояния рынка и определение стратегических целей и ключевых условий их достижения.
3. Анализ конкурентоспособности фирм и разработка стратегии поведения по отношению к конкурентам.
4. Анализ и оценка необходимых ресурсов для успеха.
5. Моделирование и анализ воздействия внешних факторов на стратегическое развитие бизнеса и оценка хозяйственного риска.
6. Разработка стратегии и альтернативных путей развития для выбора на альтернативном уровне.
7. Разработка вариантов стратегических планов с учетом возможного изменения ключевых условий.
8. Анализ эффективности плановых решений.
9. Разработка организационно-финансового сопровождения стратегических планов.

# Лекция 4

 **Тема: Прогнозирование в системе планирования.**

 Прогностика – наука о построении будущего.

 *Прогноз* – это научно обоснованное суждение о будущем и путях его достижения.

 В процессе прогнозирования решаются следующие основные задачи:

1. Установление целей развития.
2. Определение рациональных путей и средств достижения..
3. Расчет необходимых ресурсов.

Классификация прогнозов по следующим признакам:

1. По назначению:
* научно-технические;
* социально-экономические;
* военные;
* демографические;
* политические.
1. По масштабу действий:
* международные прогнозы;
* национальные прогнозы;
* межотраслевые прогнозы;
* отраслевые прогнозы;
* прогнозы самостоятельных хозяйствующих единиц (фирм и т.п.).
1. По периоду прогнозирования:
* оперативные прогнозы (до 6 мес);
* краткосрочные (до 2 лет);
* среднесрочные (до 5 лет);
* долгосрочные (свыше 5 лет).

Особенность разработки прогнозов: при прогнозировании, кроме объекта прогнозирования, необходимо прогнозировать влияние активного фона или внешней среды.

***Алгоритм разработки прогноза:***

1. Предпрогнозная ориентация (системно-структурный анализ объекта).
2. Постановка задачи для разработки прогноза (уточняются характеристики объекта; определяются масштабы; определяются периоды прогнозирования; устанавливаются условия и ограничения, при которых будет проводиться прогноз).
3. Анализ и установление факторов прогнозного (активного) фона.
4. Формирование информационной базы для прогноза активного фона и объекта.
5. Разработка собственно прогнозной модели и выбор метода прогнозирования.
6. Разработка прогноза и оценка его достоверности.
7. Разработка плановых решений (по результатам прогноза).

Период времени делится на:

* период основания
* период упреждения.



 Особенности прогнозирования:

* при прогнозировании необходимо знать предельные значения параметров развития;
* при прогнозировании прогнозируют не объект как таковой, а прогнозируют развитие объекта через параметры эффективности.

Принципы системы прогнозирования:

1. Системность (представление объекта в виде системы)



1. Согласованность (скоординированная система целей).
2. Верификация (доверие к результатам прогноза).
3. Непрерывность.

## Методы прогнозирования

* 1. Используют индуктивный метод мышления (от частного к общему). На рисунке из частных точек образуется общая кривая.

1.2. Используют подход по ходу времени (на основе уже прожитого).

1.3. Поисковые (исследовательские) методы.

2.1. Используют дедуктивный метод мышления (от общего к частному). На рисунке смотрим, соответствует или нет частная точка нашей кривой.



2.2. Используют подход против хода времени.

2.3. Нормативные методы (установка норматива, к которому нужно стремиться).

 **Поисковые методы**

1. Статистические
	1. Экстраполяции (развитие состоит из 2-х составляющих):



Применяется, когда мы находимся в фазе развития и смотрим, можем ли идти дальше.

* 1. Интерполяции (развитие исходя из граничных данных)



* 1. Метод огибающих кривых



* 1. Методы аналогии

S-образные кривые, нахождение точки перегиба

- симметричные кривые (L-предельное значение, a,b-параметры кривой, t-время)

- асимметричные кривые (кривые роста).

1. Публикационные (опережающие, параметрические) методы.

Параметры:

* Интенсивные
* Экстенсивные

Интенсивные параметры:

* Коэффициент роста;
* Функциональные характеристики;
* Темпы роста и т.д.

Экстенсивные параметры:

* Объем выпуска;
* Величина дохода и т.п.
	1. Анализ динамики публикаций и определение перспектив развития (рост или спад).
	2. Патентный метод (анализ патентов и новшеств).

### Нормативные методы

Экспертные методы

Индивидуальной Коллективной

Экспертизы экспертизы

 *Индивидуальные:*

1. Методы интервью различных экспертов

Пример: метод Делфи.

 Собирается группа экспертов, составляется набор вопросов, рассылаются анкеты с этими вопросами экспертам-специалистам, они отвечают, затем идет уточнение и повторная рассылка, опять собираются ответы, затем формируется мнение.

1. Методы аналитических справок

Пример: метод морфологического анализа.

 Изобрел этот метод швейцарский астрофизик Цвейки при попытке определить химический состав снаряда. Смысл его в том, что объект делится на ряд характерных составляющих, параметров. Составляется матрица вариантов реализации:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | P1 | P2 | P3 | ……. |
| P1 | P11 | P12 | P13 | ……. |
| P2 | P21 | P22 | ……. | ……. |
| P3 | ……. |  |  |  |

 Каждый вариант представляет совокупность соединений параметров. Затем оценивается целесообразность вариантов.

 Алгоритм морфологического анализа:

1. Точно оформить проблему.
2. Определить класс средств (условия и ограничения).
3. Определить характеристические параметры.
4. Каждый параметр (элемент структуры) классифицировать по диапазонам, режимам реализации.
5. Составляется морфологическая карта (модель).
6. Формируются варианты решений путем комбинации элементов морфологической карты.
7. Оценка принципиальной возможности реализации варианта.
8. Оценка эффективности или приоритетности варианта для включения в прогноз развития.
9. Методы генерации идей

Пример: мозговая атака, штурм.

 *Коллективные:*

1. Метод дерева целей.

Это иерархическая соподчиненная структура целей.

Основы построения дерева целей:

1. Формирование (идентификация) целей для каждого уровня дерева.
2. Формирование критериев оценки элементов для каждого уровня дерева.
3. Определение весовых коэффициентов значимости.



 Для каждого уровня определяется коэффициент значимости. Всего 1. Финансируются приоритетные цели и задачи.

 Пример:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Макс. прибыли | Развитие произ-ва | Ценность продукта |
| Значимость | 0,7 | 0,3 |  |
| А | 5 | 8 | 5,9 |
| Б | 7 | 1 | 5,2 |

1. Матричный метод

На объект воздействует множество факторов. Необходимо выделить приоритетные.

Алгоритм:

1. Составляется матрица (факторы\*объекты).
2. Суммируем по строке (в строках влияние фактора на объект: 0 – не влияет, 0,5 – слабо влияет, 1 – влияет, 1,5 – сильно влияет).
3. Произведение строк на столбец суммы.
4. То же самое по столбцу.
5. Выявляем значимость факторов.

Лекция 5.

1. Метод коллективной экспертизы.

Этапы:

1. Формирование экспертной группы.
2. Определение компетентности эксперта

Коэффициент компетентности i-го эксперта:



1. Оценка представительности или репрезентативности группы:

, где 0,67≤М≤1

1. Получение индивидуальных суждений экспертов по заданной проблеме.
2. Обобщение мнений об относительной важности заданной проблемы группой экспертов.
3. Оценка степени согласованности экспертов с учетом коэффициента вариации

  средняя величина ранга

1. Построение гистограммы распределения мнений экспертов.



Результат используется при построении дерева целей.

Используется в комплексных методах прогнозирования.

ПАТТЕРН – комплексная система прогнозирования (была разработана для космической отрасли).

Алгоритм комплексной системы:

1. Построение сценария прогнозов.
2. Разработка поисковых прогнозов динамики основных характеристик.
3. Морфологический анализ с т.з. определения вариантов развития.
4. Разработка дерева целей.
5. Оценка элементов уровня дерева целей (важность, полезность, состояние готовности при реализации).
6. Оценка альтернатив развития.
7. Верхние уровни принимают окончательное решение.
8. Разработка вариантов распределения ресурсов по элементам дерева целей.
9. Оценка и проработка принятого варианта прогноза.

Надежность и точность прогнозов.

 *Надежность прогноза* – вероятность наступления предсказываемого события при заданном комплексе условий в пределах установленных допусков.

  ошибка 

 

 , где a – значимости, .

 Допуски при прогнозировании:

* До 2-х лет: от 3 до 5 %
* До 5-ти лет: от 8 до 12 %
* До 10-ти лет: от 20 до 25 %
* До 15-ти лет: 40-60 %

**Разработка Бизнес-Плана.**

 Рассмотрим только один проект. Текущее планирование, вся фирма.

Лекция 6.

 Цели, которые преследует бизнес-план:

1. Убедить инициатора или себя в эффективности проекта.
2. Аргументировать инвестору эффективность данного проекта.

*Структура бизнес-плана:*

1. Реквизиты фирмы:
* Название фирмы
* Юридический адрес
* Организационно-правовой статус
* Учредители
* Сведения о фирме и о команде участников проекта (инвестор должен понять, что имеет дело с профессионалами)
* История фирмы
1. Общая характеристика проекта:

2.1. Цель и назначение проекта. Сферы использования проекта. Краткое описание. (Нужно говорить что мы делаем, а не как мы это делаем).

2.2. Показать прогрессивность, экологичность технологии.

1. Три уровня прогрессивности:
* Проект выполнен на базе патента.
* Проект выполнен на базе ноу-хау (новшество, которое еще не оформлено в качестве патента, авторство).
* Проект выполнен на уровне лучших мировых образцов, лучших отечественных образцов (сравнительная таблица).
	1. Величина необходимых инвестиций (в т.ч. собственных). Можно отметить желаемы график поступлений (но не надо отмечать куда они пойдут).
	2. Ожидаемая рентабельность инвестиций. Ожидаемый срок окупаемости.
	3. Оценка степени готовности фирмы к реализации проекта (например, готовы опытные образцы или первая партия).
	4. Перспективность проекта (его жизненный цикл).
	5. (для бюджетных организаций) Социальная значимость проекта. Увеличение дополнительных рабочих мест.
	6. Возможность выхода на международный рынок.
1. Состояние рынка, потребители, спрос.

В этом разделе доказывается актуальность объекта бизнес-плана для рынка.

Оценивается:

* Ёмкость рынка
* Характеристика потенциальных потребителей
* Определение ожидаемого спроса
* Подтверждение рассуждений. Официальное подтверждение.
1. Характеристика потенциальных конкурентов.

Группы конкурентов:

* Фирмы, предлагающие аналогичный товар на тех же рынках:

А) ориентированные на весь комплекс требований;

Б) специализирующиеся на каких-либо особых характеристиках;

В) фирмы, которые готовятся выйти на рынок.

* Фирмы обслуживающие другие рынки (с аналогичным товаром) и готовятся выйти на наш рынок.
* Фирмы, производящие товары-заменители.

Важно знать стратегическую ориентацию конкурентов, знать экономический потенциал фирмы (конкурентоспособность).

Характеристики:

* Динамика объема продаж.
* Отношение прибыли к объему продаж.
* Отношение объема продаж к стоимости нереализованной продукции.
* Портфель заказов.
* Уровень загрузки производственных мощностей (до 0,8 не загружены).

Возможности влияния конкурентов на наш проект.

1. Характеристика производственных процессов.

Цель раздела – доказать возможность реализации на предлагаемом уровне.

* Краткие сведения о сущности процесса.
* Показать экологическую чистоту производственного процесса (не надобности платить штрафы).
* Характеристика поставщиков сырья, комплектующих (копии договоров в приложении к бизнес-плану).
* Характеристика необходимого оборудования и его наличие.
* Характеристика помещений (собственность, арендуемые площади и т.д.)
* Информация о планируемых объемах выпуска. Даются графики наращивания.
* Сведения об издержках (или себестоимость продукции). Показывается в динамике. Проектная.
* Альтернативы по поставкам, по оборудованию.

Оформляется в виде таблицы.

1. План (программа) маркетинга.
* Схема, каналы распространения товара.
* Вопросы ценообразования (скидки, условия снижения цены). Срок оборачиваемости.
* Методы стимулирования продаж.
* Формы и виды рекламы.
* Общественное мнение (public relations).

Факторы, влияющие на сбыт товара с позиций: товара, рынка, предприятия.

Товар:

* Отличие от конкурирующих товаров по цене, по характеристикам, по дизайну.
* Наличие косвенной пользу товара.
* Допродажное и послепродажное обслуживание.
* Зависимость использования товара от подробности инструкции.
* Уровень платежеспособности.

Предприятие:

* Наша доля рынка.
* Давление конкурентов.
* Уровень затрат на маркетинг и рекламу (рекламный барьер).
* Интенсивность (способность) обновления.
* Популярность торговой марки (имидж предприятия).

Рынок:

* Ёмкость
* Эластичность спроса.
* Возможность оптовой торговли.
* Объемы товарооборота конкурентов.
* Распределение сегментов рынка.

Необходимо дать прогноз развития рынка.

1. Организационная структура.

Цель: показать уровень организации наших работ. Построение ленточного графика. Показать, что все участники зафиксированы, что все затраты распределены. Представить основные сведения об участниках (партнерах). Установить, кто является генеральным подрядчиком, кто субподрядчики, дать схему управления проектом. Представить характеристику кадрового персонала.

1. Оценка риска.

Показываются слабые стороны проекта:

* Перечисление факторов риска (внешних и внутренних).
* Вероятность появления конкурирующих проектов.
* Стратегия развития при изменении конъюнктуры.
1. Финансово-экономические характеристики проекта.

Сводная таблица экономических характеристик проекта:

* Объемы продаж и выпуска.
* Динамика выручки.
* Цена.
* Основные элементы затрат.
* Возможная прибыль (маржинальная, балансовая).
* Чистая прибыль.

Финансовый план:

* Сводная таблица доходов и расходов (бюджет фирмы на ближайшие годы). ! Все расчеты делаются на весь период эксплуатации проекта.
* Определяется финансовый поток, движение финансовых средств.
* Баланс предприятия.

Показатели:

* Таблица финансово-экономической эффективности проекта.
* Срок окупаемости.
* Пороговая рентабельность.
* График безубыточности с представлением периода окупаемости.
1. Приложения.
* Письма официальных заказчиков.
* Копии лицензий, контрактов.
* Копии патентов.
* Договора о поставках.
* Прейскуранты цен.
* Отзывы и т.п.

Лекция 7.

**Текущее планирование.**



 **План товарооборота.**

 Отдел маркетинга дает рекомендуемые позиции. План товарооборота формирует плановые задания.

1. Перечень (ассортимент).
2. Цены.
3. Каналы сбыта.
4. Процедура выполнения плана и индикаторы.

Является исходной ориентацией при составлении всех других планов.

Алгоритм формирования плана:

1. С учетом текущего состояния рынка и прогноза его развития по данным отдела маркетинга.
2. Выбор целевых показателей плана.
3. Анализ возможностей обеспечения плана товарооборота.
4. Формирование и утверждение плана товарооборота.
5. Разработка механизма организационно-финансового сопровождения и контроля плана товарооборота.
6. Организация выполнения плана и введение корректировок.
7. Анализ выполнения и оценка эффективности плана.

Возможные целевые показатели (индикаторы) плана:

1. Товарооборот / Количество заказов = Средний уровень объема заказанной продукции.
2. Товарооборот (или объем реализации) / Число работников = Производительность работников.
3. Товарооборот / Объем продукции, находящийся на складе = Сколько на 1 руб. складской продукции мы продали (эффективность продукции). Если показатель маленький, то смотреть детально по номенклатуре.
4. Товарооборот / Активы = Сколько на 1 руб. активов мы выполняем продукции.
5. Объем реализации / Объем рекламации = Уровень рекламации.
6. Товарооборот / Число продавцов (торговых домов).

**План по сбыту и рекламе.**

Необходимо опираться на прошлые данные.

Показатели:

1. Тенденция объема продаж. Стоимостная динамика продаж.
2. Динамика цен: собственных и конкурентов.
3. Достигнутые показатели сбыта в прошлый период.
4. Каковы отклонения фактических от плановых показателей в прошлом периоде.

Статистика сбыта должна систематизироваться по определенным характеристикам:

* По товару или по группам товаров.
* По торговым районам.
* По группам покупателей.
* Объем и частота заказов.

Текущий план детализируется по месяцам или по декадам. Первый квартал подробно, а затем по кварталам. Важен показатель ритмичности. Он оказывает прямое воздействие на план производства.

План по сбыту:

1. Количественные характеристики в стоимостном выражении.
2. Различные инструкции по скидкам, по срокам и условиям платежа.

Реклама должна работать на сбыт.

Лекция 8.

 Функции рекламы:

1. Способствовать появлению потребностей в товаре.
2. Давать необходимую информацию о товаре.
3. Обеспечивать каналы сбыта (или поддерживать их).
4. Внушать доверие к товару и его производителю.
5. Способствовать определенному формированию имиджа товара.

Что учитывается в плане:

1. Положение товара или услуги на рынке (по отношению к потребителю и к конкуренту).
2. Составление конкретной цели товара.
3. Конкретизируются объекты и содержание рекламы.
4. Формы и средства рекламы (рекламный бюджет).
5. Частота и сроки повторения рекламы.
6. Контроль за эффективностью рекламы.

Содержание рекламного плана:

1. Перечень рекламных мероприятий по средствам и времени проведения.
2. План по выставкам и экспозициям.
3. Планы специальных рекламных компаний.
4. Сводный план рекламных мероприятий.
5. Разрабатывается рекламный бюджет:
* Установление определенного процента от товарооборота (с объема продаж).
* Объем затрат на рекламу основного конкурента (сравнение и ориентация) при условии, что цель приблизить или подавить конкурента.
* Планирование по фактическим рекламным мероприятиям (плохой способ).

**План по издержкам.**

 Сложность планирования издержек:

1. Широкая номенклатура выполняемых изделий (услуг).
2. Большое многообразие используемых комплектующих, сырья и т.д.
3. Многообразие используемого оборудования.
4. Сложность организационной структуры.
5. Большая разновидность косвенных (накладных) расходов.

Признаки формирования банка данных издержек:

1. По товарам и услугам.
2. По производственным и технологическим стадиям и операциям.
3. Затраты по функциональным отделам фирмы (с использованием метода ФСА).
4. Эксплуатационные затраты (затраты на функционирование фирмы).
5. По основным элементам затрат.

Система информации должна включать:

1. Сведения о доминирующих затратах.
2. Сведения по себестоимости.
3. Сведения о затратоёмких процессах и о сферах функциональной деятельности (строим график типа АВС).
4. Влияние объемов производства на величину удельных затрат (абсолютные затраты будут расти с каждым годом).
5. Данные об объеме необходимых оборотных средств.

Нужно иметь четкое представление о прямых/переменных и косвенных/накладных расходах. Прямые затраты – затраты на единицу продукции, косвенные – на всю совокупность продукции. Если затраты участвуют непосредственно в производственном (технологическом) процессе, то это прямые/переменные затраты. Если не участвуют, то соответственно косвенные/постоянные.

(!! Re. Амортизация, как элемент прибыли, не облагается налогом).

Общие принципы планирования не зависят от типа производства (единичное, серийное, массовое). Но с т.з. калькуляции затраты могут учитываться разными методами (калькуляция по заказам, по процессам).

Учет затрат ведется по фактическому расходу на весь заказ. Накладные расходы считаются в процентах от заработной платы основных работников по всему заказу. Суммарные затраты есть себестоимость заказа.

**План производства.**

Этот план является центральным. Он является основой для численности предприятия.

Основа для разработки плана:

* Показатели ожидаемого спроса по результатам маркетинга.
* Наличие определенных заказчиков.
* Величина производственной мощности.
* Данные по потребности в материальных ресурсах.
* Возможности технической и технологической базы.
* Возможности кадрового потенциала.

План производства включает три раздела:

1)). Основное производство. Перечень ассортимента и краткая характеристика планируемой продукции с указанием планируемого объема в натуральном и стоимостном выражении.

2)). План по промышленным услугам.

3)). План НЗП.

1)). Должна быть систематизация номенклатуры (основной продукции) по признакам:

 01 – основные изделия (профилирующие)

 02 – экспортная продукция

 03 – новая продукция

 04 – продукция по заказам

 05 – ТНП (для военного производства)

 06 – товары, сделанные из материалов заказчика

 07 – прочая продукция

Показатели плана:

* Натуральные (шт., т., км.)
* Стоимостные
* Условно-натуральные (по отношению к базовой величине)
* Трудовые

В плане производства различают следующие виды продукции:

* Товарная (1)
* Реализованная (2)
* Валовая (3)
* Чистая (4)
* Внутризаводской оборот (5)
* Валовой оборот (6)
1. Готовая продукция, полностью укомплектованная, соответствует требованиям ТУ и находится на складе готовой продукции (не в цехе).
2. Готовая продукция, поставленная заказчикам или потребителям и оплаченная ими. Дает представление о соответствии стоимости продукции ее потребительской стоимости.



1. Товарная продукция + НЗП



(1) и (3) не используются для определения производительности труда, т.к. в них заложен прошлый труд.

1. Вновь созданная стоимость



1. Суммарная стоимость продукции и услуг, которые производятся исключительно внутри предприятия.
2. Сумма валовой продукции и внутризаводской оборот



3)). НЗП – это незаконченная в изготовлении продукция, находящаяся на рабочих местах.

 (руб), где

- среднедневной выпуск продукции (шт/день)

- плановая себестоимость изделия

- длительность производственного цикла

- коэффициент нарастания затрат, отражает коэффициент готовности

 , где

- технологическое время

- межоперационное время

- испытания

 ,где

m – удельный вес материальных затрат

 , где

- годовой объем выпуска (шт/год)

- действительный годовой фонд времени

 , где

- номинальный фонд (за вычетом выходных и праздников)

-коэффициент простоя

 НЗП может рассчитываться и в трудовом исполнении:

 , где

- время на изготовление 1-ой штуки

- коэффициент готовности (0,3 – 0,8)

 Учет НЗП идет по:

* Предприятию в целом
* Изделиям
* Элементам затрат

Финал – расчет производственной программы.

Лекция 12.

 Коэффициент запуска определяет загрузку основных цехов для выпуска запланированного объема производства.

 Особенности: рассчитывается с конца производственной программы.

Кзап1 Кзап2 Кзап3

Операции Р1 Р2 Р3 Nвал

 Потери, Из плана производства

 брак, запас

 Характеристики работы для любого цеха:

* Трудоемкость (усредненная) по стадиям. Операции внутри цеха не учитываются плановым менеджером. Они учитываются в цехе.
* Потери (технологические потери (в электронике – 5%)). КВГ (в электронике - 10%, нужно запустить 10000, чтобы получить 1000 штук)

Программа запуска (сквозное планирование):

1. , т. шт.

незавершенное производство на конец и начало планового периода

1. 
2. 







* Загрузка оборудования (планируемая):

 - дополнит. объем по цехам

 коэффициент выполнения норм

* Пропускная способность оборудования:



- количество единиц оборудования

- действительный фонд времени



- число рабочих смен

- длительность смены

 - годовой номинальный фонд времени без праздников

- норматив технологического простоя

* Коэффициент загрузки:



Кзаг

1 2 3 цеха

Широкие места

1

Узкие места

 Для ликвидации узких мест – ввести новую смену, для ликвидации широких мест – ввести дополнительный услуги.

 0,8 < Кзаг < 0,9

 **Определение производственной мощности.**

 Производственная мощность рассчитывается по конечному цеху (например, сборочному), по ведущему (основному) оборудованию.

1. По трудоемкости:



для поточного производства:

, где r – такт сборки

(Например, для АО «АвтоВАЗ» М = 1 млн. шт.)

2. По уровню использования производственных площадей:

 

 - общая производственная площадь сборочного цеха

 - производственная площадь для сборки одного изделия

 - штучное время на сборку

1 и 2 - статистическая среднегодовая мощность предприятия. Выходная мощность предприятия:

  на 01.01.97г. = 

 - вводимые производственные мощности

 - число месяцев действия вводимой мощности

Если вводится в:

1-ом квартале – 10,5 месяцев

2-м квартале – 7,5 месяцев

3-м квартале – 4,5 месяца

4-м квартале – 1,5 месяца



 **Анализ выполнения плана.**

 Направления анализа:

1. Сопоставление фактических и плановых показателей (валовых, реальных и т.п. в стоимостном выражении)
2. Анализ состава продукции (по номенклатуре продукции)
3. Анализ ритмичности производства (из оперативного планирования)
4. Анализ динамики незавершенного производства
5. Анализ степени использования оборудования
6. Анализ качества продукции

По результатам текущего анализа проводится корректировка плана, и мероприятия по своевременному выполнению планов.

**Планирование прибыли и рентабельности.**

Отражает совокупную деятельность предприятия.

*План по прибыли.*

 При планировании прибыли анализируют внешние и внутренние факторы, влияющие на прибыль:

1. Динамика объема производства, мощность
2. Динамика снижения издержек производства
3. Динамика уровня цен (внешний фактор)
4. Емкость рынка

Количественные и качественные характеристики.

Анализируют оборотные средства и основные (коэффициенты использования основных фондов, оборачиваемости оборотных средств – качественные характеристики).

Выручка – издержки = балансовая прибыль → чистая прибыль.

Обязательные выплаты (налоги, отчисления) → нераспределенная плановая прибыль (фонды).

Устанавливаются пропорции распределения в фонды:

1. Фонд развития
2. Фонд потребления
3. Фонд социальной защиты

Плановая прибыль не дает представления о финансовой устойчивости предприятия. Представление дает финансовый план.

**План материальных ресурсов.**

1. Производственная программа выпуска
2. Нормативы расходов материалов (сырьё, комплектующие)

Норматив – удельное (%) соотношение между (!) материалами и выручкой.

Норма – расход материалов в абсолютном выражении на единицу продукции.

1. Мероприятия по снижению расхода ресурсов (например, в результате снижения производственного цикла)
2. Остатки материальных ресурсов на начало периода.
3. Цены с НДС и без НДС.

Задачи плана по ресурсам:

1. Количественное и качественное обеспечение потребности производства в материальных ресурсах.
2. Согласование календарных сроков поступления материалов со сроками запуска в производство.
3. Обеспечение необходимой (прежде всего, дефицитной) номенклатуры материальных ресурсов.
4. Виды и источники поставок (через товарную биржу, прямые поставки с предприятий-изготовителей, через посредников, импортные поставки).
5. Оптимальное управление запасами.

Методы нормирования:

* расчетно-аналитический (технологи)
* опытно-экспериментальным путем с учетом кривых освоения
* отчетно-статистический (по отчетам)

Расчет производственных запасов:

 

- среднесуточный расход материалов

 - период между поставками

Потребности в материальных ресурсах:



 - количество продукции любого наименования

 - норма расхода материалов на i-ое изделие

 - потребность в запасах

 - наличие на складе

 - запчасти на гарантийный ремонт

Анализ материалов с т.з. дефицитности получения и стоимости.

**Финансовый план.**

Составляют экономический или финансово-экономичес-кий отделы. Синтез деятельности фирмы с позиции финансовых потоков.

Разделы:

1. Доходы и расходы (бюджет предприятия) – статика
2. Прогнозный баланс предприятия – статика
3. Денежные поступления и выплаты → планирование финансовых потоков – динамика

Финансовый план отражает финансовые характеристики, определяющие финансовую устойчивость предприятия:

* соотношение доходов и расходов
* использование собственных и заемных средств
* издержки производства и обращения
* величина возможных дивидендов

Большое внимание уделяется:

1. прогнозному балансу (нормально: 0,4 – собственных средств, 0,6 – заемных)
2. активам предприятия:
	1. чистые текущие активы
	2. чистые основные средства
	3. рост собственного капитала

Основные показатели:

1. Показатели интенсивности использования капитала:
	1. Отдача активов = Годовой объем продаж / Среднегодовая балансовая стоимость активов
	2. Капиталоемкость продукции (величина капитала в рубле выручки) = Годовой объем продаж / Собственный капитал
2. Показатели ликвидности.
3. Показатели платежеспособности (финансовой независимости) = Собственный капитал (основные + оборотные фонды) / Итог баланса.
4. Коэффициент маневренности = Оборотные средства / Собственный капитал
5. Рентабельность – эффективность разных направлений деятельности.

Резерв обеспечения финансовыми источниками:

1. Увеличение номенклатуры рентабельной продукции.
2. Новые идеи → увеличение спроса → увеличение денежных поступлений
3. Ценовая политика → более благоприятный рыночный поток
4. Рост доли рынка
5. Улучшение связей с поставщиками → денежные скидки
6. Вложения в ценные бумаги или эмиссия → проект увеличивает ликвидность вложений

**Планирование инвестиций.**

 Завершающий этап планирования, т.к.:

1. Обеспечение текущей деятельности.
2. Должны иметь прогнозный баланс.

Цель плана – дальнейшее развитие предприятия, увеличение его финансового потенциала.

План инвестиций строится из стратегического плана производства и задания по инвестициям.

Отличия от текущего плана:

1. Рассчитан на длительный период, на длительный период замораживаются денежные средства.
2. Наличие степени риска.
3. Критическая зона экономической отдачи у любого объекта инвестирования.

Анализ инвестиций (до бизнес-плана).

Составляется таблица.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Параметры | Диапазон изменений в баллах |
| 1 | Длительность инвестиционного проекта | +5 – малая-5 – большая |
| 2 | Уровень прогрессивности объекта | +5 – высокий-5 – низкий |
| 3 | Емкость рынка | +5 – большая-5 – малая |
| 4 | Давление конкурентов | +5 – слабое-5 – сильное |
| 5 | Колебания объема продаж | +5 – отсутствует-5 – большие колебания |
| 6 | Расходы на цикл СОНТ (инвестиционный процесс) | +5 – незначительные относительно подобных объектов-5 – значительные |
| 7 | Конкуренция на рынке ресурсов | +5 – слабая-5 – сильная |
| 8 | Колебания цен на продукцию объекта инвестирования | +5 – отсутствуют-5 – велики |
| 9 | Длительность ЖЦ продукции | +5 – большой ЖЦ-5 – малый ЖЦ |
| 10 | Длительность инновационного цикла | +5 – малая-5 – большая |
| 11 | Конкуренция зарубежных фирм | +5 – слабая-5 – сильная |
| 12 | Затраты на маркетинг | +5 – низкие-5 – высокие |
| 13 | Уровень рентабельности инвестиций | +5 – высокий-5 – низкий |

 После составления таблицы считается алгебраическая сумма баллов. Чем выше сумма, тем проект ближе к идеальному, Если сумма больше 50, то проект считается хорошим. При сравнении проектов смотрится наивысшая сумма баллов. Можно расставить значимости (приоритеты). Когда для нас все характеристики равна, идет простое сложение.

 Самым основным вопросом при планировании инвестиций являются источники финансирования.

 Внешние (дополнительные):

1. Кредиты от финансовых структур.
2. Косвенное (поставка оборудования) или прямое финансирование зарубежными партнерами.
3. Лизинговые операции (финансирование через лизинг).
4. Эмиссия ценных бумаг (облигации, дополнительный выпуск акций)
5. Покупка ценных бумаг (вложения в быстроликвидный рынок)

Исходные материалы для формирования плановых инвестиций (документы):

1. Стратегический план развития.
2. Нужно контролируемые показатели на планируемый период.
3. Результаты анализа показателей использования основных фондов на предприятии.
4. Величина требуемых капитальных вложений.
5. Структура инвестиций:
	1. Объем строительных работ.
	2. Объем работ по монтажу.
	3. Стоимость этих видов оборудования.
	4. Стоимость инструмента и оснастки.
	5. Стоимость НИОКР.
	6. Стоимость проектно-изыскательных работ.
	7. Бизнес-планы проектов или технико-экономические обоснования.
	8. Комплект технической, проектно-сметной документации.
	9. Титульный лист (списки объектов инвестиций) (для строющихся объектов)
		1. Задания по вводу в действие производственных объектов.
		2. Задания по вводу в действие основных фондов.
		3. Общая величина строительно-монтажных работ.

Основные показатели плана инвестиций:

1. Ввод в действие новых производственных мощностей (в год).
2. Прирост производственных мощностей за счет технического перевооружения, прогрессивности используемых технологий.
3. Показатели объема НЗП.
4. Социальная часть: показатели ввода объектов непроизводственного назначения.

Для анализа плана инвестиций используются удельные показатели, которые могут характеризовать эффективность:

* выпуск продукции ИС на 1 м2 (рост выпуска)
* выпуск продукции на 1 руб. капвложений (или инвестиций)
* прибыль на 1 руб. капвложений
* капвложения на 1 руб. продукции (фондоемкость)

**Хозяйственный риск в принятии плановых решений.**

Нужно знать диапазон допустимого поведения.

Риск возможен лишь когда есть выбор.

 Когда существует риск, его надо учитывать:

* при определении номенклатуры и объема выпуска как новых, так и серийных изделий
* при объеме финансирования НИОКР
* при определении объемов материальных ресурсов
* при определении спроса и предложения и доли рынка
* при расчете цен и затрат на производство

На плановый риск влияют:

* стабильность внешней среды
* достоверность и достаточность информации

С т.з. риска менеджеры делятся на:

* активных (направлены на получение высоких прибылей, риск их не страшит)
* пассивных (меньше рискуют).

На величину риска влияют:

* Вероятность совпадения нескольких неблагоприятных ситуаций.
* Вероятность совпадения нескольких благоприятных ситуаций.
* Абсолютный ущерб (неблагоприятные ситуации)
* Абсолютная величина при благоприятных условиях.

Можно установить коэффициент риска.



Далее смотреть на шкалу рисков:

0,2 - без риска

0,4 - малый риск

0,6 - средний риск

0,8 - рискованное значение

1. - высокая степень риска

1,2 - азартная игра, авантюрное планирование

 **Контроллинг**

**производства**

Лекция 1.

*Сущность и задачи контроллинга на предприятии.*

*Функции контроллинга.*

*Важнейшие отдельные виды деятельности контроллера. Требования, предъявляемые к контроллеру, как к специалисту.*

*Место контроллинга в организационной структуре предприятия*.

1.

В нашей системе предприятия приобрели свободу – юридическую и др. Они сами выбирают поставщиков, сами распоряжаются результатами своего труда. Поддержки со стороны государства нет. Полезен опыт зарубежных предприятий. На Западе развит контроллинг. Создаются специальные отделы и фирмы.

Значимость контроллинга сравнивают с современным навигационным оборудованием корабля. Он помогает найти верный курс в экономике.

Причины, обуславливающие появление контроллинга:

1. Фирмы становятся наукоемкими. Они используют новые технологии. 2/3 капитала вкладывается в технологии, и только 1/3 в основные фонды. Увеличивается их технологическое наполнение и сложность. Руководству трудно поддерживать свой уровень знаний. Создаются трудности распознать, предвидеть последствия капвложений. Приходится полагаться на специалистов, которые не являются частью управленческого персонала. Процесс принятия решения становится более групповым.
2. Меняется технология принятия управленческого решения. Раньше надо было только получить от подчиненного информацию. Теперь часть перекладывается на специалистов, которые обрабатывают информацию. Экономисты-математики разрабатывают и обосновывают новые виды решений, альтернативы. А также прогноз.
3. На фирмы воздействуют следующие факторы: рынок, потребители, государство, конкуренты и т.д. Предприятие должно очень быстро адаптироваться к любой ситуации. Потребовалось создание службы, которая распознавала бы все шансы и опасности, которые угрожают фирме на рынке, чтобы обеспечить длительное существование фирмы.

Контроллинг возник в Германии. Наиболее полно описан в США. Оттуда и название – контроллинг.

Существуют отличия контроля и контроллинга.

Схема управления на основе традиционного контроля.

Оценка результатов

Планирование от достигнутого

Измерение результатов

Контроль за соблюдением эталона

Распоряжения

Решение по контролю

Решение по реализации

Ресурсы

Выполнение распоряжений

Контроль

Схема была инструментом определения эффективности. Недостаток: опирается на прошлый труд.

Чтобы выжить, необходимо было не только это. Появилась необходимость измерения разрыва между достигнутыми и прогнозными величинами. А также управление этими отклонениями. Предвидение. Это и выполняет контроллинг.

Первоначально контроллинг объединял совокупность задач в сфере учета и финансов. Контроллер выступал в роли главного бухгалтера. Затем контроллинг стал включать вопросы контроля и лучшего использования финансов.

Сейчас контроллинг определяют как систему управления процессом достижения конечных целей и результатов.

Контроллинг – это система управления прибылью.

Контроллинг – это система управления будущим для обеспечения длительного существования фирмы и ее структурных единиц.

**Система контроллинга** – это совокупность субъекта, объектов, средств и методов, позволяющая установить, достигнуть желаемые результаты, разработать корректирующие воздействия в случае отклонения от планируемых показателей.

 Предупредить

Генеральная цель возникновение

 кризисных ситуаций

Цели

 1. 2. 3.

Задачи

 4. 5. 6. 7.

1. Выявить проблемы и скорректировать деятельность фирмы до того, как эти проблемы перерастут в кризис.
2. Поддерживать успех, т.е. определять какие именно направления в деятельности фирмы наиболее эффективно способствовали достижению целей.
3. Координировать цели различных уровней, средства и методы их реализации.
4. (1). Определение фактического состояния объекта или его части.
5. (2). Прогнозирование состояния и поведения объекта (или его структурной единицы) на заданный будущий момент времени.
6. (3). Заблаговременное определение места и причин отклонений значений показателей деятельности объекта от заданных.
7. (4). Обеспечение устойчивого состояния объекта при наступлении предельных значений показателей характеристик.

Сферы действия контроллинга:

1. Участие в установлении целей предприятия (фирмы, организации)
2. Ответственность за стратегическое планирование.
3. Разработка предложений по альтернативам решений.
4. Анализ экономической эффективности (инновационной и инвестиционной в особенности)
5. Руководство при оперативном планировании.
6. Определение узких, слабых мест в деятельности фирмы.
7. Консультации руководства по производственно-экономичес-ким вопросам и т.д.

2.

1. Контроль за состоянием экономики предприятия.
2. Сервисная функция.
3. Управляющая функция
4. Функция подготовки (разработки) методологии принятия решений и их координации, а также контроля восприятия этой методологии руководством.
5. Контроль экономичности работы подразделения.
6. Суть: контроль равновесия прибыль/затраты. Равновесие осуществляется тем, что определяют промежутки времени заданной величины, сравнивают с фактическим и определяют, не нужно ли вмешательство, разработка противодействующих мер для достижения желаемого результата фирмы.

Контроллинг – это система регулирования затрат и результатов деятельности, помогающая избежать неожиданностей и «зажечь красный свет», когда угрожает опасность.

1. Суть: представление необходимой информации руководству.

Информационное обеспечение контроллинга обеспечивается при помощи систем:

* учета
* нормирования
* контроля

Ориентировано на достижение целей деятельности фирмы.

1. Суть: переоценка стратегии, корректировка целей.

Осуществляется с использованием данных по отношениям ставок покрытия, общих результатов деятельности для обеспечения функций управления.

5) Суть: интересует уровень затрат, но не интересует процесс формирования этих затрат.

3.

Контроллер должен иметь среднее образование, желательно коммерческое с многолетним опытом, или высшее образование по этой специальности.

Требования к знаниям:

1. Бухучет, анализ, финансы, планирование и управление.
2. Владение современными методами учета расходов; при помощи сопоставления фактических и плановых затрат, учета капвложений, и методов оценки эффективности.
3. Навыки в организации процессов. Навыки владения компьютером.
4. Знание методов руководства и ОМа.
5. Как минимум знание английского языка.
6. Создание и внедрение оперативных и стратегических методов планирования, оперативного и стратегического контроллинга.

Черты личности:

1. Кооперативное поведение.
2. Способность убеждать.
3. Способность выражать свои мысли устно и письменно на родном и иностранном языках.
4. Способность менять свою деятельность.
5. Уметь точно работать.
6. Обладать духом предпринимательства.

Лекция 2.

 *Важнейшие основные виды деятельности и сферы компетенции контроллера.*

1. Построение системы планирования:

Содействие при определении общего плана развития предприятия и его целей.

Руководство и координация работ по планированию и составлению бюджета.

Согласование промежуточных целей и планов и их сведение в единый общий план предприятия.

Контроллер координирует службы, связанные с разработкой плана.

1. Составление отчетности:

Ведение содержательной системы информационной обеспеченности и отчетности.

Учет специфических потребностей менеджера в информации и отчетности.

Своевременное представление периодической информации об отклонениях между фактическими и плановыми значениями показателей:

затраты

показатели, характеризующие оборот

прибыль

показатели, характеризующие финансовое состояние

эффективность и объем инвестиций и т.д.

Сообщение руководству предприятия о своих соображениях при превышении сметы по отдельным позициям, введенным в план.

Анализ отклонений и обсуждение результатов анализа с соответствующими руководителями подразделений предприятий, а также разработка вариантов альтернативных рекомендаций по выходу из создавшейся ситуации.

Координация расчетов ожидаемых результатов деятельности и составление отчетов для руководства фирмы.

Расчет эффективности новых проектов.

4.

 Контроллинг – это планирование, контроль и информационное обеспечение для руководящей деятельности организации.

 Контроллинг – это расширение мозга руководства (Венгрия)

 При организации службы контроллинга надо принимать во внимание следующие предпосылки:

1. Необходимо стремиться к наглядным простым структурам (использовать линейную, линейно-функциональную, но не матричную структуру)
2. Согласование целей, управление целями и достижение целей координируются только на первом уровне управления.
3. Методы управления предприятием, фирмой в рамках общей, руководящей цели становятся эффективными только тогда, когда контроллеру удается их скоординировать.
4. Контроллер нуждается в получении информации об экономических взаимосвязях и резервах, чтобы иметь непререкаемый личный и профессиональный авторитет среди сотрудников (последнее слово за контроллером).
5. Служба контроллинга самостоятельна, независима и нейтральна по отношению к уровням управления.

В производственной практике встречаются два основных варианта организации службы контроллинга:

* централизованная
* децентрализованная

При централизованной организации службу контроллинга главный контроллер подчиняется президенту компании, либо руководителю фирмы.

 На главного контроллера возлагается обобщение рекомендаций, установление контактов с лицами, принимающими решение. Главный контроллер также координирует деятельность централизованных служб контроллинга в области стратегического и оперативного планирования, анализа плановых и фактических показателей, берет на себя обработку специальных поручений от руководителя фирмы, особых заказов и заданий от лиц, принимающих управленческие решения.

 Децентрализованная служба контроллинга позволяет делегировать часть задач централизованной службы контроллинга структурным подразделениям, филиалам, дочерним организациям, которые находятся далеко друг от друга. Но в подчинении главного контроллера остаются:

* контроллер по маркетингу
* контроллер по логистике
* контроллер по ВЭС (внешне-экономическим связям)
* контроллер по ресурсам

Используется 4 варианта организации службы контроллинга (служба контроллинга представляется как менеджерская служба):

1)

Президент

фирмы

Главный контроллер

 Подразделение А Подразделение В

 Контроллер Контроллер

 подразделения А подразделения В

 Контроллер подразделения административно подчинен руководителю подразделения, у главного контроллера он консультируется и инструктируется.

 «+»: Контроллер работает в значительной мере самостоятельно. Интересы подразделений подчиняются интересам центральной службы контроллинга.

 «-»: Однако, если блокировать связь подразделения А с главным контроллером, то подразделение получает излишнюю самостоятельность, что нежелательно.

 На практике этот вариант встречается редко.

2) Контроллер подразделения административно подчинен руководителю подразделения, а функционально главному контроллеру.

 «+»: Руководитель подразделения определяет, когда и где использовать контроллера подразделения. Главный контроллер определяет, как и что из круга проблем нужно решить в первую очередь.

 «-»: Двойное подчинение приводит к конфликтным ситуациям.

 Этот вариант считается классическим и широко распространен.

3) Контроллер подразделения функционально подчинен руководителю подразделения, а административно главному контроллеру.

 «+»: Руководитель подразделения решает, как и что из круга проблем должен решать контроллер, а главный контроллер – когда и где.

 «-»: Контроллер подвержен сильным конфликтным ситуациям.

 Этот метод также используется.

4) Контроллер подразделения ориентирован на совместную работу вместе с руководителями подразделений, но функционально и административно он подчинен главному контроллеру.

 Такая форма рекомендуется в кризисных ситуациях.

 **Виды и методы контроллинга.**

 Концепция контроллинга направлена на ликвидацию узких мест в соответствии с поставленными целями и задачами для достижения определенных результатов.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ прогноза прикладных изделий**Прибыль****Оборот** | Разработка изделия | Внедрение изделия | Фаза внедрения | Фаза роста | Фаза насыщения | Фаза прекращения производства |
|  |  |  |  |
| Расходы на НИР |  |  | Возрастание величины прибыли | Возрастание массы прибыли | Понижающаяся масса прибыли |  |

 Основная цель – обеспечить устойчивое финансовое положение.

 Служба контроллинга охватывает весь жизненный цикл изделия. Стратегический контроллинг определяет, насколько оптимальна стратегия, которую принимает руководство фирмы. Оперативный маркетинг осуществляет контроль за отклонениями плановых и фактических величин. Но стратегический маркетинг в этом вопросе «не спит».

*Стратегический и оперативный контроллинг.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки контроллинга | Стратегический контроллинг | Оперативный контроллинг |
| 1. Ориентация | Окружающая среда и предприятие: адаптация. | Ориентирован на предприятие, эффективность производственных процессов |
| 2. Ступень планирования | Стратегическое планирование | Оперативное планирование и составление бюджета |
| 3. Масштаб воздействия | Сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски | Соотношение дохода и расхода, результата и дохода |
| 4. Масштабы цели | Обеспечение существования фирмы | Экономическая эффективность, рентабельность, производительность и т.д. |

 Задачи оперативного контроллинга:

1. Определение фактического состояния фирмы; если большая организация, то и структурных единиц.
2. Заблаговременное определение места и причин отклонений показателей (от заданных).
3. Оперативное управление прибылью при помощи показателя степени покрытия (сумма покрытия в %). Это экономический показатель, представляющий разницу между выручкой от реализации продукции (ценой продукта) и прямыми (переменными) предельными производственными затратами.
4. Управление факторами, влияющими на затраты, в пределах временного горизонта.
5. Совместно со службой маркетинга устранять узкие места в деятельности предприятия. Планировать и обеспечивать достижение таких целей, как доход на инвестируемый капитал, денежные потоки, плановый объем сумм покрытий по всему ассортименту.

Задачи стратегического контроллинга:

1. Определить момент, когда наиболее выгодно для фирмы прекратить выпуск продукции.
2. Определить точку безубыточности.

Виды оперативного контроллинга:

1. Предварительный
2. Направляющий
3. Фильтрующий
4. Последующий.

Контроллинг участвует в реализации функций планирования, анализа, учета и контроля. Он использует все их методы.

У контроллинга есть свой «мозговой штурм» – модерационный метод.

|  |  |
| --- | --- |
| Функции управления | С помощью каких методов реализуется? |
| 1. Учет результата | Метод учета затрат на реализованную продукцию на базе предельных или производственных издержек с анализом сумм покрытия по товарам, с выявлением ценовых, качественных, затратных отклонений. |
| 2. Анализ результата | По основным параметрам с детализированным определением и анализом порядка предпочтения товара. |
| 3. Планирование результата | На основе альтернативных планов с использованием основных параметров принятия решений, данных о целевых суммах покрытия и кривых защитных сумм покрытия. |
| 4. Управление результатом | На основе использования метода начисления комиссионных с результата в комбинации с принципом начисления премии за выполнение плана. |
| 5. Контроль результатов | На основе анализа сумм покрытия нарастающим итогом. |
| 6. Поиск узких мест результата деятельности | Узкие места находятся при помощи данных о плановых степенях покрытия и устраняются посредством управления затратами и результатами, систем премий и результатами (мотивация труда, минимальный размер партии, минимальный объем продаж, уровень продаж и т.д.) |

Лекция 3.

 Сравнительная характеристика.

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционный контроль | Контроллинг |
| В большинстве случаев воспринимается как негативная деятельность.Ориентирован на частные стороны объекта, носит эпизодический характер.Обращен в прошлое, оценивает завершенную деятельность.Не учитывает психологию проверяемых, их реакцию.Выполняется вспомогательным персоналом аппарата управления.Не создает регулярных обратных связей с объектом управления.Использует приблизительные оценки измерителя (деятельности в целом).Информацию контроллёр получает опосредованно, чаще всего с опозданием и не точно.Не соответствует требованиям интенсивного ведения хозяйства.Это система со множеством недостатков. | Позитивная, конструктивная деятельность, т.к. ориентирована на конечные цели.Ориентирован на состояние объекта в целом, носит регулярный характер.Ориентирован на будущее, способствует выполнению планов, носит действенный характер.Учитывает психологию через силу мотивации.Осуществляется аппаратом управления 1-го уровня.Осуществляет.Основан на точных оценках.Получает информацию с объекта непосредственно и достоверно.Ориентирован на интенсивное осуществление деятельности.Представляет собой по конструктивности систему, адекватную лучшим техническим системам. |

 Руководство может ставить цели:

* идеальные (ограниченные философией фирмы)
* реальные (ограниченные производственными возможнотями фирмы).

Достижение цели зависит от участия оперативного менеджмента, мотивации, маркетинга.

*Контуры регулирования оперативного контроллинга.*

Постановка цели: оптимизация прибыли

Планирование затрат, инвестиций, продукта

Учет результатов, анализ результата, управление результатом. Основные показатели: учет полных затрат + сумма покрытия

Учет полных затрат + сумма покрытия

Управление целями: сопоставление фактических и плановых показателей, выявление отклонений

Служба контроллинга

Достижение цели (активное управление процессом формирования прибыли)

Зона поиска факторов, препятствующих достижению результата, или поиска узких мест в деятельности фирмы

Контроль за результатами. Контрольные показатели: минимальная пария продаж, минимальная цена и т.п.

 Основное назначение контроллинга – предвидеть кризисные ситуации.

 **Стратегический контроллинг.**

 Значение стратегического контроллинга состоит в своевременном установлении причин отклонений в целях внесения поправок в стратегию предприятия.

 Основные направления стратегического контроллинга:

1. Проверка стратегических планов на их полноту и финансовую и материальную консистентность.
2. Текущий контроль критических внутренних и внешних условий, лежащих в основе стратегических планов.
3. Контроль стратегически важных решений, исходя из аспекта срока.
4. Контроль важных этапных целей при реализации стратегически важных предпосылок, исходя из аспекта срока.
5. Проверка стратегической ситуации предприятия на основе результата самостоятельного анализа и поступающих результатов анализа.

Общая цель: обеспечение существования и платежеспособности предприятия.

Анализ и планирование

Управление целями: анализ ценовой стратегии, конкурентоспособности и т.п.

Служба контроллинга: стратегическая отчетность, сравнение плановых и фактических показателей, управление проектами.

Достижение цели: преобразование стратегических планов, программ действий и альтернативные планы

Зона поиска факторов, препятствующих экономическому росту (поиск узких мест)

2

1

- анализ положения фирмы на рынке;

* анализ потенциала фирмы;
* разработка стратегического баланса;
* планирование контрольных показателей;
* разработка стратегии роста.

2. - концепция роста;

* стратегия функций;
* контрольная программа.

Стратегический баланс

|  |  |
| --- | --- |
| + | - |
| * капитал
* материально-техническое снабжение
* сбыт
* ноу-хау
* ……..
 | …….…….…….…….…….…….…….……. |
| Шансы | Риски |
| ……. | ……. |

 Стратегический баланс постоянно меняется из-за воздействия внутренних и внешних факторов.

 **Модерационный метод.**

 Универсальное средство контроллинга.

 Используется, когда необходимо объединить профессиональные знания сотрудников нескольких отделов.

 Постановка проблемы и ее решение очень сложны. В ее рассмотрении задействованы сотрудники нескольких участков отдела учета затрат. Специалисты имеют разное мнение на формулировку и решение проблемы.

 Используется, когда необходимо предусмотреть:

1. альтернативы решения конкретных проблем;
2. необходимость за короткое время сформулировать предположения по ликвидации того или иного узкого места;
3. когда невозможно решить сложную проблему при помощи простых расчетов и методов.

Лекция 4.

**Тема: Издержки, как объект управления деятельностью предприятия.**

1. *Классификация затрат в системе контроллинга.*
2. *Методы определения затрат в системе контроллинга.*
3. *Основные правила менеджера.*

Определение затрат начинается на этапе стратегического планирования:

1. Решается вопрос: достаточно ли обширен рынок, стоит ли на него выходить?
2. В случае положительного ответа – на какую долю рынка фирма должна рассчитывать?
3. Определяется период времени, в течение которого фирма должна освоить этот рынок.
4. Какую цену нужно назначить на изделие, чтобы оказаться конкурентоспособным?
5. Какие возможны отклонения величины этой цены?
6. Какие потребуются вложения?
7. Подсчитать требуемую прибыль.
8. Определяется уровень затрат, которые дадут фирме возможность осуществить свои планы.

Оперативный контроллинг вступает в действие на следующем этапе. Его назначение – управлять, контролировать возможности достижения требуемого уровня затрат. Необходимо знание классификации затрат и не только ее.

Система определения затрат – это не только система учета, это метод формирования прибыли.



 Себестоимость – затраты на производство и реализацию продукции.

 С т.з. контроллинга такое формирование себестоимости недостаточно позволяет управлять:

1. Не устраивает, что некоторые данные (Lсоц.страх) рассчитываются в % от Lосн.
2. Деление затрат на FC и VC достаточно условно.
3. Расчет затрат, основанный на бухучете, заключается в использовании данных, относящихся к прошлым периодам вне зависимости от того, как давно эта оценка затрат имела место. А менеджер должен использовать эту информацию для принятия решения, реализация которого будет в будущем.

Период времени

Этапы создания проекта

Фактическая величина себестоимости

Прогнозная величина себестоимости

 До сих пор имеет место проблема определения косвенных затрат, включаемых в себестоимость.

 Чтобы определить общие затраты на единицу изделия за какой-то период времени, необходимо установить затраты, относящиеся к каждому затратному центру. Достигнуть этого можно в 4 этапа:

 1 этап: Необходимо установить, какие затраты относятся к одному и только к одному центру затрат.

 *Центр затрат* – сфера ответственности, в разрезе которой желательно собирать отдельные данные о затратах.

 Центр затрат подразделяется на 3 основные группы:

1. Производственные центры – это центры, непосредственно учитывающие в изготовлении продукции, предлагаемой для продажи.
2. Обслуживающие центры – это центры, содействующие производству, однако не занимающиеся непосредственно изготовлением продукции. Относятся: здания, склады, отделы общего обслуживания.
3. Центры по вспомогательным производственным операциям (цех штамповки, цех транспортировки и т.п.)

При решении вопроса о степени детализации центра затрат принимаются во внимание следующие важные факторы:

1. Степень принятой на предприятии ответственности за производство и затраты.
2. Размещение операций и процессов.
3. Характер операций каждого техпроцесса.
4. Движение обработанного или изготовленного изделия в пределах предприятия (технологический маршрут). Важно при определении ставок накладных расходов.
5. Количество необходимых подразделений, приходящихся на центр затрат, с учетом расходов на ведение учета по каждому из этих подразделений.
6. Степень подобия оборудования, операций, процессов в пределах каждого центра затрат.
7. Исключение возможности двойной ответственности за расходы по данному центру затрат, также как и не включение отдельных расходов в центр затрат.

2 этап: Существуют общие накладные расходы, которые относятся ко всем центрам затрат:

|  |  |
| --- | --- |
| Накладные расходы | Базис для пропорционального деления |
| 1. Аренда | Площадь, занимаемая каждым центром затрат. |
| 2. Освещение | * пропорционально площади, занимаемой каждым центром затрат;
* пропорционально количеству светильников
 |
| 3. Отопление | * пропорционально объему
* пропорционально количеству радиаторов
 |

3 этап: Существует ряд затрат, таких как, например, зарплата мастера, кладовщика, смазочные материалы для машин и оборудования, которые затруднительно определить к какому виду изделия или центру затрат их отнести.

 Такие виды затрат пропорционально делят между затратными центрами.

 4 этап: Затраты центра обслуживания (продажа, доставка продукции) распределяются между изделиями на основе дохода от реализации каждого вида изделия.

 Варианты определения доли накладных расходов, приходящихся на единицу продукции:

1. Пропорционально заработной плате основных производственных рабочих.
2. Пропорционально трудоемкости изделий.
3. Пропорционально количеству отработанного оборудованием времени.
4. По отношению к затратам на основные материалы и т.д.

Вариант выбирается из задачи, стоящей перед менеджером, из информации, из конечной цели.

С т.з. контроллинга все затраты делятся на две группы:

Затраты для принятия решения и планирования.

Классификация затрат для осуществления процесса контроля и регулирования затрат.

Назначение первой классификации – позволяет получить ответы на следующие вопросы:

1. Какой объем производственной деятельности необходимо запланировать на следующий год?
2. Следует ли уменьшить продажные цены для увеличения количества реализованных товаров?
3. Какой должна быть форма оплаты персонала, занимающегося реализацией продукции (комиссионные или оклад + комиссионные)?
4. Следует ли купить дополнительное оборудование для увеличения выпуска продукции?

К первой группе относятся:

* постоянные затраты
* переменные затраты
* полупостоянные затраты
* полупеременные затраты
* затраты будущего периода
* принимаемые и не принимаемые в расчет при оценках
* безвозвратные затраты (затраты истёкшего периода)
* вменённые затраты
* приростные (инкрементные) затраты
* предельные затраты

Самые важные из них – 1,2,3,4

 *Переменные затраты* – затраты, изменяющиеся более или менее пропорционально уровню производственной деятельности.

S на ед. прод.

N

N

S суммарные

 Изменение VC может иметь как линейный, так и нелинейный характер.

 Нелинейная зависимость имеет место в том случае, если VC будут изменяться в результате экономии при увеличении объемов выпуска продукции.

VC

VC

N

N

 Первый график отражает ситуацию, когда рост N сопровождается опережающим ростом заработной платы в связи с повышенной выплатой сверхурочных.

 Второй график отражает ситуацию, в которой с увеличением объема производства относительные затраты рабочего времени уменьшаются и использование рабочей силы становится более эффективным.

 *Постоянные затраты.*

S на ед. прод.

N

N

S суммарные

 Для цели планирования и принятия решений FC часто делят на 2 категории: обязательные затраты и управляемые затраты.

 Деление FC на обязательные и управляемые будет зависеть от происхождения затрат и периода времени, за который эти затраты рассматриваются.

 Обязательные затраты – это такие затраты, которые нельзя отбросить или сократить так, чтобы не оказать значительного влияния на прибыль фирмы или изменение ее целей. Обязательные затраты останутся постоянными даже тогда, когда сокращается или прекращается деятельность фирмы. Обязательные затраты – это долгосрочные затраты. Они планируются заблаговременно.

 Управляемые затраты являются ежегодными, среднесрочными. Руководство принимает решение, нужно ли их принимать или нет. Принимаются через какой-то интервал времени. Срок воздействия этих затрат относительно невелик, сокращение их не приводит к подрыву деятельности фирмы, не оказывает немедленного воздействия на величину прибыли.

 Третий вид FC – ступенчатые затраты. Классический пример – зарплата администрации, управленческого персонала.

S

#### N

 Чем больше интервал времени, тем быстрее график принимает такой вид:

1. Деление затрат на FC и VC связано с конкретной ситуацией, в которой принимается решение.
2. Неделимость производственных факторов.

Фактор неделимости обуславливает классификацию на полезные и бесполезные затраты.

Принимается при содержании и эксплуатации оборудования.

S

Полезные

N

Бесполезные

*Полупеременные и полупостоянные затраты.*

 Природа этих затрат кроется в их нелинейности. Примеры: затраты на ремонт, складские затраты, освещение, отопление и т.д.

 Очень важно выделить постоянную и переменную части.

Метод крайних точек:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | Рабочее время (часы) | Затраты на ремонт (тыс. руб.) |
| 1 | 1500 | 250 |
| 2 | 3000 | 420 |
| 3 | 2500 | 300 |
| 4 | 4000 | 500 |

 По данным таблицы строим график:

100

250

500

1500

2500

3000

4000

S

FC

Раб. время

 Крайние точки 1 и 2. Проводим через них прямую до пересечения с осью Y.

 Sс = 100 тыс. руб.

 S = (500 – 250) / (4000 – 1500) = 0,1 тыс. руб. / ч.

 Здесь существует «минус», т.к. мы задействовали крайние точки, которые могут и не отражать всей зависимости.

 Метод визуального соответствия (метод подгонки):

 Наносятся все точки, через все точки проводятся прямые, и та прямая, которая охватывает наибольшее количество точек, по ней и рассчитываются затраты (FC и VC). (На компе – метод МНК (метод наименьших квадратов)).

Лекция 5.

 *Принимаемые и непринимаемые в расчет.*

 При принятии управленческого решения необходимо выяснить, какие затраты принимать и не принимать в расчет.

 Принимаемые в расчет затраты и доходы – это те будущие затраты и доходы, которые подвержены влиянию принимаемого решения.

 Примеры:

1. Выбор варианта поездки на такси или собственном автомобиле. Затраты на бензин – принимаемые в расчет, страховка – непринимаемые в расчет.
2. Материальные запасы – 100 тыс. денежных ед. Поступил заказ от покупателя – изготовить продукт за 250 тыс. денежных ед. Затраты на изготовление продукта – 200 тыс. денежных ед. Полная стоимость проекта = 100 + 200 = 300 тыс. денежных единиц. Стоит ли принимать этот заказ?

Затраты на материалы не принимаются в расчет, т.к. они уже сделаны.

Ответ: принять заказ, если рассматривается небольшой период. (?????)

 *Безвозвратные затраты* – стоимость для приобретенных ресурсов, когда выбор в пользу какой-то альтернативы не может повлиять на сумму данных затрат. Это затраты, которые возникли в результате ранее принятого решения и которые не могут быть изменены никаким решением в будущем (затраты на материалы, сырье, остаточная стоимость приобретенного имущества).

 Пример: 4 года назад был приобретен станок стоимостью 100 тыс., использовать который предполагалось 5 лет. Амортизация равна 20%. В любом случае мы должны списать оставшиеся 20 тыс.

 *Вмененные затраты* характеризуют возможность потерь, когда выбор какого-то курса действий требует отказа от другого.

 Пример: Пусть имеется контракт на изготовление деталей Б. Трудоемкость изготовления этого заказа – 100 час. (при условии, что станок работает на полную мощность) Но этот станок уже используется в производстве изделия А. Доход от изделия А составляет 200000 денежных ед. Затраты на изготовление изделия Б – 100000 денежных ед. Если принимаем решение изготавливать Б, то мы должны отказаться от изделия А. Это имеет смысл, если доход от изделия Б больше или хотя бы равен 300000 денежных ед. Если это обеспечивается, то затраты, связанные с производством изделия А будут вмененными.

 *Приростные затраты* являются дополнительными затратами и появляются при изготовлении или продаже группы дополнительных единиц продукции.

 Пример:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выручка от реализации, д. ед. | 1000000 | 1200000 |
| N, тыс. ед. продукции | 50 | 60 |
| Ц, ден. ед. за шт. | 20 | 20 |
| Торговые издержки: ден. ед. |  |  |
| Расходы на рекламу | 100000 | 130000 |
| Зарплата персонала, занимаю-щегося сбытом продукции | 80000 | 95000 |
| Командировочные расходы | 50000 | 65000 |
| Плата за аренду торговых помещений | 10000 | 10000 |
| Переменные производственные затраты | 250000 | 300000 |
|  | 490000 | 590000 |

 Руководство рассматривает вопрос о создании новой территории сбыта продукции. Предполагается увеличение расходов на рекламу на 30%, введение дополнительно еще одной штатной единицы с зарплатой 15000 ден. ед., увеличение командировочных расходов на 10%. Объем годового планового задания по существующей цене для новой территории составит 10000 единиц продукции.

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка, ден. ед. | 200000 |
| N, ед. продукции | 10000 |
| Ц, ден. ед. за шт. | 20 |
| Торговые издержки: |  |
| Расходы по рекламе | 30000 |
| Зарплата | 15000 |
| Командировочные расходы | 5000 |
| Переменные производственные затраты | 50000 |
| Приростные затраты | 100000 |
| Доход | 100000 |

 *Вторая классификация.*

 Затраты, регистрируемые по центрам ответственности, классифицируются на регулируемые и нерегулируемые.

 Все затраты регулируемы на определенном управленческом уровне. Так руководство фирмы имеет право распоряжаться всеми расходами фирмы. Чем ниже спускаться по управленческой иерархии, тем больше видов затрат, которые подлежат регулированию. Однако конкретное управленческое лицо может регулировать определенные виды затрат.

 Информация по этим видам затрат дает возможность оценить эффективность деятельности должностного лица.

 Пример:



Зарплата начальника цеха

Освещение

Амортизационные отчисления

Электроэнергия

Начальник цеха будет бороться против застоя

Ц\*норма расхода

Может влиять начальник цеха

Лекция 6.

*Правила, которыми руководствуется менеджер по издержкам.*

1. Следить за тем, чтобы издержки фирмы были всегда ниже среднего уровня издержек продукции конкурента.
2. Необходимо постоянно уменьшать издержки (для этого любой менеджер должен иметь запас мероприятий).
3. Во имя конкурентоспособности необходимо прежде всего уменьшить (прямые) производственные и сбытовые издержки.
4. Оперативно доводить до администрации фирмы возможные прогнозные отклонения издержек.

Тема: Прибыль, как инструмент управления деятельностью предприятия.

1. *Требования к учету затрат (системы direct cost, standart cost).*
2. *Источники и показатели слабых мест в деятельности предприятия. Показатели, на основе которых принимаются решения.*

Для управления прибылью необходимо выделить следующие показатели:

1. Оборот-нетто – совокупный оборот за вычетом НДС, скидок, бонусов: Р (чистое) \* Q.
2. Прямые затраты (чистые производственные затраты) – материалы, сырье и зарплата основных производственных рабочих.
3. Затраты на организацию и подготовку производства – те затраты, которые необходимы для обеспечения готовности фирмы к выполнению поставленной цели (затраты на содержание производственных мощностей, затраты на –управление)
4. Запланированная величина прибыли.

Для управления прибылью:

1. Затраты на организацию, подготовку производства.
2. Затраты на производство и реализацию.

Для этого необходима соответствующая система учета затрат.

1. Standart cost
2. Direct cost

Концепция контроллинга в отношении управления прибылью раскрывается в 2-х условиях:

1. Обязательно планирование прибыли ежемесячно, когда можно из месяца в месяц контролировать придерживается ли фирма плана и что необходимо сделать в случаях отклонений.
2. Управление прибылью следует осуществлять на основе сумм покрытия (маржинальной прибыли). Такой расчет позволит выделить из общих величин оборота, выручки и затрат отдельные показатели, необходимые для управления прибылью.

***Система Standart cost.***

Под системой подразумевается разработка норм, стандартов, составление стандартной калькуляции и учет фактических затрат с выделением отклонений от стандартов, т.е. в основе этой системы лежит принцип управления по отклонениям (основное внимание лиц, принимающих управленческие решения, акцентируется на выявление и анализ отклонений от нормального хода работы с целью недопущения их отклонений в дальнейшем).

Возникла в 20-х годах 20 века и за это время не претерпела значительных отклонений. Жизненность системы объясняется следующим достоинством: система позволяет справляться с огромным объемом различной информации, отделять существенное от второстепенного и в любой момент выявлять то главное, на что должно быть обращено основное внимание руководства фирмы.

Система SC опирается на местное нормирование издержек производства с использованием всех достижений научной организации труда и методов нормирования (хронометраж, фотография рабочего дня).

Нормы (standarts) на изделия:

1. Средняя величина издержек за прошлые отчетные периоды.
2. Наименьшая величина затрат, достигнутая когда-либо на фирме.
3. Идеальные затраты при оптимальной загрузке мощности.
4. Достижимые издержки при удовлетворительной выручке (?).

Особенности системы SC:

1. Недокументированное выявление отклонений от норм в процессе расходования средств, а отражение отклонений в бухгалтерских записях на специальных счетах.
2. Не все фирмы, внедрившие SC, отражают отклонения от стандартов в учете. Это происходит в случае, если фирма за основу учета принимает текущие стандарты.
3. Выделение специальных синтетических счетов для учета отклонений. При этом одни фирмы открывают счета отклонений по статьям (материалы, зарплата и т.п.), другие идут дальше по статьям калькуляции и факторам отклонений.

При методе SC существует 3 варианта отражения затрат на счетах бухучета:

1. Частичная система. Ее основные отличия в том, что производственные счета дебетируются на фактические суммы затрат, и в конечном счете все расходы собираются на счет 20 «Основное производство». В конце месяца с кредита этого счета по стандартной себестоимости списывается готовая продукция и НЗП, и т.о. на счете «Основное производство» остаются отклонения, которые планируются, а затем списываются на счет 80 «Прибыли и убытки».
2. Одинарная система. Характеризуется тем, что отклонения от стандартов выявляются уже на счетах 10 «Материалы», 70 «Зарплата», «Косвенные расходы» и «Накладные расходы». Поэтому счет 20 дебетируется и кредитуется только на величину стандартных затрат и списывается на финансовый результат.
3. Двойная система. Основные отличия от 1) и 2) – учет по себестоимости ведется параллельно по стандартным и фактическим затратам. Причем стандартные суммы приведены в параллельных колонках учетных регистров (стандарт и пугало) (?).

Пример:

При 100% использовании мощности цех должен выполнить объем работ – 4000 часов. Накладные расходы – 5780 ден. ед., которые состоят из SV = 3300 ден. ед. и SF = 2480 ден. ед.

Цех выполнил фактический объем работ – 3400 часов, затратив фактического рабочего времени – 3475 часов. Величина фактических накладных расходов – 5497 ден. ед.

Стандартная ставка накладных расходов: 5780 / 4000 = 1,445 ден. ед./час. Фактически накладные расходы должны были составить: 3400 \* 1,445 = 4913 ден. ед. Перерасход накладных расходов составил: 5497 – 4913 = 584 ден. ед.

Составляющие ставки накладных расходов:

Переменные затраты: 3300 / 4000 = 0,825 ден. ед./час

Постоянные затраты: 2480 / 4000 = 0,62 ден. ед./час

Фактические накладные расходы соответственно:

Постоянные затраты: 3300 ден. ед.

Переменные затраты: 3400 \* 0,62 = 2108 ден. ед.

Итого: 5408 ден. ед.

 Величина контролируемых отклонений:

5497 – 5408 = 89 ден. ед.

Отклонения за счет изменения объема производства:

5408 – 4913 = 495 ден. ед.

Перерасход: 89 + 495 = 584 ден. ед.

Недоиспользование мощности в 600 часов привело к потерям SF = 495 ден. ед., а SV = 89 ден. ед.

Отклонения в SF:

1. За счет несоблюдения сметы накладных расходов.
2. За счет недоиспользования производственных мощностей.
3. За счет производительности.

Пересчет сметы на фактический объем производства по фактическим часам:

А) постоянные расходы 3300 ден. ед.

В) переменные расходы 3475 \* 0,62 = 2154,5 ден. ед.

 Накладные расходы: 5454,5 ден. ед.

С) величина накладных расходов 3475 \* 1,445 = 5021, 38

Исходя из полученных величин, получим абсолютную величину отклонений:

1. Отклонения за счет несоблюдения сметы: 5497 – 5454,5 = 42,5 ден. ед.
2. Отклонения за счет недоиспользования мощности: 5454,5 – 5021,38 = 433,12 ден. ед.
3. Отклонения за счет производительности: 5021,38 – 4913 = 108,38 ден. ед.

Итого: 584 ден. ед.

***Система Direct cost.***

В основу организации производственного учета по этой схеме лежит классификация затрат по их отношению к объему производства.

Главной особенностью DC является то, что себестоимость продукции учитывается и планируется только в части переменных издержек. Постоянные издержки собираются на отдельном счете и периодически списываются на дебет счета «Финансовых результатов» 83. При этом постоянные издержки делятся на несколько групп:

1. Постоянные издержки на изделие могут быть прямо отнесены на общее количество данного вида продукции, произведенной за данный период (на освоение, специальное оборудование и т.п.).
2. Постоянные издержки, относящиеся на группу изделлий:

Пример:

* Затраты на оборудование для этой группы изделий.
* Затраты на НИОКР - // -
* Затраты на освоение - // -
1. Постоянные издержки мест возникновения затрат не подлежат распределению между отдельными группами носителей затрат.
2. Постоянные издержки подразделения (необходимость выделения обусловлена тем, что в любом отделении (цехе) может быть несколько групп (центров) затрат).
3. Постоянные издержки предприятия, фирмы в целом (затраты управления).

Пример расчета многоступенчатого покрытия издержек.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютная величина | 1-ая группа изделий | 2-ая группа изделий |
| А | Б | В | Г |
| 1. Доход | 25820 | 3800 | 4620 | 10400 | 7000 |
| 2. SV | 16090 | 1610 | 2450 | 7380 | 4650 |
| 3. Сумма покрытия (1) – (2) | 9730 | 2190 | 2170 | 3020 | 2350 |
| 4. SC изделия | 4340 | 210 | 360 | 1400 | 2370 |
| 5. Сумма покрытия 2 (3) – (4) | 5390 | 1980 | 1810 | 1620 | -20 |
|  |  | 3790 | 1600 |
| 6. SC группы из-делий | 2620 | 2530 | 90 |
| 7. Сумма покрытия 3 | 2770 | 1260 | 1510 |
| 8. SC предприятия | 930 |  |  |
| 9. Прибыль (7) – (8) | 1840 |  |  |

 Ступенчатый учет сумм покрытия постоянных издержек дает исчерпывающую информацию для принятия решения о формировании и выборе ассортимента продукции, особенно при принятии решения о снятии с производства устаревшей продукции и подготовки к производству новой продукции.

«+»:

Простота и объективность калькулирования себестоимости, т.к. отпадает необходимость в условном распределении постоянных издержек.

Возможность сравнения себестоимости различных периодов по переменным издержкам, по суммам покрытия в абсолютном и относительном значениях.

Система дает возможность изучения взаимосвязей и зависимостей между объемом, затратами и прибылью.

Возможность определения наиболее рентабельных изделий по их абсолютным и относительным суммам покрытия.

Возможность определения порога рентабельности.

«-»:

Классификация затрат на переменные и постоянные.

Объективность включения переменных затрат в себестоимость.

Ведение учета себестоимости по сокращенной номенклатуре статей не дает возможности определения полной себестоимости конкретного вида изделия.

Лекция 7.

Наибольший эффект получается при совместном использовании системы direct cost и standart cost.

Слабые места предприятия. Их показатели и источники.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Область деятельности | Возможные слабые места | Возможные причины | Область действий контр-ра |
| Производственная программа и рынок | Оборот по видам продукции в направлении сбыта; доля рынка; портфель заказов; освоение рынка, новой продукции. | Ассортимент продукции, не отвечающий требованиям рынка, неправильная политика сбыта, изменение спроса, недостаточное управление и планирование сбыта продукции, усиливающаяся конкуренция | Статистика рынка, заявки на заказ, отчеты филиалов. |
| Связь с клиентом | Рекламации, реклама, неудовлетворенность покупателя, ассортимент | Неправильная политика в отношении ассортимента, неудовлетворительная работа персонала, недостаточность обслуживания клиентов. | Статистика оборота, сообщения о потерях клиентов, сообщения о завозе товара |
| Персонал | Часы простоев, заболеваемость, текучесть, работоспособность | Недостаточное руководство персоналом, недостаточная мотивация работников, обучение и подготовка кадров, плохие условия на работе, маленькая зарплата. | Производительность, кадровая статистика |
| Запасы | Излишки, недостача, оборачиваемость складских запасов | Недостаточность планирования сбыта и производства, отсталая складская техника, неправильная политика закупок | Отчеты о спросе, статистика складских запасов, информация о поставщиках |
| Расходы, доходы и ликвидность | Расходы, величина прибыли, денежные потоки | Рост расходов, неправильная политика цен, неправильное планирование, дорогостоящая организация в фирме | Информация по расходам, денежным потокам, финансовым показателям, информация об убытках |

 Служба контроллинга: вся деятельность находится под контролем соответствующих служб контроллинга. Всего: 100%.

 Ответственность формирования в %:

 Отдел сбыта (расходы) - 5%

 Разработка конструкции, нормирование - 60%

 Состав материалов, дизайн, допуски, качество.

 Служба, связанная с закупкой (количество, качество материала, заготовки) 10%

 Подготовка производства (планирование производства, рабочего мнения, машин, размещение и т.п.) 20%

 Производство 5%

 Контрольные показатели, характеризующие эффективность управления предприятием и его успех.

 Требования к этим показателям :

1. Многофункциональное изложение (показатель может быть использован как для характеристики всего предприятия, так и для отдельных видов деятельности)
2. Показатели должны рассматриваться в динамике.
3. Показатели должны быть сравнимы.
4. Показателей не должно быть слишком много и не должно быть слишком мало, их должно быть оптимальное количество.

 Показатели для оценки эффективности деятельности предприятия:

1. Радиус действия портфеля заказов (на сколько месяцев хватит) = Портфель заказов / Среднемесячный оборот
2. Рентабельность
3. Прибыльность
4. Производительность
5. Нормы затрат времени

(Показатели, которые характеризуют финансовую деятельность)

1) ρi = Пi/Si⋅100% - рентабельность товара.

2) Rпр = Пбал/(Кобор + Косн) -рентабельность предприятия.

3) Rук = П/(УК + Рез.Ф) - рентабельность уставного капитала.

4) Rисп.к = Пбал/(УК + Долг. Кред.) - рентабельность используемого капитала

5) Норма прибыли (в знаменателе объем реализации)

6) Рентабельность сбыта = Затраты на продажу и сбыт / Объем реализации

7) Доля общефирменных затрат (FC) = Общефирменные издержки / Объем реализации

8) Зарплатоемкость = ФОТ / Объем реализации

 Коэффициенты:

* покрытия (ликвидности) = Текущие активы (оборотные средства) / Текущие обязательства
* критической ликвидности (для РФ быстрой ликвидности) = (деньги на р/с + дебиторская задолженность) / краткосрочные обязательства k→>1
* абсолютной ликвидности = деньги на р/c / краткосрочные обязательства k→0,3

Коэффициент зависимости от привлеченных средств (внешних долгов) = Долгосрочные займы или кредиты / Используемый капитал k→0,3 (30%)

1) Длительность оборачиваемости запасов (показатель дней для запасов) = Запасы \* 365 / Величина закупок на 1 цикл

, где

nгод – годовой объем реализации;

Wоб – средняя величина оборотных средств;

nоб – количество оборотов.



2) Показатель срока оплаты дебеторской задолженности (количество дней, необходимое заказчикам для оплаты счетов-фактур) = Дебеторская задолженность \* 365 / Годовой объем реализации

3) Показатель погашения кредиторской задолженности = Кредиторская задолженность \* 365 / Объем реализации

1) Производительность работника = Объем реализации / Количество работников

2) ------//------- = Чистая прибыль / Количество работников

3) Коэффициент фондоотдачи = Объем реализации / Среднегодовая стоимость основных средств

Финансовые показатели:

1) Норма прибыли = Прибыль / Объем продаж

Уровень: низкий – 0,6%; средний – 1,7-2%; высокий - >3%.

2) Рентабельность фирмы = Чистая прибыль / Чистые активы

Уровень: низкий - <2%; средний – 6%; высокий – >6%.

3) Рентабельность оборотных средств = Прибыль / Оборотные средства

Уровень: низкий – 2,3%; средний - >7%; высокий – >13%.

4) Коэффициент обеспечения наличными ресурсами к ежедневному потреблению оборотных средств

Уровень: низкий – 3%; средний – 5%; высокий - >6%.