

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа

**студентки очной формы обучения
направления подготовки 38.03.01 «Экономика»,
профиль Экономика городского хозяйства
4 курса группы 06001213
Носатовой Дарьи Константиновны**

Научный руководитель
ассистент Ершов Е.Г.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1. Экономическое содержание планирования на предприятии.....	6
1.2. Методические основы формирования системы планирования на предприятии.....	15
1.3. Особенности процедуры планирования на предприятии.....	22
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОАО «ЭФКО».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2. Анализ финансового состояния и специфика организации финансового планирования на предприятии.....	41
2.3. Совершенствование системы финансового планирования на предприятии.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы очевидна в нынешних условиях российской действительности. Современный рынок предъявляет серьезные требования к каждому предприятию. Сложность и высокая степень изменения происходящих на нем процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования и обосновывают его необходимость.

Возможности планирования в экономической организации предприятия ограничены рядом причин. Наиболее важными из них являются: неопределенность внешней рыночной среды, возможность слияния или поглощения другой фирмой, а также возможность монопольного установления цены реализации продукции.

В рыночной экономике предприятие не сможет добиться стабильного успеха, если не будет четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков и положения на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Изучением проблематики планирования на предприятиях различных отраслей занимаются многие специалисты, авторы научных статей и учебных пособий, данная тема изучена достаточно полно. Разнообразные аспекты планирования раскрыты в работах таких авторов, как: Алексеева М. М., Бухалков М. И., Горемыкин В. А., Ильин А. И., Либерман И. А., Одинцова Л. А., Шепеленко Г. И., Янковская В. В. и др.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование организации планирования на предприятии ОАО «ЭФКО» и выявление путей её совершенствования.

Основными задачами данной работы являются:

- изучение теоретических основ организации планирования на предприятии;

- организационно-экономическая характеристика и проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг.;

- ознакомление с организацией финансового планирования на предприятии ОАО «ЭФКО»;

- разработка предложений и мероприятий по совершенствованию организации планирования на предприятии и их экономическое обоснование.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является предприятие ОАО «ЭФКО».

Предмет исследования – организация планирования на предприятии.

Практическая значимость данной работы обусловлена тем, что содержащиеся в нем выводы, предложения и экономически обоснованные рекомендации позволяют улучшить финансовое состояние предприятия, усовершенствовать его финансовое планирование.

Основными источниками информации для проведения исследования послужили материалы ранее приведенных исследований, научные труды и учебные пособия, затрагивающие различные аспекты исследуемой проблематики, информация сети Интернет, а также уставные документы, данные финансовой отчетности ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг.

В работе использованы следующие методы и приемы исследования: изучение и анализ научной литературы, сравнение, синтез, обобщение; методы абсолютных, относительных, средних величин и др.

В структуре работы отражены следующие элементы: введение, две главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

В первой главе «Теоретические основы организации планирования на предприятии» освещены понятие и сущность планирования на предприятии, его роль, виды и функции, рассмотрены основы формирования системы планирования на предприятии и их особенности.

Во второй главе «Исследование организации планирования на предприятии ОАО «ЭФКО»» дана общая характеристика предприятия

ОАО «ЭФКО», отражены особенности его функционирования и проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности данного предприятия за три года, а также изучен существующий на предприятии процесс планирования. Кроме того, во второй главе работы разработаны предложения по совершенствованию системы планирования актуальные для ОАО «ЭФКО» и дано их экономическое обоснование.

Заключение содержит основные выводы и предложения выпускной квалификационной работы.

Список используемой литературы состоит из 61 источника.

В приложениях содержатся бухгалтерская финансовая отчетность организации ОАО «ЭФКО», расчетные данные сведенные в таблицы, а также рисунки и графики.

Весь материал изложен на 67 страницах.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Экономическое содержание планирования на предприятии

Планирование играет очень важную роль в деятельности предприятий. В условиях рыночной экономики предприятиям и фирмам для того, чтобы добиться стабильного успеха на рынке, необходимо обладать гибкостью, уметь адаптироваться к изменяющимся условиям, а также рационально использовать все свои ресурсы. Это во многом зависит от эффективности управления и осуществления одной из его важнейших функций – планирования. Предприятиям необходимо систематически заниматься планированием своей деятельности, поскольку в условиях стремительно изменяющейся внешней среды невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий данных действий (22, 198).

Большинство экономистов считает, что планирование является деятельностью высшего порядка и способствует решению целого ряда важных управленческих проблем: помогает руководству предприятий мыслить перспективно и ориентироваться на будущее, способствует четкой координации деятельности предприятия, формирует систему целевых показателей деятельности предприятия для последующего контроля и анализа, готовит предприятие к возможным рыночным изменениям (10, 88).

В управлении предприятием любого вида деятельности основополагающим всегда является процесс постановки цели и поиска путей ее достижения. К этому этапу управления и относят такие процессы, как предвидение, прогнозирование и планирование. Результатом этого этапа является разработка модели управления, направленной на достижение главной цели предприятия (4, 56).

Сам процесс управления предприятием состоит из ряда основных функций, которые направлены на достижение целей управления. Выделяют следующие функции: планирование и прогнозирование, организация, координация и регулирование, учет и анализ, контроль, а также активизация и стимулирование (40, 154).

Функция планирования в системе функций управления предприятием является центральной и служит основой для принятия управленческих решений. Функция прогнозирования отражает научное исследование перспектив развития производства или какого-либо другого процесса на предприятии (15, 177). Так как в управленческом цикле прогнозирование всегда предшествует планированию, его принято рассматривать как подфункцию планирования, его составную часть (36, 85).

Планирование является одной из главных функций управления, но в нынешних условиях рассматривать его только как управленческую функцию не правильно. Поскольку именно с планирования начинается создание и функционирование любой организации, то часто его выделяют как отдельную самостоятельную деятельность.

В экономической литературе приводятся различные точки зрения относительно планирования на предприятии. Нет единого подхода к определению данного понятия, однако, исходя из различий, можно выделить два основных направления.

Одни авторы рассматривают планирование, прежде всего как одну из функций управления.

Так, М. М. Алексеева в своем учебнике «Планирование деятельности фирмы» рассматривает планирование как одну из функций менеджмента, которая представляет собой умение предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение (6, 56).

В учебнике А. И. Ильина «Планирование на предприятии» планирование – это функция, которая служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую

деятельность по выработке целей и задач управления производством, а также по определению наилучших путей достижения поставленных целей (24, 12).

Другая группа ученых представляет планирование как самостоятельный процесс деятельности в отрыве от зависимости его от управления.

В учебнике «Внутрифирменное планирование» М. И. Бухалкова планирование – это процесс непрерывной деятельности, который представляет собой научно обоснованную систему свободного выбора основных видов продукции и услуг предприятия, важнейших экономических и социальных целей его перспективного развития, наилучших технических средств и организационных способов решения выдвинутых перспективных целей и задач (14, 10).

По мнению В. А. Горемыкина планирование – это процесс разработки и последующего контроля реализации планов создания, развития и функционирования предприятия, а его сущность заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития, выборе наилучших способов их осуществления на основе таких показателей их производства, распределения и потребления, которые могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов при полном использовании ограниченных производственных ресурсов (19, 45).

Таким образом, одна группа авторов рассматривает планирование как функцию управления, а ряд других ученых – как отдельный процесс со своими целями и особенностями.

Тем не менее, нужно понимать, что планирование – это самостоятельный процесс, направленный на достижение своих определенных целей и его следует рассматривать более широко, нежели функцию менеджмента, но не выделяя планирование как отдельную систему отличную от управления.

На основании вышеприведенных определений, можно выделить общие признаки, которые характерны для любого планирования. Согласно им планирование:

- является упорядоченным процессом;
- основывается на обработке и анализе информации;
- направленно на достижение определенных целей;
- предусматривает разработку плана определенных действий;
- нацелено на перспективу (30, 133).

Исходя из этого, можно сформулировать следующее определение. Планирование – это упорядоченный, основанный на обработке информации процесс по разработке проекта, который направлен на достижение поставленных целей в будущем.

Процесс планирования позволяет увидеть всю совокупность будущих операций предпринимательской деятельности и спрогнозировать развитие ситуации на предприятии.

Конечно, планирование не является решением всех сложных экономических проблем, но оно дает основу для принятия рациональных решений, что позволяет предприятию более успешно адаптироваться к условиям быстрого изменения внешней среды (32, 34).

Существуют различные виды планирования, в зависимости от их содержания и формы.

С точки зрения обязательности плановых заданий выделяют индикативное и директивное планирование.

Директивное планирование – это процесс принятия таких решений, которые имеют обязательный характер для объектов планирования. За невыполнение директивных плановых заданий руководители предприятия несут ответственность. Директивные планы обычно излишне детализированы и имеют адресный характер.

Индикативное планирование является наиболее распространенной во всем мире формой планирования. Индикативное планирование

противоположно директивному планированию, так как индикативный план носит направляющий, рекомендательный характер и не является обязательным для исполнения.

В процессе составления перспективных планов деятельности предприятия, как правило, используется индикативное планирование, а в текущем планировании применяют директивное. Два эти вида планирования должны быть увязаны, дополняя друг друга (17, 89).

В зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов различают следующие виды планирования:

- долгосрочное (перспективное) планирование;
- среднесрочное (текущее) планирование;
- краткосрочное планирование (3, 101).



Рис. 1.1. Виды планирования на предприятии по периоду планирования

Для перспективного планирования характерно планирование деятельности на периоды более пяти лет, например, десяти- или двадцатилетний план. Такие планы необходимы для определения долговременной стратегии развития предприятия в экономической, научно-технической или социальной сферах. Перспективное планирование тем не менее необходимо отличать от прогнозирования. Они имеют сходную форму, но различаются по содержанию. Прогнозирование является процессом предвидения, который опирается на научно обоснованные суждения о перспективах развития предприятия в будущем, его вероятном состоянии. Прогнозирование, в свою очередь, выявляет альтернативные пути развития планируемого объекта или процесса и обосновывает выбор наиболее

подходящего. Таким образом, можно сказать, что прогнозирование является составляющей частью перспективного планирования (29, 73).

Среднесрочное планирование осуществляется на период от одного года до пяти лет. В таком случае составляется скользящий пятилетний план, первый год которого подробно детализирован до уровня текущего плана.

Краткосрочное планирование выполняют на период до года. Это может быть как полугодичное, так и квартальное, и месячное, и недельное или суточное планирование (11, 88).

Кроме того, выделяют виды планирования по содержанию плановых решений. К ним относят:

- стратегическое планирование;
- тактическое планирование;
- оперативное планирование;
- бизнес-планирование (18, 92).



Рис. 1.2. Виды планирования по содержанию плановых решений

Стратегическое планирование определяет основные целеполагающие направления развития предприятия. Оно ориентировано на долгосрочную перспективу. С помощью данного вида планирования определяют каким образом можно расширить деловую деятельность предприятия, создать новые сферы или направления бизнеса, на каких рынках лучше действовать, какие товары или продукцию выпускать, чтобы они в полной мере отвечали рыночному спросу, какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и др. Основной целью стратегического планирования является создание потенциала для выживания предприятия в условиях неопределенности и изменяющейся внешней среды.

Тактическое планирование является процессом создания предпосылок для реализации возможностей, рассмотренных стратегическим планированием, а оперативное планирование, в свою очередь, отражает процесс их реализации. В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития предприятия, который представляет собой программу какой-либо сферы деятельности организации на соответствующий период. Тактическое планирование может охватывать как краткосрочный, так и среднесрочный периоды (21, 105).

Оперативное планирование является конечным этапом в планировании хозяйственной деятельности предприятия. Его основной задачей является конкретизация показателей тактического плана для организации постоянной планомерной и ритмичной работы предприятия, а также его подразделений. В процессе данного вида планирования определяется время выполнения отдельных операций, осуществляется оперативная подготовка производства, ведется учет, контроль, анализ и регулирование прохождения производственного процесса, его отклонения от планового графика. Оперативное планирование объединяет эти элементы в единое целое, учитывая также техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение, сбыт продукции и др. (34).

Бизнес-планирование предназначено для оценки целесообразности внедрения различных мероприятий. Это особенно актуально для инновационных проектов, требующих крупных инвестиций. Бизнес-планирование помогает определить необходимость и экономическую эффективность инвестиций. Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается преимущественно для обоснования текущего и перспективного планирования развития предприятия, выбора новых видов деятельности (13, 84).

В теории и практике экономики предприятия могут выделять и другие виды планирования, которые охватывают как его основные, так и второстепенные аспекты (см. прил. 1).

Например, планирование можно классифицировать по степени охвата, как общее, охватывающее все аспекты проблемы, и как частичное, то есть планирование охватывающее определенные области и параметры.

Или можно разделять планирование по объектам планирования на целевое планирование, относящееся к определению стратегических и тактических целей, планирование средств, относящееся к определению средств достижения поставленных целей, программное планирование, которое предусматривает разработку и реализацию конкретных программ, планирование действий (51, 97).

По сферам планирования можно выделить планирование сбыта, производства, персонала, закупок, реализации, инвестиций, финансов и т.д.

По глубине планирования можно выделить детальное планирование и агрегированное планирование.

По координации частных планов во времени выделяют последовательное и одновременное планирование.

Также планирование классифицируют по учету изменения данных, выделяя жесткое и гибкое планирование.

По очередности во времени рассматривают упорядоченное планирование, при котором о завершении одного плана разрабатывается

другой план, скользящее, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период, или внеочередное, при котором планирование осуществляется по мере необходимости (8, 137).

Планирование играет очень важную роль в деятельности каждого предприятия. Можно сказать, что планирование является основой для перспективного развития предприятия, поскольку появляется реальная возможность снизить внутренние риски компании и часть внешних рисков, сохранить гибкость управления. Планирование помогает анализировать будущие операции бизнеса и своевременно принимать соответствующие меры реагирования на различные изменения, что является особо важным в современной действительности.

Систематическое планирование на предприятии создает важные преимущества у данного конкретного предприятия перед конкурентами. Оно позволяет подготовиться к использованию будущих благоприятных условий, показывает существующие и возникающие проблемы, улучшает координацию деятельности на предприятии, способствует более рациональному распределению ресурсов, а также повышает качество контроля на предприятии (35, 55).

Не стоит недооценивать планирование на предприятии, поскольку это может привести к различным неблагоприятным результатам. Поспешность и непродуманность принимаемых управленческим аппаратом решений может привести к очень серьезным последствиям. Такими последствиями могут выступать снижение доходов и прибыли компании, отставание технической или технологической базы производства, а также снижение эффективности инвестиций и увеличение сроков окупаемости капиталовложений. Это крайне негативно сказывается на деятельности предприятия и даже может привести к банкротству организации в дальнейшем.

1.2. Методические основы формирования системы планирования на предприятии

Планирование на предприятии служит основой организации и управления производством, является базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений.

Основные этапы планирования на предприятии любой отрасли представлены на рисунке 1.3.

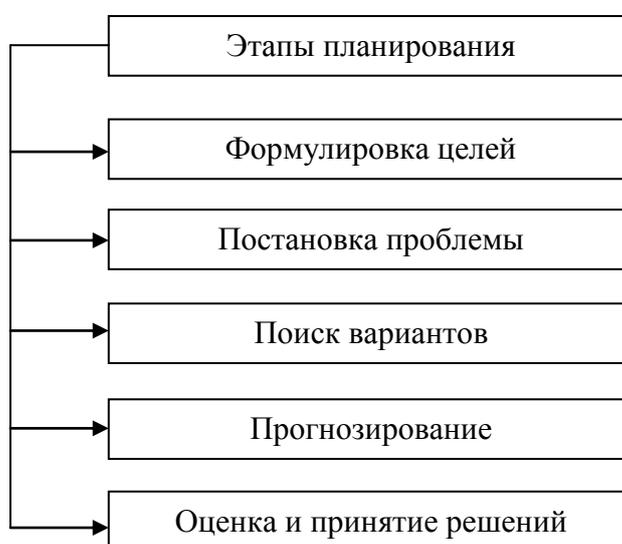


Рис. 1.3. Основные этапы планирования на предприятии

Для осуществления планирование необходимо знать основы его методики и методологии. Методология планирования на предприятии включает в себя совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений и современных требований рынка, а также практических методов разработки планов.

Методика планирования характеризует состав методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана (59, 74).

Процесс разработки комплексного плана социально-экономического развития является сложным и трудоемким для каждого предприятия, поэтому он должен осуществляться в соответствии с принятой технологией планирования, которая регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснование его показателей (33, 126).

Технология планирования – это совокупность процедур сбора, обработки и используемых планово-экономической информации. Различают следующие технологии планирования:

- планирование «снизу вверх»;
- планирование «сверху вниз»;
- встречное планирование.

При планировании «снизу вверх» сначала происходит составление планов на местах, затем на их основе составляются планы подразделений, на основании которых, в свою очередь, путем письменных согласований и объединений, разрабатывается общий план предприятия. В такой технологии планирования преобладает делегирование планирования. Низшая организационная единица цепи составляет подробные планы, которые потом объединяются на верхней ступени, в итоге образуя общий план деятельности предприятия.

Планирование «сверху вниз» осуществляется иерархично, исходя из общего плана предприятия, двигаясь от руководства к участкам и сотрудникам на рабочих местах. В процессе планирования нижестоящие уровни преобразовывают поступающие к ним обобщенные планы в частные подробные планы.

Встречное планирование объединяет предыдущие методы в процессе, текущем сверху вниз. Предварительно планирование по главным целям и составление общих планов осуществляется руководством, затем на более низких уровнях происходит конкретизация этих планов, после чего

планирование осуществляется снизу вверх. Такой процесс может осуществляться многократно. Встречный способ является наиболее эффективным вариантом планирования (61, 76).

План – это документ, который отражает систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

План содержит такие составляющие, как: цели и задачи; пути и средства их реализации; ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач; пропорции; организацию выполнения плана и контроль.

Различают количественные и качественные плановые показатели.

Количественные показатели – это абсолютные значения отдельных показателей, таких как: объём производства, численность рабочих, фонд оплаты труда, валовая прибыль и др. Количественные показатели измеряют в натуральной и стоимостной форме.

К качественным показателям относят показатели качества продукции, показатели использования всех ресурсов (28, 89).

Цель планирования на предприятии состоит в разработке и построении системы планов, направленных на удовлетворение спроса потребителей и получение достаточной и стабильной прибыли от результатов его хозяйственной деятельности в течение длительного времени. Данная цель достигается решением комплекса плановых задач по сбору, обработке и анализу информации для подготовки плановых документов, обоснования и принятия плановых решений (47, 112).

Выделяют следующие задачи системы планирования:

- планово-расчетные;
- информационно-справочные;
- функциональные.

К планово-расчетным задачам относят такие задачи, как: расчет в потребности в материальных ресурсах, в трудовых и финансовых ресурсах, расчет необходимого количества производственных мощностей предприятия и его структурных подразделений и др.

К информационно-справочным задачам относятся задачи по формированию необходимой справочной и нормативной информации, а также плановой документации и их хранению.

Функциональные задачи включают в себя подготовку и разработку плановых документов, решение кадровых вопросов, обработку различной информации, оптимизацию плановых решений.

Чтобы планирование было эффективным, оно должно соответствовать ряду основных принципов. К ним относят:

- принцип единства;
- принцип координации;
- принцип участия;
- принцип непрерывности;
- принцип гибкости;
- принцип точности.

Принцип единства означает, что планирование на предприятии должно иметь системный характер. То есть все подразделения и их элементы должны быть взаимосвязаны и иметь единое направление развития, ориентированное на общие цели.

Элементами планирования на предприятии являются входящие в его состав отдельные подразделения и отдельные части процесса планирования. Связь между подразделениями осуществляется на основе координации на уровне различных функциональных подразделений. Деятельность единиц одного уровня, то есть по горизонтали, следует планировать одновременно и взаимосвязано друг с другом.

Принцип участия тесно связан с принципом единства. Этот принцип означает, что каждое подразделение предприятия, каждая его единица или сотрудник становится участником плановой деятельности, независимо от выполняемых функций. В процессе планирования должны участвовать все, кого он непосредственно затрагивает.

Согласно принципу непрерывности планирование на предприятии должно осуществляться постоянно. Разработанные планы должны непрерывно сменять друг друга.

Принцип гибкости тесно связан с принципом непрерывности. Он заключается в способности планов и процессов планирования изменяться в связи с непредвиденными обстоятельствами. То есть планы должны составляться так, чтобы в них можно было внести изменения, соответствующие изменяющимся внутренним и внешним условиям.

Принцип точности подразумевает, что каждый план на предприятии должен быть конкретным, подробно детализированным и составленным с учетом определенной доли неизвестности (46, 87).

В современной практике планирования, помимо рассмотренных выше классических принципов, широко применяются следующие общеэкономические принципы:

- принцип комплексности;
- принцип эффективности;
- принцип оптимальности;
- принцип пропорциональности;
- принцип научности;
- принцип простоты и ясности (27, 169).

Результаты экономической деятельности различных подразделений предприятия зависят от множества факторов, от уровня развития техники и технологий, эффективности организации производства и использования трудовых ресурсов и многих других. В совокупности они образуют единую комплексную систему плановых показателей, и любое количественное или качественное изменение даже одного из этих факторов приводит к изменениям других показателей. Поэтому очень важно, чтобы планирование было комплексным, оно должно учитывать возможные изменения как в отдельных частных случаях, так и в общих результатах всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия (54, 217).

Принцип эффективности подразумевает разработку такого варианта производства товаров или услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает наилучший экономический эффект.

Принцип оптимальности заключается в поиске лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернативных вариантов.

Принцип пропорциональности предполагает сбалансированность учета ресурсов и возможностей предприятия.

Принцип научности означает, что для эффективного функционирования предприятия в современных условиях необходимо учитывать последние достижения науки и техники.

Принцип простоты и ясности предполагает соответствие уровня понимания разработчиков планов и их пользователей (5, 49).

Данные вышеперечисленные принципы помогают ориентировать предприятие на такое планирование, которое будет наиболее эффективным для достижения наилучших экономических показателей.

Содержание планирования на предприятии определяется факторами как внешними, так и внутренними. К таким факторам относятся:

- объект планирования;
- предмет планирования;
- субъекты планирования;
- методы и технология планирования;
- потребители продукции или услуг;
- поставщики (56, 90).

Основные объекты планирования – это производственные процессы, а предметы планирования – это совокупность всех видов ресурсов предприятия. Субъектами планирования, в свою очередь, выступают плановые службы предприятия.

Методы планирования представляют собой совокупность способов и приёмов, с помощью которых обеспечивается разработка и обоснование плановых документов на предприятии.

Основными методами планирования, применяемыми на практике, являются:

- балансовый метод;
- нормативный метод;
- экономико-математические методы;
- метод экспертных оценок.

Балансовый метод основан на взаимной увязке имеющихся и предполагаемых ресурсов и потребностей в них в пределах планового периода. Этот метод реализуют посредством составления материально-вещественных, трудовых и стоимостных балансов.

Нормативный метод заключается в том, что плановые задания на определенный период устанавливаются на основе норм затрат различных ресурсов на единицу выпускаемой продукции.

В планировании производственно-хозяйственной деятельности достаточно часто используют экономико-математические методы. Среди них широко распространены модели линейного программирования, корреляционные и регрессионные модели, модели производственных функций и др. Они позволяют с помощью оптимизационных расчетов и использованием электронно-вычислительной техники выбрать наиболее приемлемые варианты планов по разнообразным заданным критериям.

Метод экспертных оценок – это группа методов прогнозирования, которая предполагает учет субъективного мнения экспертов о будущем состоянии дел как на основе рациональных доводов, так и интуитивного знания. Этапы экспертного оценивания включают в себя постановку цели и выбор формы исследования, подготовку информационных материалов, подбор экспертов и непосредственно само проведение экспертизы, затем следует анализ полученных результатов и подготовка отчета с результатами

оценивания. Экспертные оценки делят на индивидуальные, основанные на мнении отдельных независимых экспертов, и коллективные, то есть общее мнение группы экспертов. К индивидуальным оценкам относят метод интервью или индивидуальный экспертный опрос, аналитические докладные записки и др. К коллективным относят такие методы, как метод комиссий, метод мозговых атак, метод Дельфи и т.п. (7, 61).

Также, следует отметить, что планирование деятельности на предприятии и его содержание во многом зависит от потребителей продукции или услуг, от их состава, предпочтений и уровня дохода, поскольку именно они и формируют спрос.

1.3. Особенности процедуры планирования на предприятии

Планирование является важнейшим элементом управления компанией. На предприятиях, как правило, формируются центры финансовой ответственности, которые действуют самостоятельно в рамках своего направления, именно с этим и связаны основные проблемы планирования, поскольку система планирования должна учитывать все взаимосвязи и учитывать влияние всех направлений плановой деятельности на финансовые результаты организации.

Особое место в финансовой деятельности принадлежит планированию денежных поступлений и формированию источников инвестиций в развитии компании. Кроме данных проблем, трудности планирования могут быть связаны с большим ассортиментом продукции и динамикой её обновления, что приводит к повышению степени неопределённости в управлении производственными ресурсами

Главной особенностью планирования, особенно в крупных предприятиях, является необходимость строгого контроля над реализацией плановых решений. Это связано с возможностью больших материальных

потерь в том случае, если при принятии решения не будет учтено воздействие внешних и внутренних факторов (12, 210).

Комплексное социально-экономическое планирование развития предприятия включает в себя разработку системы показателей, которые характеризуют производственную, социальную, экономическую, финансовую и другие сферы его деятельности.

План комплексного социально-экономического развития предприятия обязан предусматривать разработку:

- планирования производственной программы;
- планирования потребности в производственных ресурсах;
- планирования социально-трудовых показателей;
- планирования себестоимости продукции;
- планирования цен на продукцию или услуги;
- планирования прибыли и её распределение;
- планирования инвестиционной деятельности;
- планирование экономической эффективности (53).

При планировании экономической эффективности от различных организационных или технических мероприятий можно использовать сравнительную оценку роста результатов или снижения затрат, которая учитывает уменьшение трудоемкости, материалоемкости или повышение объемов производства и влияние других факторов.

Общие планируемые результаты должны превышать значение затрат по отдельным мероприятиям и по всему предприятию в целом. Если планируемые результаты не обеспечивают покрытие затрат, то в таком случае нужно обосновать получение на соответствующую сумму банковских кредитов или других инвестиций.

Следует обратить внимание на то, что для современного производства характерно широкое использование компьютерной техники в различных сферах деятельности персонала предприятия. В условиях рынка усложняется методика и технология планирования на предприятии. Это обусловлено тем,

что объем выпуска товаров зависит от рыночного спроса, растут требования к качеству продукции, номенклатуры производимых товаров и услуг должна расширяться, а выпускаемая продукция обновляться и постоянно улучшаться. В соответствии с новыми рыночными требованиями разработка оптимальных планов производства и реализации продукции нормой хозяйствования на всех предприятиях и во всех организациях (49, 50).

Широкое применение компьютерной техники в планировании и управлении нынешним сложным производством во многом помогает в достижении высоких результатов деятельности на каждом предприятии. Планирование в рыночных условиях невозможно осуществлять без использования персональных компьютеров. Очень велик объем планово-экономической информации, которая необходима для составления планов предприятию, и для ее своевременного анализа, а также верной оценки требуется применение компьютерных средств сбора, передачи и обработки информации.

Любая компьютерная система плановых экономических расчетов представляет собой сложную человеко-машинную систему, в которой главную роль играет экономист-менеджер. Полная система автоматизированного планирования на предприятии состоит, как правило, из компонентов технического и программного обеспечения, которые обслуживаются или используются людьми (43, 116).

Современные персональные компьютеры, способные поддерживать сложное графическое программное обеспечение и обрабатывать большие объемы планово-экономических данных, могут применяться для многопользовательских систем с несколькими рабочими станциями или для обеспечения отдельных видов планирования. Реализация всех преимуществ систем автоматизированного планирования возможна, когда любая необходимая информация легко доступна экономистам-менеджерам или обеспечивается ее быстрая передача между отдельными подразделениями организации. Лучше всего взаимодействие подразделений достигается при

оснащении их персональными компьютерами, которые объединены в единую интегрированную систему. Эта система позволяет руководителям управлять производством в реальных условиях, а менеджерам она помогает регулировать заключение различных сделок с учетом текущего состояния рынка. Кроме того, она оказывает помощь проектировщикам в создании новых видов товаров и финансистам в оценке состояния денежных средств на предприятии. Компании в целом эта система позволяет осуществлять грамотную разработку и корректировку долгосрочных и краткосрочных планов, а также разнообразных целей и задач (9, 74).

В системе автоматизированного планирования важное значение имеет база данных. Любая система управления базами данных должна обеспечивать выполнение двух взаимосвязанных плановых экономических задач:

- классификацию и доступность информации;
- обновление и достоверность данных.

Применение интерактивной автоматизированной системы планирования и управления вместе с системой управления базами данных помогает повышению оперативности и гибкости принимаемых решений и снижению трудоемкости выполняемых расчетов (16, 87).

Анализ и оценка планирования на предприятии служат важным условием осуществления разработанных планов и достижения поставленных в них различных целей и задач.

В современных рыночных условиях главным регулятором деятельности предприятий являются равновесие спроса и предложения, превышение доходов над расходами и другие экономические механизмы, а также интересы работников. И предприятиям приходится разрабатывать большое количество планов: стратегические или долгосрочные, оперативные или текущие, планы комплексного социально-экономического развития предприятия, организационно-календарные планы отдельных его подразделений и др.

В плановой экономической деятельности участвуют профессиональные менеджеры, руководители разных звеньев управления, а также другие специалисты предприятия. Разработанные ими планы становятся для предприятия и всех его подразделений основным направлением производственной и экономической деятельности на предстоящий краткосрочный или долгосрочный период (20). Конечные результаты любой деятельности предприятия во многом определяются двумя взаимосвязанными факторами:

- качеством составления экономистами-менеджерами первоначальных плановых показателей социально-экономической деятельности предприятия;
- уровнем выполнения принятых высшим руководством предприятия первоначальных планов всеми категориями персонала (45, 89).

Это означает, что в ходе планирования и выполнения плановых показателей возникает необходимость заниматься оценкой не только правильного выбора основной цели развития какого-либо подразделения предприятия, но и степени достижения запланированной цели. Но следует отметить, что стратегические и оперативные цели могут различаться на разных предприятиях и на одной организации в разные периоды развития.

Руководство предприятия, вне зависимости от его вида и назначения, обязано знать, какой объем производства и какие экономические результаты оно может запланировать на будущий период деятельности. При этом одни предусматривают планы с минимальными показателями, а другие – с завышенными. Кроме того, в многих случаях нужно знать, какие именно экономические ресурсы, когда и в каких количествах понадобятся предприятию. То есть каждый план, как предстоящий прогноз, должен быть обоснованным (41, 172).

По мере выполнения показателей плана предприятие должно фиксировать полученные результаты. Сравнивая фактические показатели с запланированными показателями, можно выполнять текущий бюджетный контроль. При этом нужно уделять внимание не только анализу отклонения

показателей, а в большей степени установлению причин полученных отклонений. Такой контроль может отражать как неудовлетворительную работу того или иного подразделения, так и о необоснованность исходных плановых показателей. И в том, и в другом случае необходимо получить объективную информацию и принять правильные решения по улучшению работы персонала и корректировке планов (58, 83).

План предприятия является программой действий персонала в области закупок ресурсов, производства и продажи товаров, приема и расстановки персонала и др., выраженной в стоимостном выражении. В данной программе должно быть обеспечено временное и функциональное координирование работы персонала и различных подразделений предприятия. Показатели выполнения плана являются основанием для принятия управленческих решений.

Разработка плана на следующий период осуществляется, как правило, до начала нового планового года. Новый план должен быть создан на основании новых целей развития предприятия с учетом выполнения текущих планов. Степень выполнения нынешнего плана в большем количестве случаев служит ориентиром для принятия на будущий год новых плановых показателей, ниже или выше предыдущих. Но в это же время не исключают возможность оптимизации или сбалансированности основных разделов нового плана фирмы. При разработке своих планов предприятию следует наиболее полно учитывать существующие внутри фирмы или на рынке условия (31, 59).

Таким образом, можно сказать, что перспективная и текущая деятельность предприятия связана не только с разработкой, но и с выполнением планов. Это значит, что необходимо более подробно обосновывать составляемые планы и оценивать их на всех этапах существования, от их разработки до завершения.

Для оценки качества планов нужно иметь систему показателей, которые будут характеризовать их реальность, напряженность,

обоснованность, оптимальность, а также степень точности и уровень риска и многое другое.

Важной оценкой качества разрабатываемых планов является уровень их напряженности. Данный показатель универсален и может быть применен для оценки качества планов на всех этапах их существования.

Напряженность плана является одной из основных характеристик степени разумного использования планируемых экономических ресурсов в процессе деятельности предприятия. В общем виде коэффициент напряженности планов определяют путем сравнения соответствующих показателей с установленной мерой или существующим эталоном. В качестве эталона, норматива или стандарта выступают научно обоснованные или оптимальные плановые показатели.

Коэффициент напряженности плана определяется по формуле:

$$K_n = A_{пл} / A_э \quad (1.1)$$

где $A_{пл}$ – планируемый или фактический показатель плана,

$A_э$ – эталонный или нормативный показатель.

Данный способ расчета коэффициента напряженности плана можно использовать для оценки различных разделов или показателей планов, таких как: производство продукции, потребность в ресурсах, продажи товаров, получение и распределение прибыли и др.

На стадии разработки плановых показателей нужно и важно обеспечить их равновесие с эталонными. Этого можно достигнуть при коэффициенте напряженности, который равен единице. Чем выше значение рассчитываемого коэффициента, тем больше уровень напряженности оцениваемых плановых показателей. Превышение фактическими показателями соответствующих нормативных значений в нормальных условиях работы предприятия обычно не происходят. Если такое происходит, это означает, что план был неправильно или некачественно

составлен или не было возможности его выполнения. При этом нужно, в первую очередь, скорректировать плановые показатели до равновесного значения их с производственными возможностями предприятия или расширить предложение до уровня рыночного спроса (39).

При оценке качества составления и выполнения планов сложнее всего выбрать объективные нормативные показатели, которые должны стать, критериями равной напряженности планов.

Сравнивая фактические показатели с плановыми, можно установить степень риска плановой деятельности. Нужно иметь несколько значений коэффициентов напряженности: максимальное, среднее и минимальное, а также риска: нормальное, высокое и недопустимое. Следует, также, различать общие показатели напряженности планов и частные. Общие показывают совокупное значение плановых показателей, а частные отражают отдельные показатели плана.

Степень риска в условиях неопределенности можно оценивать как нормальную, если отклонение фактических данных от запланированных показателей не достигает 10%, как высокую, если данное отклонение достигает порядка 20%, как чрезмерную, если до 40%, и как недопустимую, если отклонение выше 50%. Признаком соответствия уровня качества планов служит ситуация, когда фактические показатели коэффициентов напряженности или риска находятся в пределах нормального коридора, то есть не достигают 10% (37, 118).

В процессе анализа и контроля за выполнением плановых показателей в условиях изменяющегося рынка может возникнуть необходимость корректировки системы планов. При изменении внешних или внутренних факторов корректировка отдельных показателей плана дает возможность предприятию, не изменяя общей цели, находить наиболее оптимальные пути достижения этих целей, а также способствует более эффективному использованию ограниченных экономических ресурсов и повышению на эффективности производства на предприятии.

Совершенствование планирования в нынешних условиях основано на взаимодействии научных, методических, производственных и человеческих факторов. Процесс совершенствования планов, а также роста результатов деятельности предприятия должен быть непрерывным и бесконечным для всех его участников. Это обосновано появлением и действием новых рыночных требований к специалистам всех сфер человеческой деятельности.

Новые потребности рынка являются основным регулятором совершенствования трудовой деятельности всех категорий персонала, а также и сферы планирования. Поэтому совершенствование планирования должно стать на всех предприятиях и организациях основой повышения эффективности производства и должно помогать в достижении главных экономических и социальных целей развития всех больших и малых предприятий и фирм.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОАО «ЭФКО»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Эфирное» (далее по тексту ОАО «ЭФКО») существует с момента государственной регистрации как открытое акционерное общество и создано на неопределенный срок, то есть планируемый срок его существования не ограничен.

ОАО «ЭФКО» было образовано путем приватизации в 1992 году государственного предприятия «Алексеевский эфиромаслоэкстракционный комбинат».

В настоящее время ОАО «ЭФКО» входит в состав производственного комплекса группы компаний «ЭФКО». Группа компаний «ЭФКО» представляет собой вертикально-интегрированную холдинговую структуру, включающую в себя предприятия, которые специализируются на производстве, хранении и переработке продукции сельского хозяйства, а также выпуске и реализации продуктов питания (26).

Местонахождение ОАО «ЭФКО» и его почтовый адрес: 309850, Белгородская область, г. Алексеевка, ул. Фрунзе, д. 2.

Кроме того, предприятие ОАО «ЭФКО» имеет два филиала:

- Свердловский филиал ОАО «ЭФКО», расположенный по адресу: 624006, Свердловская область, Сысертский район, р.п. Большой Исток, ул. Победы, д. 2;

- Московский филиал ОАО «ЭФКО», который находится по адресу: 142407, Московская область, г. Ногинск, ул. Бетонная, д. 1.

ОАО «ЭФКО», является самостоятельным юридическим лицом и действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе Гражданским кодексом Российской Федерации (1) и Федеральным законом «Об акционерных обществах» (2).

Свою деятельность ОАО «ЭФКО» осуществляет на основании устава, который регулирует его права и обязательства. Все основные положения по ведению бухгалтерского и налогового учетов закреплены в учетной политике ОАО «ЭФКО» для целей бухгалтерского и налогового учетов.

Основным видом деятельности ОАО «ЭФКО» является производство растительных и животных масел и жиров.

К дополнительным видам деятельности данного предприятия относятся (в соответствии с кодами ОКВЭД):

- выращивание зерновых и зернобобовых культур;
- выращивание прочих сельскохозяйственных культур, не включенных в другие группировки;
- производство цельномолочной продукции;
- производство кисломолочной продукции;
- производство парфюмерных и косметических средств;
- строительство зданий и сооружений;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- производство отделочных работ;
- оптовая торговля зерном;
- оптовая торговля пищевыми маслами и жирами;
- оптовая торговля прочими пищевыми продуктами;
- розничная торговля пищевыми маслами и жирами;
- розничная торговля прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки;
- транспортная обработка грузов и хранение и др.

Уставный капитал предприятия ОАО «ЭФКО», в соответствии с данными 2015 года, сформирован в размере 351757000 рублей и состоит из 502510 обыкновенных именных акций, номинальной стоимостью 700 рублей каждая (55).

Общие сведения о предприятии ОАО «ЭФКО» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Общие сведения о предприятии ОАО «ЭФКО» (42)

Полное фирменное наименование	Открытое акционерное общество «Эфирное»
Сокращенное фирменное наименование	ОАО «ЭФКО»
Дата государственной регистрации	07.12.1992 г.
ОГРН	1023101533245
ИНН	3122000300
Форма собственности	16 (частная)
Основной вид деятельности по ОКВЭД	15.42.1

Главной целью деятельности предприятия ОАО «ЭФКО» является получение прибыли.

Миссия компании ОАО «ЭФКО» заключается в развитии российских бизнеса и деловой культуры через совершенствование собственного научно-технологического и кадрового потенциала.

Стратегией организации ОАО «ЭФКО» является:

- лидерство в сегменте производства жиров специального назначения и маргариновой продукции, а также усиление своих лидирующих позиций с помощью разработки новых, более совершенных видов жиров и повышения степени лояльности клиентов, в том числе благодаря расширению спектра оказываемых услуг;

- ведущие позиции в России по объему продаж майонеза и увеличение степени влияния на его рынке за счет запуска новых продуктов и проведения широких маркетинговых кампаний.

- расширение географии сбыта, продолжение вывода продукции компании на новые перспективные рынки, а именно на рынки стран СНГ;

- модернизация производственных мощностей и оптимизация затрат; обновление уже имеющихся и строительство новых производственных

объектов для увеличения выпуска и ассортимента продукции и улучшения эффективности производства.

Организационная структура предприятия ОАО «ЭФКО» показана в приложении 2.

Организационная структура предприятия ОАО «ЭФКО» является линейно-функциональной.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и уставом предприятия к компетенции общего собрания акционеров.

Управление текущей деятельностью ОАО «ЭФКО» исполняет генеральный директор. Он координирует деятельность всей организации. В компетенции генерального директора находятся все вопросы текущей деятельности ОАО «ЭФКО», за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Совета директоров и Собрания акционеров. Генеральному директору подчинены главы подразделений (заместитель генерального директора по административной работе, технический директор, финансовый директор, главный инженер, заместитель генерального директора по планированию и диспетчеризации производства), а также цеха основного производства с начальниками цехов во главе.

В организационной структуре предприятия выделяются подразделения, выполняющие определенный круг функций. Каждое подразделение, выделенное в организационном плане, обладает в некоторой мере административно-хозяйственной самостоятельностью, то есть имеет право принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции, определенной для каждого подразделения генеральным директором.

Генеральный директор предприятия – Ляшенко Евгений Васильевич.

Заместитель генерального директора по административной работе – Островский Олег Юрьевич.

Финансовый директор – Ластовыря Наталья Андреевна.

Главный инженер – Рыжих Александр Павлович.

Технический директор – Савченко Василий Викторович.

Заместитель генерального директора по планированию и диспетчеризации производства – Гезуля Ирина Станиславовна (50).

Среднегодовая численность работников ОАО «ЭФКО» за 2013 год составила 2060 человек, за 2014 год она составила 2225 человек, а в 2015 году она составила 2116 человек.

Далее следует провести анализ внешней и внутренней маркетинговой среды предприятия ОАО «ЭФКО».

Предприятие ОАО «ЭФКО» имеет мощную техническую базу. Производственные процессы на ОАО «ЭФКО» автоматизированы при помощи современного импортного оборудования и новейших технологий, что позволяет выпускать продукцию высокого качества.

Ассортимент выпускаемой продукции ОАО «ЭФКО» включает:

- масло растительное торговой марки «Слобода»;
- масло растительное торговой марки «Altero»;
- масло растительное торговой марки «Солнечный венец»;
- масло растительное торговой марки «EFKO FOOD professional»;
- майонез торговой марки «Слобода»;
- майонез торговой марки «Altero»;
- майонез торговой марки «Пикник»;
- майонез торговой марки «Пир горой»;
- майонез торговой марки «EFKO FOOD professional»;
- кетчуп торговой марки «Слобода»;
- шрот подсолнечный;
- гранулированную лузгу и др.

Ежегодно предприятие ОАО «ЭФКО» производит и реализует более 800 тыс. тонн готовой продукции (подсолнечных масел, шрота, майонеза и кетчупа).

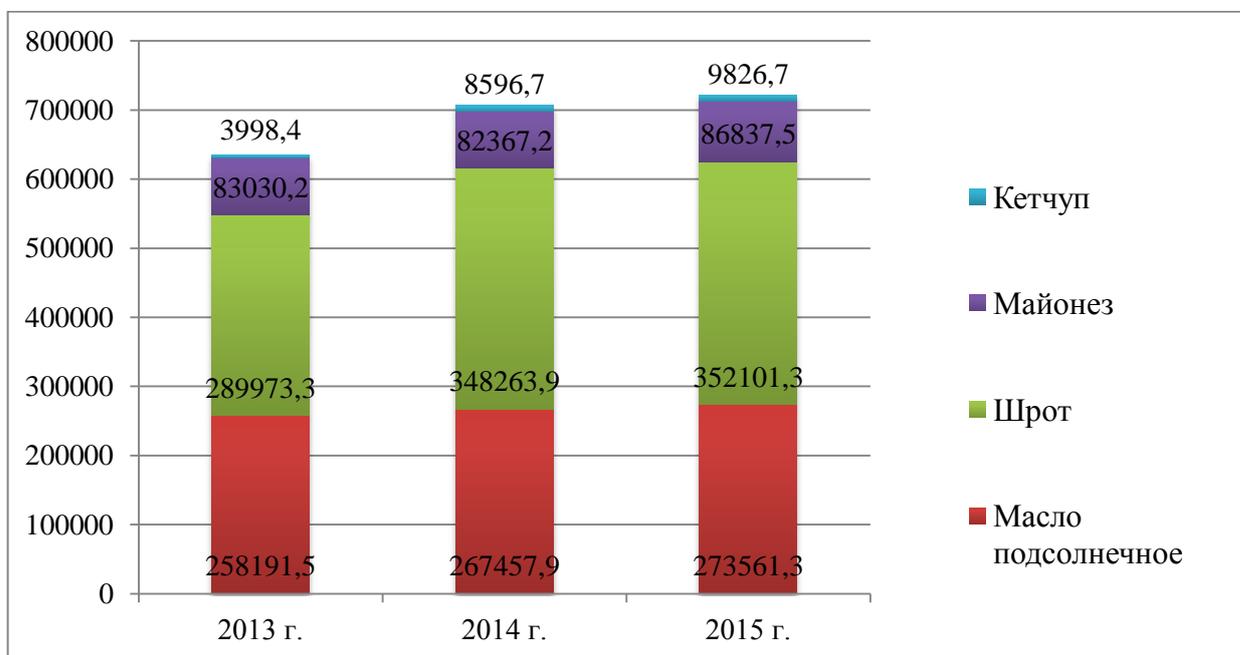


Рис. 2.1. Объем выпущенной продукции на ОАО «ЭФКО»
в 2013-2015 гг., тонн

ОАО «ЭФКО» обеспечивает загрузку своих производственных мощностей сырьем за счет:

- закупок подсолнечника в рамках программы авансирования собственных сельхозпроизводителей; сезонных закупок у производителей в Белгородской, Ростовской, Воронежской, Курской, Тамбовской, Липецкой и Волгоградской областях;

- закупок сырого масла у первичных переработчиков подсолнечника.

Объем переработанного сырья (подсолнечника) ОАО «ЭФКО» в 2013 году составил 611 тыс. тонн, в 2014 году составил 630 тыс. тонн, а в 2015 составил 654 тыс. тонн. Объем выпущенной товарной продукции предприятия ОАО «ЭФКО» в период с 2013 года по 2015 год (48) отражен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Объем выпущенной продукции на ОАО «ЭФКО» в 2013-2015 гг., т

Наименование товарной продукции	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.
Масло подсолнечное	258191,5	267457,9	273561,3	6103,4	9266,4	2,28	3,59
Шрот	289973,3	348263,9	352101,3	3837,4	58290,6	1,10	20,10
Майонез	83030,2	82367,2	86837,5	4470,3	-663,0	5,43	-0,80
Кетчуп	3998,4	8596,7	9826,7	1230,0	4598,3	14,31	115,00

Нужно отметить, что предприятие функционирует в условиях жесткой конкурентной среды. Так в Российской Федерации следует выделить несколько крупных компаний на рынке производства подсолнечных масел и майонезов:

- ГК «ЭФКО» (куда непосредственно входит ОАО «ЭФКО»);
- ГК «Юг Руси»;
- ГК «Байсад»;
- ГК «Эссен Продакшн»;
- ГК «Букет»;
- ГК «Астон» и др.

Все указанные компании существуют на рынке не менее пяти лет и зарекомендовали себя как на отечественном, так и на зарубежном рынке растительных масел и майонезов.

Проведем краткое описание основных конкурентов ОАО «ЭФКО».

К сильным сторонам групп компаний «Юг Руси», «Байсад», «Эссен Продакшн», «Букет», «Астон» можно отнести:

- продолжительное существование на рынке;
- отлаженная работа с поставщиками;
- компетентность персонала;
- значительные производственные мощности;
- осуществление деятельности в особых экономических зонах.

Слабыми сторонами данных компаний являются:

- недостаточная маркетинговая поддержка;
- слабая инновационная политика;
- стандартный ассортиментный ряд.

В таких конкурентных условиях предприятию ОАО «ЭФКО» необходимо применять методы конкурентных преимуществ. Следует также использовать маркетинговое давление, так как данный фактор является неоспоримым преимуществом ГК «ЭФКО» перед конкурентами.

Для завоевания еще большей доли рынка и выявления основных преимуществ компании ОАО «ЭФКО» составим матрицу SWOT и оценим конкурентоспособность предприятия (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3

SWOT-анализ предприятия ОАО «ЭФКО»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Продолжительное функционирование на рынке. 2. Известность торговой марки. 3. Стабильное финансовое положение. 4. Развитая система логистики. 5. Лучшее в восточной Европе оборудование для производства.	1. Сильная зависимость от поставщиков, экономической ситуации стране и курсе национальной валюты. 2. Длительность в разработке новых продуктов. 3. Недостаточно эффективная маркетинговая политика. 4. Недостаточно гибкий ценовой механизм.
Возможности	Угрозы
1. Увеличение доли рынка. 2. Развитие филиальной сети и выход на новые рынки сбыта. 3. Привлечение большего количества клиентов за счет эффективной ценовой политики.	1. Возрастание конкуренции за счет увеличения сильных сторон конкурентов. 2. Потеря клиентов из-за значительной разницы в цене отпускаемой продукции.

Таким образом, обозначив основные угрозы и возможности компании, по результатам проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что ОАО «ЭФКО» имеет достаточно возможностей со стороны рынка и сильных сторон внутри предприятия для продолжения своей деятельности в существующей отрасли.

По данным отчета о финансовых результатах ОАО «ЭФКО», за 2013-2015 гг. (см. прил. 3-4), проведем горизонтальный анализ основных экономических показателей деятельности ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг. Результаты расчетов приведены в приложении 5.

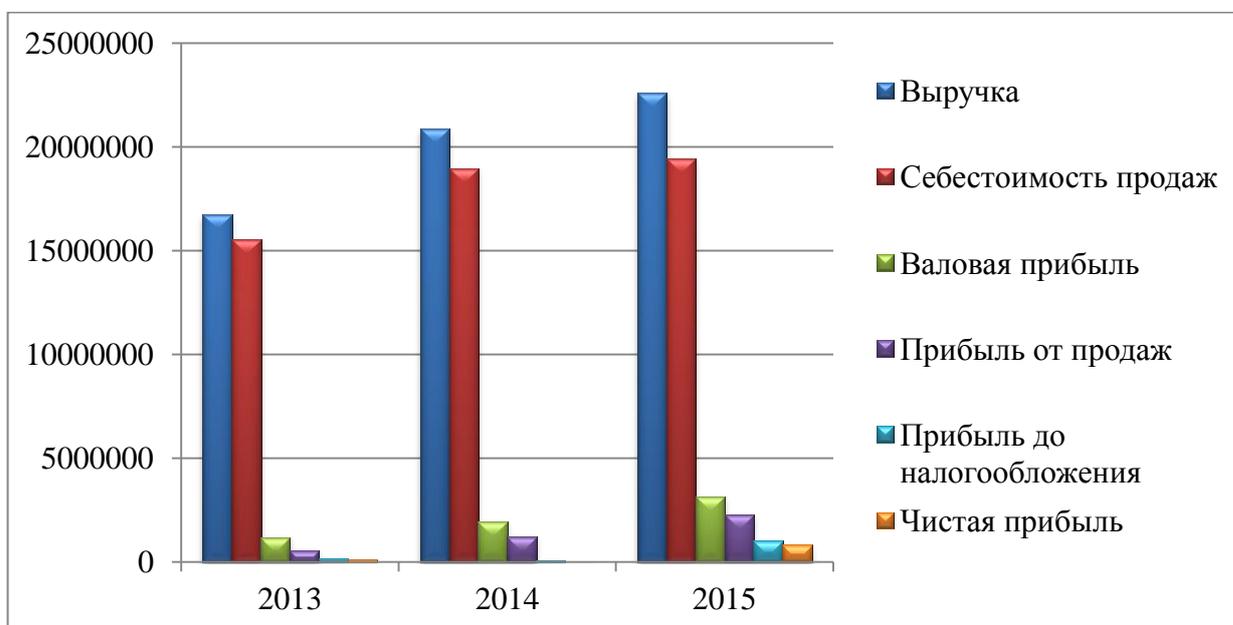


Рис. 2.2. Динамика основных экономических показателей ОАО «ЭФКО», тыс. руб.

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ОАО «ЭФКО» показывает, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом произошло увеличение выручки на 4141964 тыс. руб. (24,75%), а в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 1714813 тыс. руб. (8,21%)

Себестоимость продаж выросла на 3407901 тыс. руб. (21,93%) в 2014 году и на 488447 тыс. руб. (2,58%) в 2015 году.

Изменение валовой прибыли оказалось достаточно существенным. В 2014 году она увеличилась на 734063 тыс.руб. (61,47%), а в 2015 году – на 1226366 тыс. руб. (63,6%).

Коммерческие расходы в 2014 году уменьшились на 26638 тыс. руб. (-44,38%), а в 2015 году – на 7573 тыс.руб. (-22,69%).

Управленческие расходы в 2014 году увеличились на 102834 тыс. руб. (18,24%), а в 2015 году – на 171346 тыс. руб. (25,71%).

Величина прибыли от продаж в 2013 году составляла 570467 тыс. руб. В 2014 году эта величина увеличилась на 657867 тыс. руб. (115,32%), а в 2015 году – на 1062593 тыс. руб. (86,51%).

Прибыль до налогообложения в 2014 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась на 71356 тыс. руб. (-44,69%), а в 2015 году, наоборот, возросла на 936995 тыс. руб. (1061,04%).

В 2013 году величина чистой прибыли составила 119518 тыс. руб. В 2014 году она уменьшилась на 99342 тыс. руб. (-83,12%), а в 2015 году возросла на 800736 тыс. руб. (3968,75%).

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

На протяжении всего рассматриваемого периода на предприятии происходит увеличение выручки. Рост выручки предприятия произошел как за счет увеличения объема проданных товаров, так и за счет увеличения себестоимости продаж товара. Кроме того, за 2013-2015 гг. увеличилась величина прибыли. В целом данные анализа показывают, что деятельность ОАО «ЭФКО» является прибыльной.

По итогам горизонтального анализа мы определили количественное изменение показателей. Для того, чтобы определить как изменилась структура экономических показателей деятельности ОАО «ЭФКО», проведем вертикальный анализ по данным отчета о финансовых результатах за 2013-2015 гг. (см. прил. 3-4). Результаты расчетов приведены в приложении 6.

По результатам вертикального анализа мы видим, что наибольший удельный вес в выручке от продаж занимает себестоимость проданных товаров. В 2013 году она составила 92,86%, в 2014 году – 90,76%, а в 2015 году – 86,04%. Удельный вес себестоимости в 2014 году уменьшился на 2,1% (-2,26%), а в 2015 году – на 4,76% (-5,21%).

Валовая прибыль в 2013 году составила 7,14% от выручки, в 2014 году – 9,24%, а в 2015 году – 13,96%. Удельный вес валовой прибыли на протяжении периода 2013-2015 гг. возрос.

Коммерческие расходы в 2013 году составили 0,36% от выручки, в 2014 году – 0,16%, а в 2015 году – 0,11%. Удельный вес коммерческих расходов уменьшился.

Управленческие расходы в 2013 году составили 3,37%, в 2014 году – 3,19%, а в 2015 году – 3,71%.

Прибыль от продаж в 2013 году составила 3,41% от выручки, в 2014 году – 5,88%, а в 2015 году – 10,14% от выручки. Можно наблюдать тенденцию к увеличению данного показателя.

Прибыль до налогообложения в 2013 году составила 0,95% от выручки от реализации, в 2014 году – 0,42% и 4,54% в 2015 году.

Чистая прибыль в 2013 году составила 0,71% от выручки, в 2014 году – 0,1%, а в 2015 году – 3,63%.

Как видно из проведенных расчетов, в 2013-2015 гг. на предприятии ОАО «ЭФКО» снизилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает снижение затрат на производство, более эффективное использование имеющихся мощностей, уменьшение брака в производстве. Это снижение является для предприятия хорошим направлением.

Негативным моментом является и снижение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия уменьшилась.

2.2. Анализ финансового состояния и специфика организации финансового планирования на предприятии

Одним из важнейших условий успешного управления предприятием любой отрасли является оценка его финансово-хозяйственной деятельности.

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия по сути дела отражает конечные результаты его деятельности.

Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия осуществляется в основном по данным годовой и квартальной бухгалтерской отчетности и в первую очередь по данным бухгалтерского баланса.

По данным бухгалтерского баланса ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг. (см. прил. 3-4) был проведен горизонтальный анализ. Результаты расчетов приведены в приложении 7.

Горизонтальный анализ баланса ОАО «ЭФКО» показал, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом валюта баланса увеличилась на 2209982 тыс. руб. (14,15%), а в 2015-2014 годы она увеличилась на 8625450 тыс. руб. (48,38%).

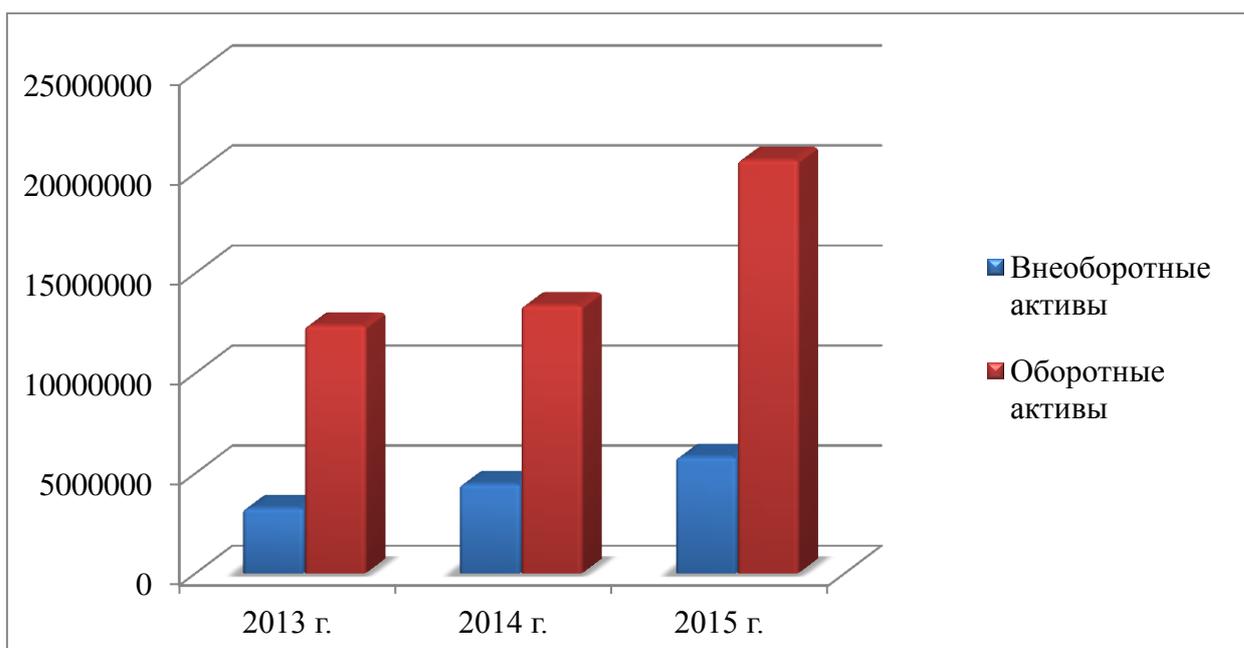


Рис. 2.3. Динамика показателей актива баланса ОАО «Эфирное» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Анализируя статьи актива баланса можно сделать следующие выводы.

В 2014-2013 гг. внеоборотные активы возросли на 1200772 тыс. руб. (36,95%), а в 2015-2014 гг. – на 1355990 тыс. руб. (30,47%). Увеличение

внеоборотных активов говорит нам о приобретении компанией основных средств или о долгосрочных вложениях.

В то же время оборотные активы за 2014-2013 гг. увеличились на 1009210 тыс. руб. (8,16%), а за 2015-2014 гг. – на 7269460 тыс. руб. (54,33%).

Запасы в 2014-2013 гг. уменьшились на 2610931 тыс. руб. (-53,14%), а затем, в 2015-2014 гг., возросли на 2685346 тыс. руб. (116,61%).

Также следует отметить, что за период 2015-2013 гг. наблюдается рост дебиторской задолженности: на 3634551 тыс. руб. (54,96%) в 2014 году и на 888429 тыс. руб. (8,67%) в 2015 году, что ухудшает ликвидность текущих активов.

Для оценки источников образования средств организации проанализируем данные горизонтального анализа пассивов баланса.

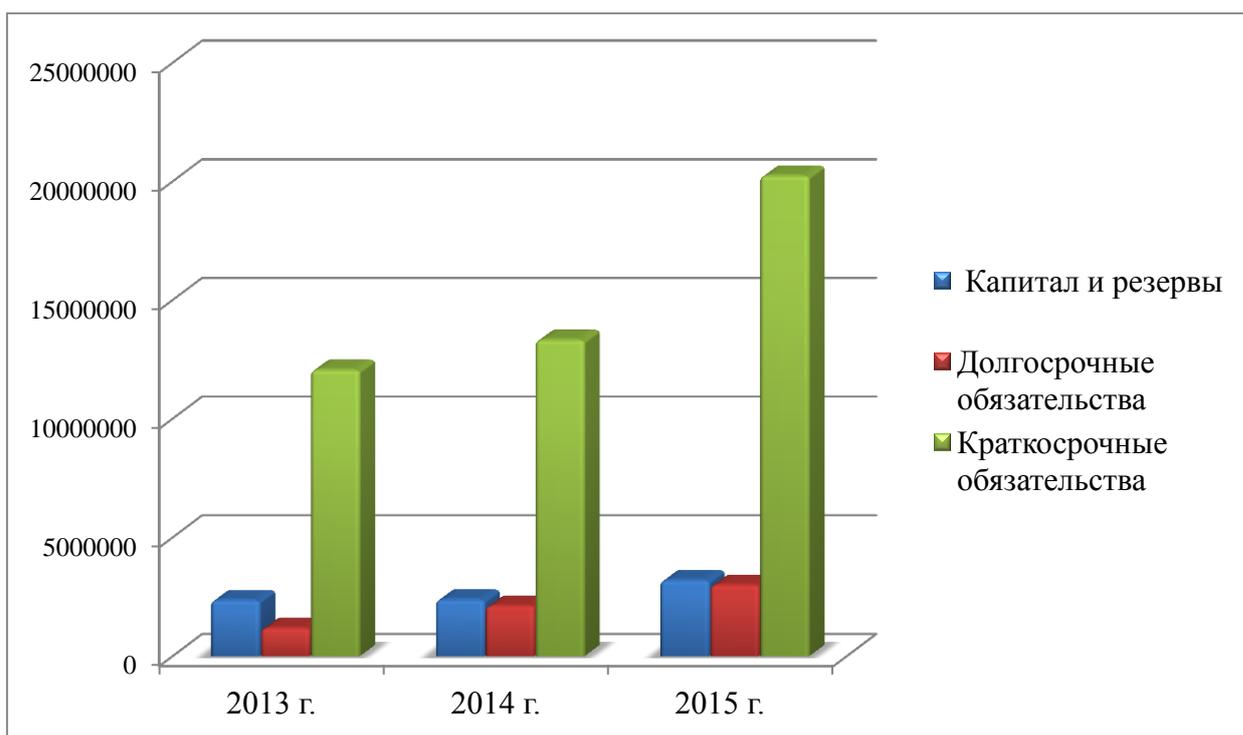


Рис. 2.4. Динамика показателей пассива баланса ОАО «Эфирное» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

В течение анализируемого периода возрос показатель собственного капитала: в 2015-2014 гг. – на 820912 тыс. руб. (34,45%), а в 2014-2013 гг. – на 20175 тыс. руб. (0,85%).

Увеличение собственного капитала произошло в основном за счет роста накопленной прибыли. В 2015-2014 гг. рост нераспределенной прибыли составил 820966 тыс. руб. (43,28%), а в 2014-2013 гг. – 21438 тыс. руб. (1,14%).

Уставный капитал предприятия остался неизменным, а именно 351757 тыс. руб., то есть темп его роста равен нулю.

Значительно увеличились долгосрочные обязательства. В 2015-2014 гг. их увеличение составило 884726 тыс. руб. (41,61%), а в 2014-2013 гг. – 930060 тыс. руб. (77,74%).

Краткосрочные обязательства в 2015-2013 гг. возросли на 6919812 тыс. руб. (51,95%), а в 2014-2013 гг. – на 1259747 тыс. руб. (10,45%).

Кредиторская задолженность за рассматриваемый период увеличилась. В 2015-2014 гг. – на 801817 тыс. руб. (25,21%), а в 2014-2013 гг. – на 899814 тыс. руб. (39,46%).

Таким образом, на основании проведенного горизонтального анализа можно сказать, что финансово-хозяйственная деятельность ОАО «ЭФКО» способствовала значительному увеличению внеоборотных средств. Тот факт, что в отчетности присутствуют финансовые вложения, говорит о наличии свободных денежных (самых ликвидных) средств в компании и о существовании работающей финансовой политики. Это означает что, деньги приносят доход, инвестируются в различные проекты. Кроме того, как положительный фактор можно рассматривать увеличение долгосрочных обязательств, так как они приравниваются к собственному капиталу. Однако рост кредиторской задолженности говорит о том, что предприятие испытывает недостаток в собственных оборотных средствах.

Вертикальный анализ предполагает изучение соотношения разделов и статей баланса, их структуру. Он дополняет горизонтальный анализ.

По данным бухгалтерского баланса предприятия ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг. (см. прил. 3-4) проведем вертикальный анализ. Результаты расчетов приведены в приложении 8.

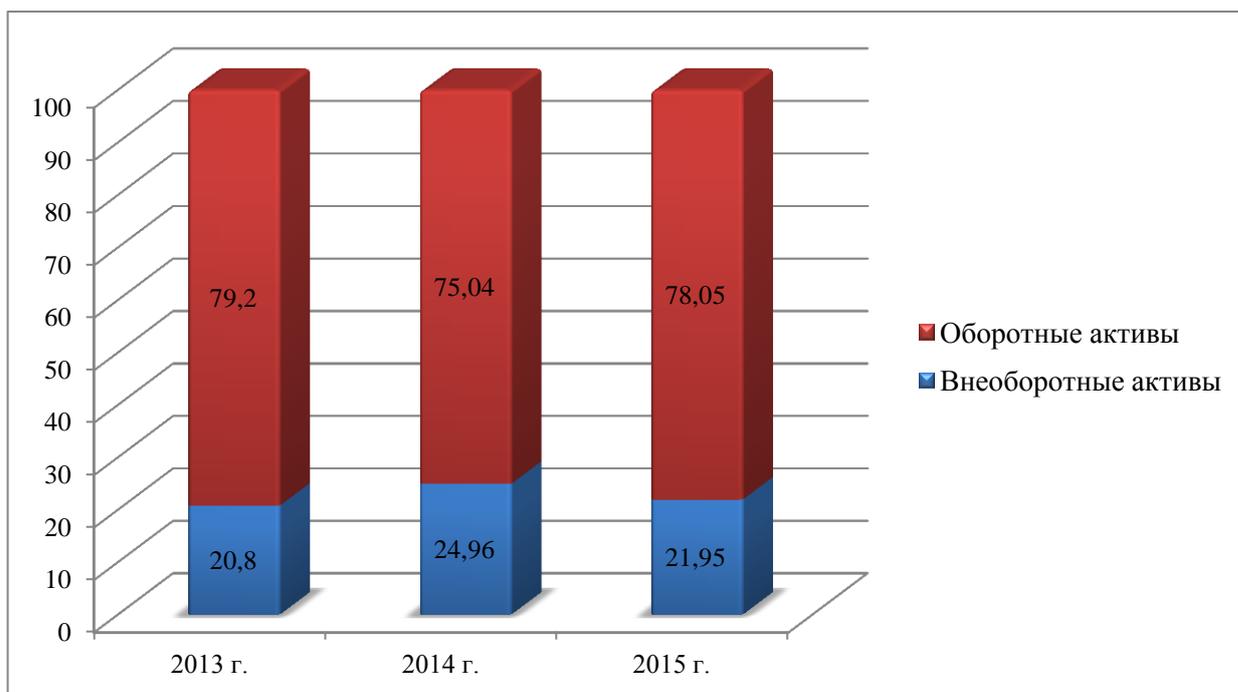


Рисунок 2.5. Динамика структуры актива баланса ОАО «Эфирное» за 2013-2015 гг., %

В структуре активов баланса ОАО «ЭФКО» значительная доля принадлежит оборотным активам. Это свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. В 2015 году – 78,05%, 2014 году – 75,04%; в 2013 году – 79,2%.

В структуре оборотных активов в ОАО «ЭФКО» преобладает дебиторская задолженность, доля которой в 2015 году составила 42,1%, в 2014 году – 57,48%, а в 2013 году – 42,34%.

Доля внеоборотных активов ОАО «ЭФКО» составляла в 2015 году – 21,95%, в 2014 году – 24,96%, а в 2013 году – 20,08%.

Основные средства, преобладающие в структуре внеоборотных активов, составили 17,23% в 2015 году, 17,47% в 2014 году и 17,15% в 2013 году. Это означает, что предприятие имеет "легкую" структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества организации и низкой чувствительности к изменениям выручки.

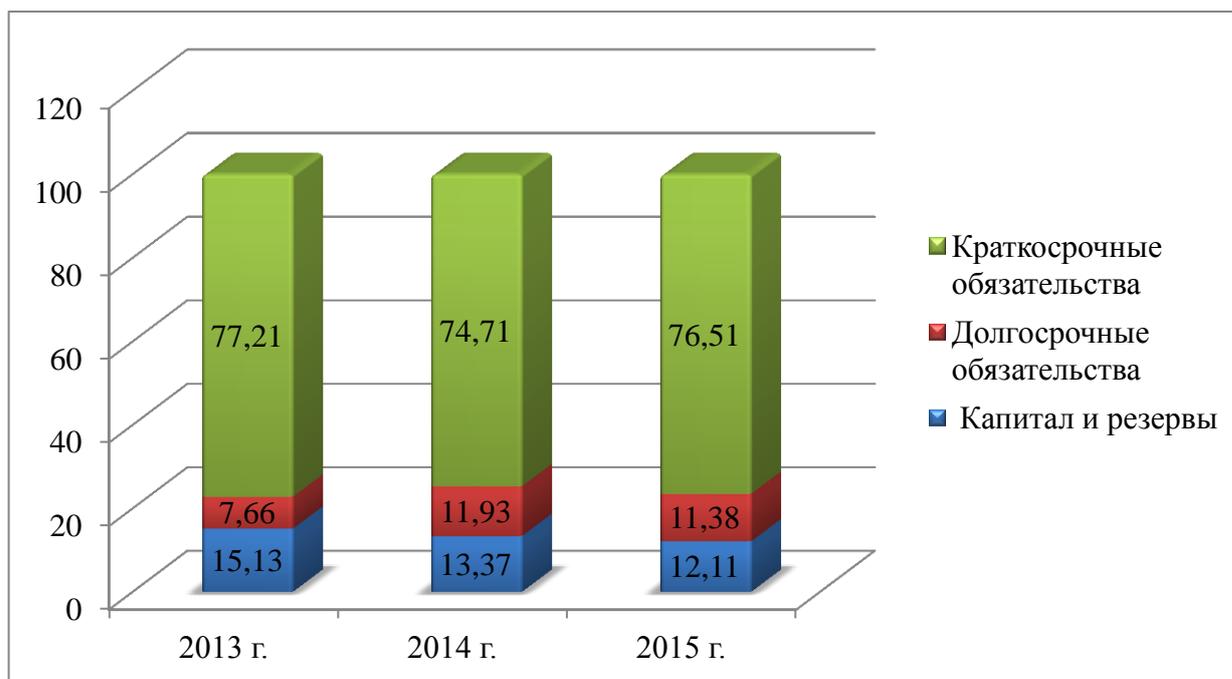


Рисунок 2.6. Динамика структуры пассива баланса ОАО «Эфирное» за 2013-2015 гг., %

В структуре пассивов баланса ОАО «ЭФКО» большую долю составляют краткосрочные обязательства. В 2015 году – 76,51%, 2014 году – 74,71%; в 2013 году – 77,21%.

Удельный вес как краткосрочных, так и долгосрочных обязательств ОАО «ЭФКО» возрос в 2014-2013 гг., а затем резко уменьшился в период 2015-2014 гг.

Таким образом на основании проведенного горизонтального и вертикального анализа можно сказать, что финансово-хозяйственная деятельность ОАО «ЭФКО» не способствовала увеличению его собственного капитала. Однако рост краткосрочной кредиторской задолженности говорит о том, что ОАО «ЭФКО» испытывает недостаток в собственных оборотных средствах, и его текущая деятельность финансировалась в основном за счет привлеченных средств.

Для проведения анализа ликвидности и платежеспособности предприятия ОАО «ЭФКО», сгруппируем активы и пассивы бухгалтерского баланса за 2013-2015 гг.

Таблица 2.4

Группировка активов ОАО «ЭФКО» по степени ликвидности и пассивов по срокам оплаты для анализа ликвидности баланса в 2013-2015 гг., тыс. руб.

Группа	2015 г.	2014 г.	2013 г.
А1. Наиболее ликвидные активы	4400913	705101	827482
А2. Быстро реализуемые активы	11136434	10248005	6613454
А3. Медленно реализуемые активы	5111381	2426162	4929122
А4. Трудно реализуемые активы	5806260	4450270	3249498
Баланс	26454988	17829538	15619556
П1. Наиболее срочные обязательства	3982008	3180191	2280377
П2. Краткосрочные пассивы	16257950	10139923	9780022
П3. Долгосрочные пассивы	3011087	2126361	1196301
П4. Постоянные пассивы	3203943	2383063	2362856
Баланс	26454988	17829538	15619556

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняется следующее условие: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$ (60).

Соотношение статей актива и пассива баланса предприятия ОАО «ЭФКО» в:

- 2015 г.: $A1 > П1$, $A2 < П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$;
- 2014 г.: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$;
- 2013 г.: $A1 < П1$, $A2 < П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$.

Согласно рассчитанным показателям в 2015 и 2014 году выполняются два условия из четырех, а в 2013 году – одно условие из четырех, следовательно, можно сделать вывод о том, что на протяжении всего рассматриваемого периода баланс организации не является абсолютно ликвидным.

В 2015 году, в отличие от 2014 и 2013 года, на момент составления баланса организация являлась платежеспособной, о чем свидетельствует выполнение первого неравенства, то есть у организации достаточно средств

для покрытия наиболее срочных обязательств, абсолютно и наиболее ликвидных активов. Так как третье неравенство выполняется на протяжении всего периода 2013-2014 гг., то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной за период равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса. Невыполнение четвертого неравенства в 2013-2015 годах у предприятия ОАО «ЭФКО» свидетельствует о недостатке оборотных средств на предприятии в данный период.

Таблица 2.5

Анализ относительных показателей, характеризующих ликвидность и платежеспособность ОАО «ЭФКО» за период 2013-2015 гг.

Показатель	2015 г.	2014 г.	2013 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.
Общий показатель ликвидности	0,88	0,74	0,75	0,14	-0,01	19,81	-1,04
Коэффициент текущей ликвидности	1,020	1,004	1,026	0,016	-0,012	1,57	-2,07
Коэффициент быстрой ликвидности	0,77	0,82	0,62	-0,05	0,20	-6,64	33,28
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,22	0,05	0,07	0,17	-0,02	310,76	-22,85
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,13	0,02	0,13	0,11	-0,11	414,25	-81,07
Чистый оборотный капитал	408770	59122	309659	349648	-250537	591,40	-80,91
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,13	-0,15	-0,07	0,02	-0,08	-18,43	115,57

Оптимальное значение общего показателя ликвидности должно быть больше или равно единице, следовательно, можно сделать вывод о том, что у организации есть проблемы с погашением своих обязательств наличными денежными ресурсами, так как значение общего показателя ликвидности в 2013 году составило 0,75 процентных пункта; в 2014 году составило 0,74 процентных пункта; а в 2015 году составило 0,88 процентных пункта.

В 2013 году значение коэффициента текущей ликвидности составило 1,026 процентных пункта; в 2014 году – 1,004 процентных пункта; а в 2015 году – 1,02 процентных пункта. Соответственно, можно сделать вывод о том, что ОАО «ЭФКО» обладает способностью погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов.

Полученные значения коэффициента быстрой ликвидности как в 2013 году, так и в 2015 году не соответствуют установленным нормам. В 2014 году этот показатель находится в пределах допустимых значений (от 0,8 до 1). Это означает, что краткосрочные обязательства организации как в 2013 году, так и в 2015 году не могут быть немедленно погашены за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2013 году равен 0,07%; в 2014 году – 0,05%; а в 2015 году – 0,22%.

Значение коэффициента маневренности в 2013-2015 гг. не соответствует пределам допустимых значений. Это означает, что предприятию необходимо поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников.

Оптимальное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами должно быть больше 0,1. На всем протяжении 2013-2015 гг. этот показатель является отрицательным. Следовательно, можно сделать вывод о том, что у предприятия ОАО «ЭФКО» недостаточно собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости.

Таблица 2.6

Анализ коэффициентов, характеризующих уровень финансовой устойчивости предприятия ОАО «ЭФКО» за период 2013-2015 гг.

Показатель	2015 г.	2014 г.	2013 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.
Коэффициент финансирования	0,14	0,15	0,18	-0,01	-0,03	-10,73	-13,42
Коэффициент автономии	0,12	0,13	0,15	-0,01	-0,02	-9,39	-11,65
Коэффициент финансовой зависимости	7,24	6,46	5,59	0,78	0,87	12,02	15,49
Коэффициент финансовой устойчивости	0,23	0,25	0,23	-0,02	0,02	-7,11	10,99

Коэффициент финансирования ОАО «ЭФКО» на протяжении всего периода не соответствует нормативным показателям, это означает, что большая часть имущества предприятия сформирована из заемных средств. Это, в свою очередь, свидетельствует об опасности неплатежеспособности предприятия.

Согласно проведенному анализу, значение коэффициента автономии меньше 0,5, т.е. нормального минимального значения, из чего следует, что предприятие не может покрыть все свои обязательства собственными средствами. Наблюдаемое уменьшение данного показателя является отрицательным фактором и свидетельствует о снижении уровня финансовой устойчивости, повышения уровня зависимости от внешних инвесторов.

Значения коэффициента финансовой устойчивости ОАО «ЭФКО» в 2013-2015 гг. показали, что финансовое положение данной компании не является полностью финансово устойчивым.

На основании рассчитанных коэффициентов, можно сделать вывод о том, что ОАО «ЭФКО» обладает достаточной суммой собственного капитала, а также собственных средств находящихся в мобильной форме, однако является не достаточно финансово устойчивым.

Таблица 2.7

Анализ коэффициентов рентабельности предприятия
ОАО «ЭФКО» за период 2013-2015 гг.

Показатель	2015 г.	2014 г.	2013 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.
Коэффициент рентабельности активов	0,030	0,001	0,010	0,029	-0,009	2642,17	-85,21
Коэффициент рентабельности собственного капитала	0,26	0,01	0,05	0,25	-0,04	2926,30	-83,26
Коэффициент рентабельности совокупных расходов	0,050	0,005	0,010	0,045	-0,005	1031,87	-54,64
Коэффициент рентабельности продаж	10,14	5,88	3,41	4,26	2,47	72,35	72,60

Коэффициент рентабельности активов в 2013 году составил 0,01 процентных пункта, в 2014 составил 0,001 процентных пункта, а в 2015 – 0,03 процентных пункта.

Коэффициент рентабельности собственного характеризует уровень доходности собственного капитала, вложенного в данное предприятие. В 2013 году значение данного показателя составило 0,05 процентных пункта, в 2014 году – 0,01 процентных пункта, а в 2015 году – 0,26 процентных пункта.

Коэффициент рентабельности продаж в 2013 году составил 3,41 процентных пункта, в 2014 – 5,88 процентных пункта, а в 2015 – 10,14 процентных пункта. Увеличение этого показателя свидетельствует о росте эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Из данных проведенного анализа коэффициентов рентабельности можно сделать вывод о том, что не достаточно эффективно используется все имущество организации в целом, а также собственный капитал.

Таблица 2.8

Анализ коэффициентов деловой активности предприятия
ОАО «ЭФКО» за период 2013-2015 гг.

Показатель	2015 г.	2014 г.	2013 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.
Коэффициент оборачиваемости активов	0,85	1,17	1,07	-0,32	0,10	-27,35	9,35
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,09	1,56	1,35	-0,47	0,21	-30,13	15,56
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,03	2,04	2,53	-0,01	-0,49	-0,49	-19,37
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,88	5,96	6,82	-1,08	-0,86	-18,12	-12,61
Коэффициент фондоотдачи	4,96	6,7	6,25	-1,74	0,45	-25,97	7,2
Коэффициент фондоемкости	0,2	0,15	0,16	0,05	-0,01	33,33	-6,25

Коэффициент оборачиваемости активов в 2013 году составил 1,07; за 2014 год – 1,17; а за 2015 – 0,85.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в 2013 году составил 1,35; в 2014 году – 1,56; а в 2015 году – 1,09.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2013 году составил 2,53; в 2014 году – 2,04; а в 2015 году – 2,03.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в 2013 году составил 6,82; в 2014 году – 5,96; а в 2015 году – 4,88.

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что организация ОАО «ЭФКО» эффективно функционирует, однако за исследуемый период тенденция улучшения в 2014 году деловой активности, в 2015 году пошла на спад. Несмотря на это, по результатам анализа можно говорить о том, что ОАО «ЭФКО» достаточно эффективно использует свои основные средства.

На предприятии ОАО «ЭФКО» процесс планирования представлен следующим образом.

Стратегическое планирование осуществляет руководство компании в лице генерального директора. Текущее и оперативное планирование осуществляют подразделение по планированию и диспетчеризации производства.

Отдел по планированию и диспетчеризации производства осуществляет руководство работой по экономическому планированию на предприятии возглавляет подготовку проектов текущих планов подразделениями предприятия по всем видам деятельности предприятия ОАО «ЭФКО», руководит составлением среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности предприятия, согласовывает и увязывает их разделы. Обеспечивает доведение плановых заданий до подразделений предприятия. На отделе лежат обязанности по составлению балансов по труду и заработной плате, планов по техническому развитию, организации производства, себестоимости, прибыли, рентабельности и др. Кроме работников отдела по планированию и диспетчеризации производства в процессе планирования участвуют и работники других подразделений. На уровне подразделений выдвигаются различные предложения, которые в дальнейшем могут составить основу будущего плана компании.

Однако деятельность подразделений не синхронизирована, нет отлаженной системы обмена информацией, необходимая информация предоставляется по запросу. То есть разрабатываемые сотрудниками данные не синхронизированы во времени, что может приводить к тому, что нужная информация поступает с задержками. Также следует отметить, что сотрудникам компании необходимо обрабатывать большие объемы информации вручную, для того чтобы у них была возможность использовать их в дальнейшей работе. Из-за этого время работы у данных специалистов растет.

Таким образом, можно сказать что организация планирования на ОАО «ЭФКО» не является эффективной, и у компании есть проблемы в данной области.

Рассмотрим каким образом осуществляется планирование на ОАО «ЭФКО» на частном примере.

Основным примером будет выступать то, что предприятие в сезон закупки подсолнечника привлекает большие кредиты на приобретение сырья (подсолнечника). От того, как качественно будет спланировано приобретение сырья по месяцам и дням зависит, сколько предприятие переплатит процентов по кредитам.

Финансовая служба ОАО «ЭФКО» подает план закупки в управление кредитования с суммами денежных средств, которые необходимы на начало каждого месяца для закупки подсолнечника по плану.

Управление кредитования проводит работу с банками и осуществляет выборку кредитов на покупку семечки под определенную ставку кредита. Управление кредитования заключает договоры кредитования с банками на конкретные суммы согласно планам.

Закупщикам, в свою очередь, удается купить семечки меньше, чем было запланировано из за волатильности на рынке, повышения цены на семечку и (или) прочих факторов. В результате часть денежных средств пролежит на расчетных счетах, либо будет пущена в оборот, то есть фактически данные денежные средства будут использованы не по назначению и эффективнее будет провести выборку кредитов в меньшем размере. В результате предприятию придется оплатить проценты по кредитам, которых можно было бы избежать при более качественном планировании закупки сырья.

Рассчитаем экономические потери от некачественного планирования закупки подсолнечника компанией ОАО «ЭФКО» в 2015 году (см. прил. 9).

Так за 2015 год было привлечено кредитов на сумму 20720000 тыс. руб. Сырья (подсолнечника) было закуплено на сумму 14895861 тыс. руб.

Фактическая закупка оказалась меньше привлеченных кредитов (5824139 тыс. руб.).

Сумма процентов, которые переплачивает предприятие, составила 218893 тыс. руб.

Ежемесячно на остаток денежных средств на расчетном счете начислялись проценты (возьмем для расчета среднюю рыночную ставку 10%), которые фактически оплачивались предприятием за использование заемных средств. На остаток денежных средств, размещенных на депозитных счетах, начислялись проценты, но ставка по депозитам существенно ниже средней кредитной ставки и составляет в 2015 году порядка 10%.

Сумма процентов от размещения на депозитных счетах денежных средств – 145690 тыс. руб.

В результате, чистые потери денежных средств на переплате процентов за 2015 год составили 73202 тыс. руб.

Исправить данную ситуацию можно одним способом, который совмещает в себе два действия:

- пересмотреть систему оперативного планирования приобретения сырья на сезон, с ежедневной актуализацией данных;
- предусмотреть кредитными соглашениями возможность выборки кредитных средств более мелкими суммами под расчеты по конкретно заводимое сырье, таким образом удастся если не уйти от переплаты процентов по кредитам, то по крайней мере их минимизировать.

Таким образом, можно сказать что система планирования на ОАО «ЭФКО» не является полностью эффективной. У компании есть ряд существенных проблем в данной области.

Предложением по совершенствованию системы планирования ОАО «ЭФКО» выступает автоматизация системы планирования на предприятии для экономии времени работников и координации деятельности всех служб предприятия.

2.3. Совершенствование системы финансового планирования на предприятии

В качестве мероприятия для повышения эффективности управленческой деятельности на предприятии ОАО «ЭФКО» можно предложить совершенствовать систему планирования путем внедрения автоматизированной системы планирования.

Предлагается к внедрению на предприятии ОАО «ЭФКО» автоматизированная система IBM Cognos BI.

IBM Cognos BI – решение компании IBM для крупных предприятий, которым необходимо повысить скорость и точность бизнес-анализа и корпоративной отчетности, чтобы достигать целей бизнеса путем наилучшего использования имеющихся данных. IBM Cognos BI – это возможность получить быстрый доступ к данным для анализа с помощью одного инструмента создания отчетов.

Вместо того, чтобы тратить время на обработку поступающей информации, высокооплачиваемые сотрудники, принимающие решения, получают возможность заниматься анализом значимых для бизнеса данных, чтобы:

- находить и устранять «узкие места»;
- понимать последствия принимаемых решений;
- быстро отвечать на изменяющиеся бизнес-потребности;
- извлекать прибыль из возможностей;
- минимизировать риски.

IBM Cognos BI предоставляет все возможности для того, чтобы без привлечения программистов и без специального обучения в считанные секунды получить комплексное и согласованное представление обо всех аспектах деятельности компании.

Данная система осуществляет:

- консолидацию данных из разных источников, которые есть в компании (1С, MS Excel, и др.) и извлекает важную для бизнеса информацию;
- превращает эту информацию в показатели операций и производительности компании за предыдущий, настоящий и будущий периоды времени;
- когда есть необходимость, предоставление согласованных моментальных копий с любыми данными об эффективности бизнеса в виде наглядных отчетов, графиков и аналитики с любой детализацией;
- работу с данными и информацией в любой удобной для пользователя форме;
- помощь пользователям в обмене информацией, идеями и мнениями, что позволяет выработать единую точку зрения на определенную задачу или проблему, координировать свою деятельность, своевременно привлекать нужных сотрудников.

Применение данной системы:

- предоставляет лицу, которое принимает решение, наличие всей необходимой информации для принятия решений;
- сокращает время выполнения отдельных операций по сбору и обработке данных;
- помогает повысить уровень контроля и дисциплины исполнителей;
- помогает повысить оперативность управления на предприятии;
- позволяет снизить затраты на выполнение вспомогательных процессов;
- повышает степень обоснованности принимаемых решений.

Таким образом, внедрив IBM Cognos BI будут получены следующие результаты:

- быстрое получение данных о предприятии и его основных процессах с помощью визуальных интерактивных сводных панелей;

- появление возможности легкого обнаружения связанных с производительностью проблем и принимать своевременные меры;
- достижение более высоких результатов деятельности благодаря возможности анализировать данные об эффективности бизнеса и принимать разумные, согласованные решения на основе надежной информации;
- появление возможности масштабировать и развивать BI-систему по мере роста бизнеса благодаря гибким опциям развертывания.

Для внедрения данной автоматизированной системы на предприятии необходимо приобрести лицензии в количестве 50 штук, согласно данным службы информационных технологий предприятия ОАО «ЭФКО». Лицензии приобретаются сроком на пять лет.

Внедрение данной системы осуществляет сторонняя организация ООО «Навикон». Стоимость внедрения данной автоматизированной системы составит 14360 тыс. руб. Общие затраты на приобретение и внедрение автоматизированной системы планирования IBM Cognos BI представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Затраты на внедрение автоматизированной системы
планирования IBM Cognos BI

Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
Стоимость внедрения проекта	34360000
Приобретение лицензий (50 шт.)	6300000
Итого инвестиционных затрат	40660000

Количество административно-управленческого персонала финансовой службы предприятия, то есть количество сотрудников, которые занимаются бухгалтерским учетом, финансами и бюджетированием, составляет 399 человек.

Для расчета окупаемости проекта на предприятии был проведен хронометраж времени, которое сотрудники компании затрачивают на консолидацию данных, присвоение управленческих категорий выгружаемой

информации и выполнение отчетов. Согласно хронометражу времени, каждый сотрудник предприятия тратит как минимум 12,5% своего времени на обработку информации в необходимую для себя форму.

Рассчитаем экономию за счет увеличения сокращения времени работы сотрудников (см. табл. 2.10).

Таблица 2.10

Планируемая экономия за счет сокращения времени работы сотрудников

Показатели	За один день	За один месяц	За один год
Продолжительность рабочего дня, час.	8	168	2016
Затраты времени на ручную обработку информации, час.	1	21	252
Средняя заработная плата одного сотрудника без взносов, руб.	2300	46000	552000
Средняя заработная плата одного сотрудника с учетом взносов (30%), руб.	2990	59800	717600
Зарплата со взносами всех сотрудников, занимающихся бухгалтерским учетом, финансами и бюджетированием, руб.	1193010	23860200	286322400
Зарплата со взносами всех сотрудников, занимающихся бухгалтерским учетом, финансами и бюджетированием за время, потраченное на ручной труд, руб.	149126	2982525	35790300

С внедрением системы IBM Cognos BI высвободится работа 49 сотрудников компании ($35790300/717600 = 49,875 = 49$) и сумма экономии на их заработной плате в год составит 35162400 руб. ($49 \cdot 717600 = 35162400$). Эффект на сокращении заработной платы (как пример, в случае сокращения указанных сотрудников) составит 35162400 руб. в год.

Исходя из стоимости проекта в 40660 тыс. руб., можно рассчитать окупаемость внедрения автоматизированной системы планирования IBM Cognos BI.

$$40660000 / 35162400 = 1,16 \text{ года} = 1 \text{ год и } 58 \text{ дней.}$$

Проект является экономически эффективным и его следует принять.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование играет очень важную роль в деятельности предприятий. В условиях рыночной экономики предприятиям и фирмам для того, чтобы добиться стабильного успеха на рынке, необходимо обладать гибкостью, уметь адаптироваться к изменяющимся условиям, а также рационально использовать все свои ресурсы. Это во многом зависит от эффективности управления и осуществления одной из его важнейших функций – планирования. Предприятиям необходимо систематически заниматься планированием своей деятельности, поскольку в условиях стремительно изменяющейся внешней среды невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий

Для применения методов повышения эффективности было выбрано предприятие масложировой промышленности – ОАО «ЭФКО».

На основании проведенного исследования финансово-хозяйственной деятельности предприятия можно сказать, что деятельность ОАО «ЭФКО» является прибыльной, однако, стоит отметить, что финансово-хозяйственная деятельность данного предприятия не способствовала увеличению его собственного капитала. Анализ показал, что ОАО «ЭФКО» испытывает недостаток в собственных оборотных средствах, и его текущая деятельность финансировалась в основном за счет привлеченных средств.

Система планирования на ОАО «ЭФКО» не является полностью эффективной. У компании есть ряд существенных проблем в данной области.

В целях повышения эффективности организации и совершенствования производственного процесса на предприятии ОАО «ЭФКО» было предложено мероприятие по внедрению автоматизированной системы планирования для экономии времени работников и координации деятельности всех служб предприятия. Для внедрения была предложена автоматизированная система IBM Cognos BI. С внедрением данной системы высвободится работа 49 сотрудников компании и сумма экономии на их

заработной плате в год составит 35162400 руб. Эффект на сокращении заработной платы (как пример, в случае сокращения указанных сотрудников) составит 35162400 руб. в год.

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

- были изучены теоретические основы организации основных производственных процессов на предприятии;
- дана организационно-экономическая характеристика организации и проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ОАО «ЭФКО» за 2013-2013 гг., а также была изучена специфика планирования на предприятии ОАО «ЭФКО»;
- были разработаны предложения по повышению эффективности организации планирования на предприятии.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы, заключающаяся в исследовании организации планирования на предприятии ОАО «ЭФКО» и выявлении путей повышения ее эффективности, была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации [Текст] : официальный текст с изм. и доп. на 23 мая 2016 года. – М.: Библиотечка «Российской газеты». – (Кодексы РФ). Вып. I–II. Ч. 1, 2, 3. – 2016. – 703 с.
2. Об акционерных обществах [Текст] : федер. закон от 26 декабря 1995 г. № 208–ФЗ (ред. от 02.06.2016) // Российская газета. – 2016 г. – № 19. – 345 с.
3. Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии [Текст] : учеб. пособие / А. П. Агарков. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2013. – 400 с.
4. Аксенов, А. П. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / А. П. Аксенов, И. Э. Берзинь. – М.: Изд-во КноРус, 2013. – 350 с.
5. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст] : учеб. пособие / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 251 с.
6. Амосова, В. В. Экономическая теория [Текст] : учеб. пособие / В. В. Амосова, Г. М. Гукасян. – М.: Изд-во Эксмо, 2014. – 736 с.
7. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / Э. А. Афилов. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2015. – 344 с.
8. Бабич, Т. Н. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев. – М.: Изд-во Кнорус, 2012. – 331 с.
9. Базилевич, А. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / А. И. Базилевич, В. Я. Горфинкель. – М.: Изд-во Проспект, 2013. – 640 с.
10. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. пособие / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2013. – 536 с.
11. Белоусов, М. С. Экономика предприятия и отраслей промышленности [Текст] : учеб.-метод. пособие / М. С. Белоусов, И. К. Овчинников. – М. : Изд-во Вита-Пресс, 2011. – 84 с.
12. Бернштейн, Л. А. Анализ финансовой отчетности [Текст] : учеб. пособие / Л. А. Бернштейн. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2011. – 243 с.

13. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / И. А. Бланк. – М.: Изд-во Ника-центр, 2013. – 356 с.
14. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2014. – 400 с.
15. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2015. – 411 с.
16. Бухалков, М. И. Производственный менеджмент [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2015. – 395 с.
17. Быстров, О. Ф. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / О. Ф. Быстров. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 319 с.
18. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / О. И. Волков, В. К. Скляренко. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2013. – 264 с.
19. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 696 с.
20. Давыденко, Е. А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях и пути их решения [Текст] / Е. А. Давыденко // Управление финансами предприятия. – 2011. – №2. – С. 32-45.
21. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] : учебник / И. А. Дубровин. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2013. – 432 с.
22. Зимин, А. Ф. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / А. Ф. Зимин, В. М. Тимирьянова. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
23. Ивасенко, А. Г. Финансы организаций [Текст] : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова. – М.: Изд-во КноРус, 2012. – 208 с.
24. Ильин, А. И. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / А. И. Ильин, Л. М. Сеница. – М.: Изд-во Новое знание, 2011. – 634 с.
25. Ильин, А. И. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / А. И. Ильин. – М.: Изд-во Новое знание, 2012. – 456 с.

26. История группы компаний «ЭФКО» [Электронный ресурс] // Группа компаний «ЭФКО» – Режим доступа: <http://www.efko.ru/o-kompanii/istoriya/> (Дата обращения: 13.06.2016).

27. Канке, А. А. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / А. А. Канке, И. П. Кошечая. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2011. – 288 с.

28. Кантор, Е. Л. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / Е. Л. Кантор. – СПб: Изд-во Питер, 2011 – 352 с.

29. Ковалев, А. И. Анализ хозяйственного состояния предприятия [Текст] : учебник / А. И. Ковалев. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2010. – 216 с.

30. Ковалевский, А. М. Перспективное планирование на промышленных предприятиях и в производственных объединениях [Текст] : учеб. пособие / А. М. Ковалевский. – М.: Изд-во Экономика, 2012. – 320 с.

31. Кондрашова, В. К. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / В. К. Кондрашова. – М.: Изд-во МГУП, 2011. – 104 с.

32. Коласс, Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы [Текст] : учеб. пособие / Б. Коласс. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2013. – 302 с.

33. Кузнецов, В. В. Основы экономики [Текст] : учеб. пособие / В. В. Кузнецов. – Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2011. – 54 с.

34. Кучеренко, А. И. Планирование на предприятии [Текст] / А. И. Кучеренко // Справочник экономиста. – 2013. – №1. – С. 15-30.

35. Либерман, И. А. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / И. А. Либерман. – М.: Изд-во РИОР, 2011. – 202 с.

36. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) [Текст] : учеб. пособие / Т. Н. Литвинова. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2016. – 156 с.

37. Лущикова, А. П. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / А. П. Лущикова. – Прокопьевск: Изд-во КузГТ, 2012. – 175 с.

38. Морозова, Т. Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учеб. пособие / Т. Г. Морозова. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2011. – 318 с.
39. Мочалова, Л. А. Концепция финансового планирования в корпорациях [Текст] / Л. А. Мочалова // Управление финансами предприятия. – 2011. – №3. – С. 12-28.
40. Непомнящий, Е. Г. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Е. Г. Непомнящий. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012. – 357 с.
41. Одинцова, Л. А. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / Л. А. Одинцова. – М.: Изд-во Академия, 2012. – 272 с.
42. О компании [Электронный ресурс] // Группа компаний «ЭФКО» – Режим доступа: <http://www.efko.ru/o-kompanii/> (Дата обращения: 13.06.2016).
43. Паламарчук, А. С. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / А. С. Паламарчук. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2013. – 458 с.
44. Поздняков, В. Я. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Поздняков. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2011. – 243 с.
45. Поздняков, В. Я. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Поздняков, Р. П. Казакова. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
46. Поршнева, А. Г. Управление организацией [Текст] : учеб. пособие / А. Г. Поршнева. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 234 с.
47. Попов, В. И. Деловое планирование: методы, организация, современная практика [Текст] : учеб. пособие / В. И. Попов. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2012. – 366 с.
48. Продукция и услуги [Электронный ресурс] // Группа компаний «ЭФКО» – Режим доступа: <http://www.efko.ru/produksiya/> (Дата обращения: 13.06.2016).
49. Райзберг, Б. А. Основы экономики и предпринимательства [Текст] : учеб. пособие / Б. А. Райзберг. – М.: Изд-во Новая школа, 2012. – 480 с.

50. Романова, Л. Е. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / Л. Е. Романова. – Тула: Изд-во ТГУ, 2011. – 115 с.
51. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Р. В. Савкина. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2012. – 324 с.
52. Сафронов, Н. А. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Сафронов. – М.: Изд-во Юрист, 2011. – 584 с.
53. Свиридова, Н. В. Оценка финансового состояния организаций [Текст] / Н. В. Свиридова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №2. – С. 27-43.
54. Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование [Текст] : учеб. пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. – М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 367 с.
55. Структура бизнеса группы компаний «ЭФКО» [Электронный ресурс] // Группа компаний «ЭФКО» – Режим доступа: <http://www.efko.ru/o-kompanii/biznes-struktura/> (Дата обращения: 13.06.2016).
56. Туровец, О. Г. Организация производства и управление предприятием [Текст] : учебник / О. Г. Туровец. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 497 с.
57. Устав ОАО «ЭФКО» [Электронный ресурс] // Группа компаний «ЭФКО» – Режим доступа: <http://www.efko.ru/investoram/dokumenty-i-otchety/> (Дата обращения: 13.06.2016).
58. Царев, В. В. Внутрифирменное планирование [Текст] : учебник / В. В. Царев. – СПб.: Изд-во Питер, 2013. – 496 с.
59. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Г. И. Шепеленко. – М.: Изд-во Феникс, 2011. – 607 с.
60. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа [Текст] : учебник / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 157 с.
61. Янковская, В. В. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / В. В. Янковская. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2013. – 425 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ