

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Теоретические и методические аспекты изучения планирования на предприятии

1.1 Исторический опыт становления и развития теоретических представлений о планировании на предприятии

1.2 Методы планирования на предприятии
1.3 Методы анализа и оценки эффективности планирования на предприятии

2 Анализ и оценка планирования на предприятии ПАО «Абрау-Дюрсо»

2.1 Характеристика микро- и макросреды предприятия

2.2 Анализ и оценка эффективности планирования деятельности ПАО «Абрау-Дюрсо»

3 Совершенствование планирования предприятия по основным направлениям

Заключение

Список использованных источников

ВВЕДЕНИЕ

В условиях нестабильности рынка, достичь уровня высокоэффективного планирования очень сложно как для малых, так и для крупных предприятий. Долгосрочное планирование в данных условиях практически невозможно, ведь каждый день российская экономика подвергается изменению в связи с существующими проблемами и угрозами из внешней среды.

В свою очередь, чтобы предпринимательская деятельность приносила прибыль, собственнику нужно ясно представлять потребность на перспективу в интеллектуальных, трудовых, финансовых ресурсах, но не стоит забывать о том, что нужно уметь рационально и эффективно использовать эти ресурсы.

Планирование – это организация экономического развития, направленная на достижение определенных стратегических, финансовых и управленческих задач предприятия при помощи различных методов, средств и принципов.

Планирование помогает быстрее, качественнее достичь тех целей, что были поставлены компанией на начальном этапе ее становления. С его помощью учитываются все внутренние и внешние факторы, которые способствуют оптимальным условиям развития предприятия. К внутренним можно отнести: темпы роста и прироста, налоговую политику предприятия, систему стимулирования и поощрения работников, рентабельность производства, стоимость оборотных и внеоборотных активов и др. А к внешним – уровень инфляции, политическую обстановку в стране, конкурентов, доступность заемных источников и др.

В условиях современной экономической ситуации необходимо отметить все возрастающую роль финансового планирования. Очевидно, что от полноты и достоверности информации «на входе» в процесс финансового планирования будет зависеть и полученный прогнозируемый результат организации в целом.

Актуальность данной темы обусловлено тем, что в данных условиях развития рынка изменилась роль финансового планирования, ведь то, что было

важно и необходимо для административной экономики, уже не оказывает никакого влияния на современную ситуацию. Сейчас предприятия сами заинтересованы в реальном представлении своего финансового положения и на ближайшую перспективу. Это необходимо, ведь чтобы бизнес был успешным и приносил стабильную прибыль, собственнику необходимо своевременно выполнять определенные обязательства перед бюджетом, различными государственными фондами, банками и другими кредиторами, также не следует забывать о защите от штрафных санкций. Для этого целесообразнее всего будет заранее просчитать доходы, вычислить прибыль, потребность в оборотном капитале и инвестициях, также следует учитывать воздействие инфляции, возможные изменения рыночной конъюнктуры, нарушения договорных обязательств поставщиками и покупателями.

Объект данной работы – ПАО «Абрау-Дюрсо».

Предметом работы выступает планирование на предприятии ПАО «Абрау-Дюрсо».

Целью этой работы является изучение теоретических и практических аспектов эффективного планирования деятельности предприятия ПАО «Абрау-Дюрсо», его структуры и сущности, а также разработка рекомендаций по совершенствованию планирования.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- описать структурную и содержательную части планирования;
- дать содержательную характеристику ПАО «Абрау-Дюрсо»
- оценить систему планирования;
- изучить основные составляющие бизнес-планирования;
- разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию планирования деятельности ПАО «Абрау-Дюрсо».

1 Теоретические и методические аспекты изучения планирования на предприятии

1.1 Исторический опыт становления и развития теоретических представлений о планировании на предприятии

Прогнозирование и планирование характерны для всех социально-экономических систем и не являются специфическими атрибутами социалистической экономики. Анализ исторического опыта показывает, что прогнозирование возникло много столетий назад. Можно сказать, что предугадать ход событий в будущем человечество пыталось всегда, начиная с древних времен.

Оценкой перспектив и прогнозированием развития своего хозяйства занимались уже феодалы. Однако научная основа прогнозирования и планирования развития отдельных предприятий, а также более масштабных экономических систем была заложена при капитализме. План как система экономических мероприятий в хозяйстве (крупном или мелком) возник вместе с появлением разделения и кооперации труда и служит программой хозяйствования в определенный временной период. При углублении разделения общественного труда появляется необходимость установления и поддержания пропорций. Планомерность как общественная категория возникает по мере становления общественно-государственной, муниципальной собственности. В современных условиях управление любой социально-экономической системой немислимо без прогнозирования, оценки будущих перспектив развития, разработки и реализации системы планов [6].

На макроуровне планирование возникло в России, а затем в СССР в 20-е гг. XX в. Первый долгосрочный план – это план ГОЭЛРО (государственный план электрификации России), разработанный в 1920 г. При его составлении был использован программно-целевой метод, предполагающий определение

цели и разработку комплекса мероприятий по ее достижению. План ГОЭЛРО предусматривал увязку строительства электростанций с производством и потреблением электроэнергии и охватывал основные отрасли экономики. Это был первый опыт научного перспективного планирования. Разработанные методологические принципы послужили основой для дальнейшей работы в области планирования. По существу, впервые был составлен топливно-энергетический баланс страны. Наряду с балансом по отдельным видам ресурсов была определена общая смета затрат.

Методы прогнозирования и планирования, становление которых началось с плана ГОЭЛРО, получили в дальнейшем значительное развитие. Это касается методов экспертных оценок, экстраполяции, балансового метода. Например, использование балансового метода для согласования проектировок по плану ГОЭЛРО явилось первым практическим применением его на государственном уровне. В последующие годы он становится ведущим методом планирования. С планом ГОЭЛРО связаны и истоки разработки макроэкономических моделей [10].

Первые годовые планы в СССР содержали «контрольные цифры», которые не имели обязательного характера для отдельных предприятий, за исключением некоторых ключевых отраслей. С 1931 г. до начала 90-х гг. XX в. Годовые планы являлись строго обязательными к выполнению, т. е. носили директивный характер. Основным методом их разработки был балансовый.

Постепенно расширялся круг объектов планирования. Вначале в планах находили отражение лишь объемные показатели. В последующем круг планируемых показателей пополнялся качественными показателями, характеризующими эффективность общественного производства. Позже наряду с развитием экономики стало уделяться внимание планированию социального развития. Начиная с 10-й пятилетки осуществлялось планирование охраны окружающей среды.

С 1928 г. в СССР, помимо детализированных годовых планов, стали разрабатываться пятилетние. Каждый из них имел целевую направленность. Реализация главной цели планов во многом зависела от эффективности предусматриваемых мер. Ограниченность ресурсов, которыми располагало общество в определенный период времени, обуславливала необходимость разработки оптимальных вариантов их использования, применения эффективных технологий. Однако эти проблемы не решались должным образом в силу объективных и субъективных причин.

Среди первых комплексных планов, разработанных в СССР, важное значение имеет «балансовая таблица» национальной экономики, разработанная с участием В. Леонтьева в 1923–1924 гг., которая явилась основой модели «затраты–выпуск». Модель «затраты–выпуск» в настоящее время широко используется во многих странах для прогнозирования экономики страны и мировой экономики. [22].

Важным этапом совершенствования планирования явилась реформа 1965 г., когда начал осуществляться переход к экономическим методам управления. В стране было предусмотрено расширение сферы товарно-денежных отношений в качестве необходимой базы для усиления материального стимулирования и повышения эффективности общественного производства. Среди других показателей на первое место была поставлена прибыль. С помощью стимулировалось производство товаров цен более высокого качества путем установления надбавок к ценам. Для товаров пониженного качества предусматривались скидки. В результате в экономическом развитии страна добилась существенных успехов.

Следующий этап связан с принятием в 1979 г. постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качество работы», которым предусматривалось усиление роли пятилетних планов и расширение применения норм и нормативов при их

формировании. Однако это постановление практически не реализовывалось, и в конце 80-х гг. стала осуществляться коренная перестройка управления экономикой.

В 1987 г. был разработан и принят сборник документов «О коренной перестройке управления экономикой», среди которых одним из важнейших явилось постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О перестройке планирования и повышении роли Госплана СССР в новых условиях хозяйствования». Деятельность Госплана подверглась резкой критике. Был намечен ряд мер по повышению научной обоснованности планов, улучшению работы плановых органов, переходу от преимущественно административных к экономическим методам, обеспечению условий для деятельности предприятий на принципах полного хозрасчета и самофинансирования. Сократилось количество утверждаемых показателей. С 1988 г. предприятиям стали доводиться контрольные цифры-ориентиры, государственный заказ, лимиты и экономические нормативы.

С начала 90-х гг. в странах СНГ в условиях становления рыночных отношений особое значение стало придаваться развитию индикативного и стратегического планирования [16].

1.2 Методы планирования на предприятии

Одним важным аспектом выступает методология планирования, которая представляет собой систему требований к формированию планов с использованием методов плановых показателей и внутренней логики построения планов.

В процессе планирования используются специфические методы, которые соответствуют и отражают особенности и цели определенного хозяйствующего субъекта. При выборе комплекса методов необходимо учесть следующие факторы:

- длительность одного планового оборота;
- методы расчетов плановых показателей и их особенности;
- обеспеченность своевременной актуальной информацией и возможность ее применения;
- качество обработки имеющейся информации и проводимых расчетов;
- квалификационный уровень работников.

Существует шесть основных методов планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математический, графоаналитический, программно-целевой и сетевые графики.

Первым можно выделить балансовый метод, который направлен на установление связей между потребностями в ресурсах и источников их покрытия. С его помощью регулируются народнохозяйственные пропорции, определяется соотношение между разделами и показателями плана, а также выявляются резервы. Для упрощенного использования балансового метода составляются отдельные экономические балансы – их принято делить на 4 группы:

1. Трудовые балансы – балансы труда в народном хозяйстве, районные и отраслевые балансы рабочей силы.
2. Материальные балансы включают балансы мощностей производства, топлива и электрооборудования.
3. Финансовые – балансы доходов и расходов государственных бюджетов, муниципалитетов и населения.
4. Баланс общественного продукта, баланс национального дохода, баланс основных фондов и другие синтетические балансы.

Балансовый метод предусматривает проведение расчетов таким образом, чтобы потребление и распределение ресурсов не превышало их реального объема.

Второй метод – расчетно-аналитический, который определяет базисный уровень основных показателей и используется для расчета показателей анализа, плана их динамики. Этот метод используется, когда связь между экономическими явлениями слабо распознаваема или же установлена лишь косвенным путем [8].

Алгоритм планового решения можно увидеть на рисунке 1. 2.

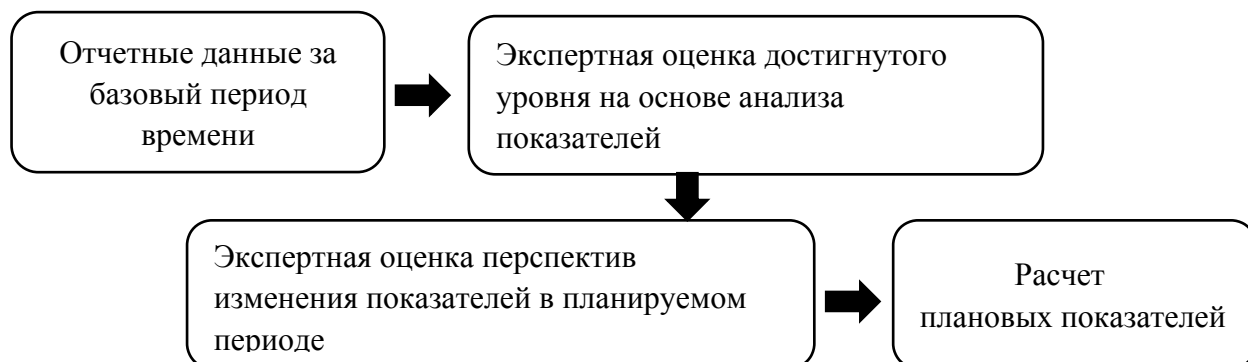


Рисунок 1. 2 – Схема расчетно-аналитического метода планирования

Далее можно сказать об экономико-математическом методе, который позволяет разработать различные экономические модели и выбрать из серии планов один с наибольшей эффективностью и оптимальностью.

Экономико-математический метод, используя систему линейных уравнений, позволяет выявить коэффициенты затрат на необходимую продукцию и спрогнозировать их влияние на общий объем производства.

Четвертый, графоаналитический метод, позволяет представить данные в удобной форме при помощи графических средств и проанализировать разнообразные показатели в динамике (темпы роста, фондоотдача, рентабельность производства).

Еще одним методом планирования является программно-целевой, он позволяет составить план в виде комплекса задач и мероприятий, которые объединены общей целью. Цель достигается определенными исполнителями, наделенными необходимым объемом ресурсов. Этот метод может быть

представлен «деревом целей», где максимально подробно разбираются все возможные варианты проектов и пути их достижения.

Последним методом выступают сетевые графики, они представляют параллельные этапы выполнения работ в пространстве и времени [10].

Важно отметить, что каждый из перечисленных методов имеет десятки разновидностей и способ и все они применяются на практике во множестве организаций. У каждого из этих методов имеются свои особенности, приоритетные требования к основному планируемому результату. В процессе планирования все эти методы применяются в совокупности для более эффективного внутрифирменного планирования. В основе применения каждого из них лежит системный подход, который основывается на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия, его внутренней и внешней среды.

1.3 Методы анализа и оценки эффективности планирования на предприятии

Все методы экономического анализа принято подразделять на формализованные (количественные) и неформализованные (качественные).

Качественные (экспертные) методы используются в большинстве случаев для прогнозирования состояния предприятия в условиях неопределенности или нехватки информации для анализа ситуации и принятия управленческих решений. Экспертные методы широко применяются в различных сферах, в том числе при финансовом анализе, выявлении и оценке финансовых и финансово-инвестиционных рисков, анализе внутренней среды предприятия в целом. К ним можно отнести:

- экспертные оценки и мнения;
- метод Дельфи;
- разработка сценариев;

- деловые игры;
- метод «мозгового штурма»;
- морфологический анализ [24].

Количественные методы – методы, основанные на анализе и исследовании определенных количественных показателей, они помогают определить степень отклонения исследуемых показателей и степень влияния различных факторов. Их можно разделить на традиционные и нетрадиционные. Большая часть традиционных методов относится к факторному анализу, который предполагает построение системы показателей и математической формулы зависимости результирующего признака от факторных. Более подробную классификацию можно рассмотреть на рисунке 1.3 [24].



Рисунок 1.3 – Классификация методов и приемов анализа

Каждое предприятие имеет свои специфические особенности, цели и задачи, возможности и на основании этих данных подбирается индивидуальный план функционирования и методы, при помощи которых он достигается, должны постоянно совершенствоваться.

Внутрифирменное планирование является функцией управления, в рамках которой определяются необходимые цели предприятия, и на всех его этапах важно применять наиболее рациональные методы и средства научного обоснования разработки планов предприятия.

Оценочными критериями эффективности выступают различные экономические показатели: индекс доходности, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности и др. Также для выбора оптимальных значений планируемых показателей используются частные критерии: трудоемкость, себестоимость, рентабельность и эффективность плановых показателей. Последний из перечисленных методов позволяет оценить эффективность организации планирования. В упрощенном виде этот показатель можно трактовать в виде следующей формулы:

$$\mathcal{E}_{\text{вп}} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (1)$$

где Φ – фактическое выполнение плана,

Π – плановый показатель.

Для эффективной организации работы по выполнению плановых показателей эффективность внутрифирменного планирования не должна быть ниже единицы, а если эффективность выше или равна единице, то это говорит об успешности предприятия.

Данный метод позволяет предприятиям гибко реагировать на изменения конъюнктуры спроса и предложения, но при слабой изученности рынка может

произойти искусственное занижение возможностей предприятия, поэтому данный метод следует использовать осознанно.

Другим методом, более трудоемким в части расчетов из-за отсутствия показателей прямых затрат, является оценка эффективности самой системы внутрифирменного планирования, то есть отношение затрат на построение и функционирование системы к результатам её деятельности.

При формировании системы внутрифирменного планирования в организации нужно учитывать следующие затраты:

- затраты, учитывающие привлечение и содержание хозяйствующего субъекта (привлечение, поиск и обучение персонала, создание отдела планирования и т.д.);

- затраты на создание средств планирования (создание программного обеспечения, на техническое оборудование и т.д.);

- прочие затраты на развитие системы планирования [10].

Но в то же время, чем объёмнее и сложнее разрабатываемые планы на предприятии, тем больше издержки планирования. Нужно стараться максимально снизить эти издержки при том же уровне затрат.

При определении эффективности формирования системы внутрифирменного планирования нужно принимать во внимание финансовый эффект, который имеет место быть в облике экономии расходов в системе управления или же в облике совершенствования итогов производственно-хозяйственной работы организации. Экономический эффект может быть достигнут при помощи:

- рационализации потоков информации;

- модернизация технической оснащённости трудовых ресурсов;

- рационализация всевозможных ресурсов в процессе планирования – материальных, трудовых, финансовых и т.д.;

- внедрение инновационных технологий;

- внедрение ноу-хау;
- применение актуальных, прогрессивных и качественных методов;
- совершенствование управленческого состава.

Так, эффективность внедрения системы внутрифирменного планирования можно определить в соответствии со следующей формулой:

$$\mathcal{E}_{\text{en}} = \frac{\mathcal{E}}{3}, \quad (2)$$

где \mathcal{E} – экономия в результате внедрения системы планирования,
 3 – затраты на реализацию данной системы.

Пусть этот показатель и позволяет определить эффективность внедрения, однако большую же ценность имеет оценка функционирования эффективности системы планирования, а не ее внедрение.

Таким образом, внедрение и дальнейшее использование выше перечисленных рекомендаций позволит повысить эффективность деятельности предприятия, а также определить последующие направления развития и совершенствования системы внутрифирменного планирования организации. А при грамотном использовании комплекса методов планирования и анализа деятельность организации будет приносить стабильный доход, а также репутация компании будет, несомненно, расти и повысится финансовая составляющая.

2 Анализ и оценка планирования на предприятии ПАО «Абрау-Дюрсо»

2.1 Характеристика микро- и макросреды предприятия

Публичное акционерное общество «Абрау-Дюрсо» является коммерческой организацией, обладающей всеми правами юридического лица в соответствии с нормами Гражданского кодекса. В своей деятельности компания руководствуется следующими документами:

- Федеральный закон «Об акционерных обществах»;
- Гражданский кодекс РФ;
- Устав ПАО «Абрау-Дюрсо».

Сейчас ПАО «Абрау-Дюрсо» является ведущим российским производителем игристых вин. На предприятии изготавливают шампанское не только классическим способом – в бутылках, но и акратофортным, то есть игристые вина приготавливаются в специализированных емкостях – акратофорах. При данном способе при определенной температуре бродильная смесь насыщается углекислым газом.

Технологический цикл шампанских и игристых вин таким способом длится от 16 до 28 дней. И в связи с этим выпускается недорогое шампанское, являющееся натуральным продуктом хорошего качества. Но если же рассматривать потенциальных покупателей, которые ищут более глубокий насыщенный вкус, то для таких ценителей больше подойдет шампанское приготовленное классическим способом. Этот способ отличается от акратофортного более длительным (от 3-х лет) временем приготовления напитка и более сложной процедурой.

Даже сейчас в хранилищах "Абрау-Дюрсо" лежат бутылки шампанского и 20- и 30-ти летней выдержки, стоимость которого оценивается в несколько тысяч долларов за бутылку. Пролежав несколько лет в тоннелях, вино насыщается углекислым газом и приобретает гармоничный вкус.

За последние годы вина «Абрау-Дюрсо» получили множество разнообразных национальных и международных наград, которые были получены за счет высокого качества и народную популярность, например, Гран-При – Фестиваль российских вин Декабрь 2007 (г. Москва) и Гран-При – Международный форум напитков “DRINK EXPO” Июнь 2007 г.

Сейчас, «Абрау-Дюрсо» помимо выпуска различной алкогольной продукции имеет множество дополнительных мероприятий, которые обеспечивают его дополнительной прибылью. Так, например, в 2017 году в историческом комплексе «Абрау-Дюрсо» был открыт зал истории виноделия, где собраны экспонаты по истории виноделия в причерноморской зоне. Там рассказывается о том, как делали вино со времен фараонов и Древней Эллады, и рассказ ведется при помощи интерактивных экспонатов. А в 2016 году было выпущено первое и пока единственное в коллекции премиальное игристое Blanc de Blanc, созданное исключительно на основе отборного белого винограда сорта Шардоне. Это игристое вино для истинных ценителей называется «белым золотом виноделия».

Если же говорить о конкурентах и внешней среде предприятия ПАО «Абрау-Дюрсо», то на данный момент, данная организация является лидирующей на рынке алкогольной продукции. Только в 2016 году винодельню в Краснодарском крае посетило более 160 000 человек, и по статистическим данным винодельня «Абрау-Дюрсо» является самой посещаемой в Европе.

С каждым годом реализуется все больше различных мероприятий, направленных на привлечение туристов, проводятся дегустации и бесплатные экскурсии по предприятию для ознакомления потенциальных покупателей с продукцией и непосредственно с ее производственным циклом.

Основной же целью деятельности данного акционерного общества, как коммерческой организации, является обеспечение рентабельной работы и получение прибыли в сфере производства и реализации алкогольной продукции. Но для обеспечения такого вида деятельности необходимо наличие

специального разрешения – лицензии. Но в то же время Общество в течении срока действия лицензии не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением тех, что предусмотрены специальным разрешением и им сопутствующих.

ПАО «Абрау-Дюрсо» осуществляет следующие виды деятельности:

- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- экспорт алкогольной продукции (вина игристого, шампанского);
- розничная продажа алкогольной продукции с объемным содержанием этилового спирта до 13% на разлив;
- производство напитков, в том числе дистиллированных алкогольных напитков, этилового спирта из сброженных материалов; виноградного вина; минеральных вод и других безалкогольных напитков;
- розничная продажа алкогольной продукции в полном ассортименте;
- производство, покупка, продажа (розничная, оптовая), хранение, транспортировка алкогольной и спиртосодержащей продукции;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия;
- розничная торговля в специализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия;
- теле- и радиовещание;
- производство общестроительных работ;
- финансовое посредничество;
- транспортирование по трубопроводам газа, нефти и нефтепродуктов;
- покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений;

– предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом;

– деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита, консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием;

– рекламная деятельность.

Общество вправе заниматься любыми иными видами деятельности, не запрещенными действующим законодательством Российской Федерации.

ПАО «Абрау-Дюрсо» выступает самостоятельным юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Имущество предприятия образуется за счет собственных и заемных источников, путем поступления имущества по договорам дарения, на правах пользования землей, недрами и другими природными ресурсами, а также на основе прав на интеллектуальную собственность.

Уставной капитал организации составляет 73 500 000 рублей и разделен на 73 500 000 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1 рубль за одну акцию. Также возможно дополнительное размещение обыкновенных именных акций в размере 500 000 тыс. рублей, где одна акция имеет ту же номинальную стоимость (1 рубль за штуку).

ПАО «Абрау-Дюрсо» имеет следующую производственную структуру управления:

– собрание акционеров;

– совет директоров;

– единоличный исполнительный орган – генеральный директор.

Высшим органом управления общества выступает общее собрание акционеров. В промежутке между общими собраниями руководство деятельностью ПАО «Абрау-Дюрсо» осуществляет совет директоров, а оперативное руководство – генеральный директор (рисунок 2.1) [21].

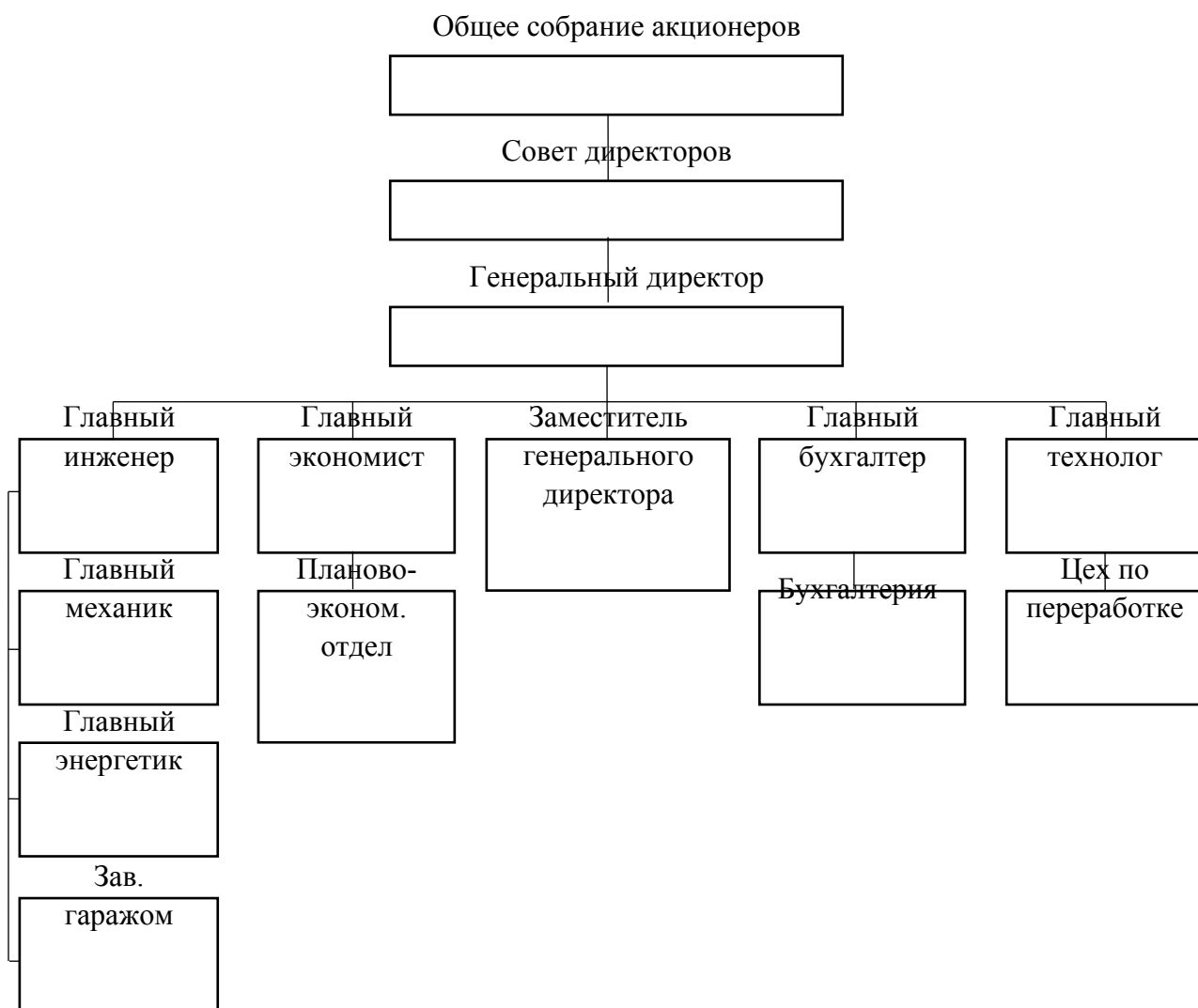


Рисунок 2.1 – Структура управления ПАО «Абрау-Дюрсо»

Если говорить о резервном фонде, то ПАО «Абрау-Дюрсо» формирует его в размере 5% от Уставного капитала Общества, что составляет 3 675 000 рублей. Размер ежегодных отчислений не может быть менее 5% от чистой прибыли до достижения размера, указанного выше. Резервный фонд предназначен для покрытия убытков предприятия, а также для погашения облигаций и выкупа акций предприятия в случае отсутствия иных средств, и он не может быть использован для иных целей.

2.2 Анализ и оценка эффективности планирования деятельности ПАО «Абрау-Дюрсо»

Для того чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы, нужно грамотно составить план на предстоящий период, для этого следует не только полагаться на желаемый результат, но и в динамике рассмотреть основные показатели деятельности предприятия, чтобы максимально точно оценить возможные резервы и возможные будущие выгоды и траты.

Для достижения поставленной на предприятии цели, то есть плановых показателей, необходимо проведение комплексного анализа. Главной задачей анализа выступает своевременное выявление и устранение недостатков в финансовой деятельности, а также поиск резервов улучшения состояния предприятия и его платежеспособности. При этом необходимо решить следующие задачи:

- во-первых, на основе изучения взаимосвязи между разными показателями производственной, коммерческой и финансовой деятельности дать оценку выполнения плана по поступлению финансовых ресурсов и их использованию с позиции улучшения финансового состояния предприятия;

- во-вторых, прогнозировать возможные финансовые результаты, экономическую рентабельность исходя из реальных условий хозяйственной деятельности, наличия собственных и заемных ресурсов и разработанных моделей финансового состояния при разнообразных вариантах использования ресурсов;

- в-третьих, разрабатывать конкретные мероприятия, направленные на более эффективное использование финансовых ресурсов и укрепление финансового состояния предприятия.

Для оценки устойчивости эффективности планирования используется система показателей, характеризующих изменения:

- эффективности и интенсивности использования капитала;
- платежеспособности и кредитоспособности предприятия;
- запаса финансовой устойчивости предприятия.

Основными показателями, характеризующими эффективность деятельности предприятия, являются показатели прибыли и рентабельности.

Как общий показатель деятельности предприятия прибыль отражает все стороны его производственно-хозяйственной деятельности: уровень использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов, технический уровень производства и конкурентоспособность производимой продукции. Предприятие должно стремиться к получению такого объема прибыли, который позволил бы ему не только удерживать свои позиции на рынке выпускаемых предприятием товаров и оказываемых услуг, но и обеспечивать развитие производства и устойчивое финансовое положение в условиях конкуренции.

А показатели рентабельности, в свою очередь, выражают относительную величину прибыли и характеризующий степень отдачи средств, используемых в производстве. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим. В общем смысле рентабельность продукции подразумевает, что производство и реализация данного продукта приносит предприятию прибыль. Нерентабельное производство - это производство, не приносящее прибыли. Отрицательная рентабельность - это убыточная деятельность.

Рассмотрим и проанализируем ведущие показатели деятельности предприятия. Основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности ПАО «Абрау-Дюрсо» за 2016-2018 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности

ПАО «Абрау-Дюрсо» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %	
				2016/2017	2017/2018
1 Выручка от продаж, тыс. р.	143149,0	150915,0	206766,0	105,4	137,0
2 Себестоимость проданной продукции, тыс. р.	-99391,0	-146748,0	-157388,0	147,6	107,3
3 Прибыль от продаж, тыс. р.	-19125,0	-81520,0	-34312,0	426,2	42,1
4 Фонд оплаты труда, тыс. р.	89774,0	134946,0	149128,0	150,3	110,5
5 Среднемесячная заработная плата, р.	19832,0	23330,0	24135,0	117,6	103,5
6 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. р.	2637,5	2782,0	3877,0	105,5	139,4
7 Фондоотдача, р.	54,3	54,2	53,3	99,9	98,3
8 Рентабельность продаж, %	33,5	-89,3	198,3	-266,8	-222,0
9 Рентабельность активов, %	2,0	-5,3	14,1	-261,5	-268,1
10 Рентабельность собственного капитала, %	13,4	-10,4	17,4	-77,7	-167,6
11 Отношение прибыли-брутто к сумме всех расходов, %	115,4	3,1	91,5	2,7	2978,6
12 Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	1,5	2,8	0,7	185,6	26,5
13 Оборачиваемость кредиторской задолженности, в днях	8,1	7,9	10,6	97,5	134,4
14 Чистая прибыль	47921,0	-134775,0	409938,0	-281,2	-304,2

Анализируя полученные данные, выявляется неравномерная скачкообразная тенденция изменения структуры и динамики доходов и расходов организации, что свидетельствует о небольших проблемах планирования деятельности организации, но в то же время предприятие стремится достичь и превысить установленные плановые показатели.

Для ПАО «Абрау-Дюрсо» 2017 год является убыточным – чистая прибыль составила -134775 тыс. р., на данный показатель могли оказать влияние различные факторы, например:

– снижение объема производства;

- увеличение фонда оплаты труда;
- снижение покупательной способности;
- увеличение себестоимости продукции;
- снижение производительности труда;
- неудовлетворительная работа управленческого звена;
- влияние конкурентов.

За рассматриваемый период ПАО «Абрау-Дюрсо» получило минусовую прибыль в размере 34312 тыс. р., но если сравнивать с предыдущим годом, то прибыль выросла на 47208 тыс. р., что, несомненно, свидетельствует о росте продаж. А по сравнению с 2016 г. прибыль упала на 15187 тыс. р.

С 2016 г. по 2018 г. увеличилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности, причем в процентном соотношении изменение выручки (+5,4% и +37%) опережает изменение расходов (+ 46,6% и +7,3%).

За анализируемый период организация хоть и понесла убытки от продаж, но в целом финансово-хозяйственная деятельность оказалась прибыльной, что и обусловило пусть и небольшие, но положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения к совокупным расходам организации, составила 91,5% - это значит, что с каждого рубля, израсходованного за 2018 год в рамках финансово-хозяйственной деятельности организации было получено 91,5 к. прибыли. За аналогичный период 2017 года также была получена прибыль, но на 88,4 к. с рубля меньше, чем в 2018 г., а в 2016 г. – на 23,9 к. больше.

Далее в таблице рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата авансированных на осуществление предпринимательской деятельности денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

По результатам анализа технико-экономических показателей за 2016-2018 годы. произошло улучшение основных показателей, характеризующих деятельность предприятия и произошло это за счет: увеличения объема производства, при небольшом увеличении доли расходов, снижения цен на материалы и увеличение цен на товарную продукцию.

Таким образом, ПАО «Абрау-Дюрсо» является сильным конкурентом, лидером на рынке винной продукции. За счет хорошей репутации, маркетинговой стратегии и накопленного многолетнего опыта компания год за годом показывает высокие финансовые результаты, что, в свою очередь, ведет к завоеванию все большей доли рынка.

3 Совершенствование планирования предприятия по основным направлениям

ПАО «Абрау-Дюрсо», как и большинство российских предприятий, стремится успешно функционировать и развиваться в конкурентных условиях. Проведенный анализ в предыдущей главе данной курсовой работы показал наличие отдельных небольших недостатков и возможных путей совершенствования планирования деятельности предприятия, а также наличие возможных резервов повышения прибыли.

Нужно помнить, что все качественные показатели, такие как оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, показатели рентабельности должны расти. Важен и рост количественных показателей, например, фонда оплаты труда, причем не только повышение заработной платы, но и увеличение премий и дополнительных выплат для стимулирования качества работы персонала и повышения производительности труда. Только во взаимосвязи, повышения всех стимуляторов – количественных и качественных, прибыль предприятия будет расти.

Если рассматривать все предприятие в совокупности, то для улучшения своей деятельности и планирования следует:

- конкретизировать все этапы разработки планирования, используя как можно более точные цифры и факты;
- использовать информацию только из достоверных источников;
- проводить пересчет, планирование всей активов организации;
- в течении времени возвращаться к реализуемым планам и вносить изменения в соответствии с текущими данными;
- рассчитать все возможные риски, отыскать «подводные камни» и предотвратить их в процессе деятельности;
- разрабатывать несколько вариантов с разными решениями проблем;

Но для начала нужно определить основные недостатки, существующие в планировании деятельности анализируемой организации.

К одному из таких недостатков следует отнести слабую мотивацию персонала предприятия. Данный минус в деятельности компании чреват плачевными последствиями, поскольку именно на персонал направлена деятельность всей системы управления и эффективную работу персонала предприятия в данном случае сложно переоценить. Ведь практически 60% всего процесса производства вин состоит из ручного труда.

Также в ходе анализа были выявлены незначительные недостатки в структуре управления. Для их устранения и повышения ее эффективности следует обратить внимание на следующие моменты:

- оптимизация затрат на управление;
- необходимость повышения квалификации управленческого персонала (за счет этого получится оптимизация затрат подготовку управленческого персонала);
- обращение к консалтинговым компаниям за управленческим консультированием (за счет этого получится оптимизация затрат на управленческое консультирование).

Еще одним недостатком для прибыльности компании является низкая цена по большинству вин, так средняя цена одной бутылки составляет 1372 рубля, считая самые дорогостоящие вина.

Таким образом, для устранения существующих проблем предлагаются следующие мероприятия.

1. Усовершенствование существующей системы мотивации и стимулирования персонала предприятия.

Следует отметить, что основой совершенствования существующей системы мотивации является результативность деятельности сотрудников винодельни. Усовершенствованная система мотивации для сотрудников формируется в соответствии с их квалификацией, стажем, используя

материальные методы стимулирования, и в соответствии с возрастом, используя нематериальные методы стимулирования.

Итак, предлагается оставить повременную систему оплаты труда, но премироваться будут работники, которые неоднократно превышали производственный план. Следует уменьшить удельный вес заработной платы в фонде оплаты труда на 8% и увеличить на эти 8% удельный вес премии, то есть увеличить долю премии и сократить, тем самым, за счет нее чистую заработную плату. Таким образом, получится, что премии за сокращение срока выполнения установленных работ составят 10% от суммы заработной платы.

2. Создание новой линейки премиальных вин и вин, из высококачественных и дорогостоящих сортов винограда.

Наряду со всеми проводимыми мероприятиями самим предприятием ПАО «Абрау-Дюрсо», можно предложить создание линейки премиальных вин, для ценителей и людей, которые предпочитают вина из более дорогих сортов винограда, таких как Шардоне. Множество людей, находясь на отдыхе, предпочитают попробовать что-то новое. Новая продукция будет пользоваться спросом не только у людей с высоким достатком, но и со средним.

Производство нового шампанского или же вина несомненно привлечет покупателей. Следует также выпускать его ограниченной серией, ведь продукция будет пользоваться популярностью в основном во время курортного периода.

3. Повышение квалификации управленческого персонала.

Устранение данной проблемы позволит усовершенствовать структуру, механизм и процесс управления исследуемого предприятия, что, несомненно, приведет к повышению его конкурентоспособности. Повышение квалификации управленческого персонала предлагается проводить двумя методами в совокупности. Первым будет поочередное направление управленческого персонала на курсы повышения квалификации, срок обучения каждого управленца, при этом, составит 4 недели. Вторым же будет организации

семинаров в нерабочее время, которые предлагается вести генеральному директору.

Внедрение предложенных мероприятий повлекут за собой повышение эффективности деятельности всего предприятия и в частности системы управления и планирования, существующей на нем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в данной работе были изучены основные теоретические и практические аспекты эффективного планирования на предприятии, его главная сущность, требования к нему, а также рассмотрены методы и приемы, необходимые для грамотного планирования.

Планирование деятельности предприятия предназначено как для предприятия в целом – для определения целей и задач развития, так и для отдельных его субъектов, таких как – менеджеров фирм, владельцев данного предприятия, внешних инвесторов и партнеров по бизнесу. Для каждого из них оно выполняет свои функции и разъясняет те факты, которые им необходимы.

Для успешного и эффективного планирования необходимо проведение комплексного внутреннего и внешнего анализа, а также максимально подробное изучение всех его составляющих частей.

В качестве объекта исследования выступает ПАО «Абрау-Дюрсо», основная деятельность которого производство и реализация алкогольной продукции, а именно различных сортов вин и шампанского.

ПАО «Абрау-Дюрсо» является сильным конкурентом, лидером на рынке винной продукции. За счет хорошей репутации, маркетинговой стратегии и накопленного многолетнего опыта компания год за годом показывает высокие финансовые результаты, что, в свою очередь, ведет к завоеванию все большей доли рынка.

Внедрение и дальнейшее использование выше перечисленных рекомендаций позволит повысить эффективность деятельности предприятия, а также определить последующие направления развития и совершенствования системы внутрифирменного планирования организации. А при грамотном использовании комплекса методов планирования и анализа деятельность организации будет приносить стабильный доход, а также репутация компании будет, несомненно, расти.

Реализация всех предложенных мероприятий позволяет устранить существующие на ПАО «Абрау-Дюрсо» проблемы и повысить эффективность существующей системы планирования. Положительный эффект от внедрения предложенных мероприятий будет выражен также в улучшении внутренней среды организации.

Рассматривая планирование как один из методов приумножения прибыли, можно лишь сказать, что только хорошо и детально разобранный проект принесет свои плоды и поможет достичь предприятию высот, вырваться в лидеры на рынке и привлечь достаточное количество инвесторов для расширения предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. // Финансы и статистика. – 2013. – С. 185.

2 Амирханян Н. Н. Проблемы страхования предпринимательских рисков в РФ / Амирханян Н. Н., Бродецкая Н., Ващенко Т. В. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2014. – №8 С. 164-166.

3 Асекова Б. Н. Планирование производственной программы предприятия / Б. Н. Асекова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11. – С. 569

4 Бабкин А. В. Особенности стратегического планирования выхода предприятий на зарубежные рынки в условиях новой экономической реальности / Бабкин А. В., Байков Е. А. // Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы. – 2017. – С. 532-553.

5 Бизнес-планирование / под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 295 с.

6 Бондаренко Т. Г. Необходимость финансового планирования в условиях современной экономики / Т.Г. Бондаренко, Солтаханов А. У // Инновационная наука. – 2017. - №2 – 1 С. 164-168.

7 Борисова О. В. Ключевые направления типизации бизнес-планов на современном этапе развития экономики / О. В. Борисова // Концепт. – 2015. – №11 – С. 126-130.

8 Бородин А. И., Ковалева А. В., Сорочайкин А. Н., Сорочайкин В. Н. Природа и сущность внутрифирменного планирования предприятия в современных условиях // Основы ЭУП. – 2013. – №6 (12). – С. 76-87

9 Бухалков, М.И. Планирование на предприятии / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М. – 2015. – С. 410.

10 Гелета И. В., Калинская Е. С., Кофанов А. А. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / И. В. Гелета, Е. С. Калинская, А. А. Кофанов. – М.: Магистр. – 2014. – 303 с.

11 Голубева Л. Ф. Албаки, Б. А. Бизнес-план и политические условия, влияющие на его реализацию / Л. Ф. Голубева, Б. А. Албаки // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №4. С. 23-27.

12 Гордюшина Е. С., Батищев А. В. Стратегическое планирование как основа функционирования туристских предприятий в современных условиях // Территория науки. 2016. – №4. – С. 80-87.

13 Гуськова М. Н., Фролова Т. В., Исаева Е. А. Современное состояние российского финансового рынка // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. – С. 145-151.

14 Дмитренко В. В. Бизнес-план – один из методов стратегического планирования / В. В. Дмитренко // *Juvenis scientia*. – 2015. – №1. С. 40-42.

15 Залецкая А. П. Проблемы написания маркетингового плана в компаниях малого бизнеса / А. П. Залецкая // Инновационная наука. – 2016. – №8-1. С. 57-59.

16 Захарьев Р. А. Некоторые риски, сопутствующие разработке бизнес-плана венчурного проекта / Р. А. Захарьев // Инновационная наука. – 2017. – №1-1. С. 48-50.

17 Ишкина Г. Ш. Роль планирования для расширения производства продукции (на примере ТОО «Аракс») / Г. Ш. Ишкина // Иннов: электронный научный журнал. – 2017. – №1 (30). С. 47-55.

18 Колачева Н. В. Финансовый результат предприятия как объект оценки и анализа / Н. В. Колачева, Н. Н. Быкова // Вестник НГИЭИ. – 2015. – №1 (44). С. 29-36.

19 Кудрявцева И. И. Интеграция системы финансового планирования, ориентированной на повышение рентабельности собственного капитала / Кудрявцева И. И. // Молодой ученый. – 2014. – № 2. – С. 467-472.

20 Кузьмицкая А. А. Организация системы планирования на предприятии // Вестник ФГОУ ВПО Брянская ГСХА. 2014. – №5. – С. 41-48.

21 Лисицын И. А. Этапы планирования на предприятии на основе ключевых показателей деятельности / И. А. Лисицын // Новая наука: от идеи к результату. – 2017. – № 2. – С. 117-121.

22 Лялюк В. Н. Пути совершенствования внутреннего планирования / Лялюк В. Н., Разинькова О. П. // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах. – 2015. – С. 118-124.

23 Минхаирова И. Ф. Организация бизнес-планирования на предприятии (на примере ООО "ТВ-КАМСК") / И. Ф. Минхаирова // Социально-экономические и гуманитарные практики инновационного развития России. – 2017. – С. 190-191.

24 Пенюгалова А. В., Яковенко С. Н., Мамий Е. А. / П25 Теоретические основы экономического анализа: учеб. пособие / А. В. Пенюгалова, С. Н. Яковенко, Е. А. Мамий. Краснодар: Просвещение-Юг, 2015. 154 с.: ил.

25 Романова М. В. Бизнес-планирование / М. В. Романова – М.: ИНФРА-М, 2012. – 238 с.

26 Слоцкий Д. А. Событийный маркетинг как инструмент повышения туристической привлекательности территории / Д. А. Слоцкий // Альманах теоретических и прикладных исследований рекламы. – 2016. – №1. С. 96-99.

27 Странцов И. А. Алексеевич Методический подход к формированию структуры и содержания бизнес-плана инвестиционного проекта / И. А. Странцов - Вестник АГАУ. – 2014. – №8 (118). С. 159-163.