

## Планирование, контроль и анализ показателей эффективности производственной деятельности предприятия

В ходе курса слушатели изучают процесс планирования производственной деятельности компании, подходы к производственному учету и контролю производственных процессов, внедрению системы бережливого производства на предприятии, выполняют практические задания по формированию оптимальной модели предприятия и выбору производственной стратегии, оптимизации процессов производства, по составлению оперативно-производственных планов, по операционному анализу деятельности предприятия, принятию решений в части эффективного управления затратами, по анализу производства и реализации продукции, управлению производственными мощностями, по составлению операционного бюджета, проведению план-факт анализа, оценивают эффективность производственной деятельности предприятия, определяют влияние производственной стратегии на финансовое состояние предприятия и осуществляют прогнозирование финансового состояния предприятия. Задачи выполняются с применением табличных форм и расчетов в MS Excel.

**Дата проведения:** 22 - 25 декабря 2025 с 10:00 до 17:30

**Артикул:** СП12446

**Вид обучения:** Курс повышения квалификации

**Формат обучения:** Дневной

**Срок обучения:** 4 дня

**Продолжительность обучения:** 32 часа

**Место проведения:** г. Санкт-Петербург, ул. Петропавловская, д. 4, литер А. Станция метро «Петроградская».

**Стоимость участия:** 55 800 руб.

**Для участников предусмотрено:**

Методический материал, кофе-паузы.

**Документ по окончании обучения:** По итогам обучения слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 32 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

### Для кого предназначен

Заместителей генерального директора по производству, экономике, руководителей и специалистов планово-экономических отделов, производственных отделов, отделов продаж, руководителей производств, экономистов, инженеров-экономистов, специалистов по производственному, оперативному планированию и бюджетированию.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

# Программа обучения

## День-1.

### Производственное планирование: виды, методы, этапы.

- Определение оптимальной модели предприятия и-выбор производственной стратегии.
- Схемы планирования и-управления производством.
- Задачи и-функции производственного планирования.
- Составные звенья системы производственного планирования: производственная стратегия, тактика, производственная программа, календарный план и-график производства.
- Главные принципы планирования производственного процесса.
- Виды производственного планирования.
- Стратегия и-тактика в-производственном планировании.
- Методы производственного планирования: нормативный метод; балансовый метод; метод технического расчетного планирования (расчетно-аналитический метод); метод системного анализа и-синтеза; экспертные (оценочные) или эвристические методы; экономико-математические методы и-модели.
- Сетевое планирование и-управление производственным процессом. Практические примеры сетевых графиков производственных процессов.
- Поэтапное планирование производственной деятельности организации: 5-этапов планирования.

### Организационные и-методические аспекты оперативно-производственного планирования на-предприятии.

- Цели и-задачи оперативно-производственного планирования.
- Как оценить влияние системы оперативно-производственного планирования на-экономические и-финансовые результаты работы предприятия: практические примеры.
- Календарное планирование: составление календарных графиков изготовления и-выпуска продукции.
- Производственный и-операционный цикл: определение производственного и-операционного цикла и-расчет их-длительности, определение факторов, влияющих на-длительность производственного цикла, поиск резервов сокращения производственного цикла, экономические последствия изменения длительности производственного цикла.
- Количественные методы планирования: планирование и-управление запасами и-заказами, разработка материальных и-трудовых балансов, планирование потребности в-оборотных средствах.
- Расчет производственной мощности предприятия.
- Количественные и-временные календарно-плановые нормативы, используемые в-оперативно-производственном планировании.
- Структура баз данных для оперативно-производственного планирования.
- Системы оперативно-производственного планирования: критерии выбора систем, выталкивающая и-вытягивающая системы оперативно-производственного планирования, примеры использования систем оперативно-производственного планирования в-различных типах производства.
- Особенности оперативно-производственного планирования в-единичном и-мелкосерийном производстве.
- Особенности оперативно-производственного планирования в-серийном производстве.
- Внедрение системы контроля на-производстве. Контроль выполнения планов и-графиков производства. Диспетчерский контроль за-ходом производства.
- Автоматизация процессов планирования производства.

### Внедрение концепции бережливого производства.

- Цели, задачи и-принципы бережливого производства. Сферы применения бережливого производства.
- Как оптимизировать процессы для снижения издержек.
- Схема построения процессов: внедрение системы BPM и-BPMN при описании процессов. Пример разработки схемы процессов.
- Инструменты бережливого производства.
- Поток создания ценности (Value Stream Mapping, VSM). Пример построения карты потока создания ценности.
- Оценка производственных потерь в-бережливом производстве: понятие Муда (потери), Мура (неравномерность), Мури (перегрузка). Виды потерь, методы сокращения потерь.
- Визуальное управление. Правила наглядности.
- Всеобщий уход за-оборудованием (Total Productive Maintenance, TPM): 8-принципов, этапы внедрения, примеры результатов TPM на-производственных предприятиях.
- Наведение бережливого порядка— система 5S.
- Вовлечение персонала и-партнеров в-систему бережливого производства.
- Как оценить эффективность внедрения бережливого производства. Связь результатов внедрения системы бережливого производства с-показателями финансового состояния предприятия.

## День-2.

### Управление производственными затратами.

- Состав затрат по-стадиям производственного процесса: классификация производственных затрат.

- Способы отнесения затрат на-производственную себестоимость продукции.
- Методы калькулирования производственной себестоимости продукции: попередельный; позаказный; попроцессный; нормативный; калькулирование по-прямым затратам; калькулирование полной себестоимости.
- Методы оперативного контроля себестоимости производства продукции.

#### **Операционный анализ деятельности предприятия: цели, задачи, методы, использование результатов.**

- Цели и-задачи операционного анализа, формирование допущений.
- Анализ операционной прибыли, маржинальной прибыли, выявление факторов, влияющих на-прибыль, определение резервов увеличения прибыли.
- Анализ безубыточности для одного продукта и-для многономенклатурного производства.
- Расчет показателей для анализа эффективности управления затратами: запас финансовой прочности, уровень операционного рычага, рентабельность производства.
- Использование результатов операционного анализа при разработке оптимальных вариантов управленческих решений, касающихся изменения производственной мощности, объемов дополнительного заказа, ассортимента, ценовой политики, технологии производства в-целях минимизации затрат и-увеличения прибыли.

**Практикум:** Операционный анализ многономенклатурного производства с-применением MS-Excel.

#### **Анализ производства и-реализации продукции. Управление производственными мощностями.**

- Анализ и-оценка производственной мощности предприятия.
- Анализ формирования и-выполнения производственной программы; анализ объема продукции; анализ ассортимента продукции; анализ структуры продукции. Анализ качества продукции. Анализ ритмичности производства. Анализ отгрузки и-реализации продукции.
- Определение влияния факторов на-изменение величины показателей производства и-реализации продукции.
- Выявление резервов увеличения выпуска и-реализации продукции. Разработка мероприятий по-освоению выявленных резервов.
- Расчет потребности, планирование загрузки и-контроль использования оборудования.
- Выявление и-устранение потерь. Как внедрить бережливое мышление в-производстве.
- Выявление и-устранение ограничений. Теория ограничений систем.
- Аудит состояния производственных мощностей, внедрение системы мониторинга износа оборудования.
- Организация планово-предупредительных ремонтов, ремонтов по-отказам и-по-диагностике.
- Внедрение более эффективного оборудования. Оценка экономической целесообразности и-эффективности замены старого оборудования (технологий) на-новое.
- Разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) для проектов внедрения технологических изменений: основные требования к-ТЭО, порядок разработки ТЭО. На-что обратить внимание при оценке эффективности проектов технологических изменений.

#### **Методы снижения себестоимости и-затрат. Сокращение потерь в-производстве.**

- Сокращение потерь за-счет внедрения концепции «бережливого производства».
- Методы сокращения затрат на-сырье и-материалы. Управление закупками и-запасами.
- Оптимизация затрат на-оплату труда. Сокращение или перераспределение функций персонала: выбор наилучшего пути. Подходы к-оптимизации численности персонала в-условиях кризисных ожиданий.
- Внедрение системы качества (Total Quality Management, TQM) и-бережливого производства (Lean Production) для целей сокращения потерь в-производстве, закупках, хранении, перемещении, логистике.
- Как повысить эффективность использования активов, основных средств используя систему управления активами (Enterprise Asset Management, EAM).
- Внедрение Системы Технического Обслуживания и-Ремонтов оборудования (ТОиР) на-предприятии: стратегии ТОиР, способы организации, управление ТОиР, оценка эффективности ТОиР.

**Практикум:** Расчет производственной мощности и-сокращение потери в-производстве: практический пример, расчеты осуществляются с-применением MS-Excel.

#### **День-3.**

##### **Построение и-внедрение системы оперативно-производственного учета.**

- Цели, задачи, объекты оперативно-производственного учета.
- Основные документы и-показатели оперативно-производственного учета.
- Пример создания комплексной информационной системы оперативно-производственного учета. Элементы подсистемы оперативно-производственного учета: оперативный учет запасов на-складе, оформление заказов покупателей; соблюдение установленных сроков поставки и-изготовления готовой продукции; внесение корректив в-связи с-изменениями в-плане продаж и-отгрузки; расчеты с-покупателями; расчет договоров; поддержание минимального уровня незавершенного производства; максимальное использование производственных мощностей, учет износа оборудования, затрат на-ремонт и-диагностику оборудования, распределение запасов готовой продукции каждого вида с-учетом максимальной загрузки оборудования и-сезонности продаж; уровень загрузки производственной мощности; расчеты с-поставщиками; учет трудовых

ресурсов.

- Связь подсистемы оперативно-производственного учета с-системами управленческого, бухгалтерского (финансового) и-налогового учета.

#### **Оперативное планирование производственной деятельности. Разработка операционного бюджета предприятия.**

- Виды бюджетов предприятия: оперативный и-финансовый бюджет. Взаимосвязь бюджетов предприятия.
- Состав операционного бюджета предприятия: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет запасов, бюджет закупок, бюджет прямых затрат на-труд, бюджет прямых затрат на-сырье и-материалы, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет коммерческих и-управленческих расходов, бюджетирование себестоимости, бюджет доходов и-расходов, бюджет отчета о-финансовых результатах, бюджет капиталовложений.
- Последовательность разработки операционного и-финансового бюджета.
- Формы бюджетов, формулы и-расчет показателей операционного бюджета. Связь операционного и-финансового бюджета. Расчет финансовых показателей для оценки эффективности бюджета предприятия.

**Практикум:** Формирование операционного бюджета предприятия с-применением MS-Excel.

#### **День-4.**

#### **План— факт анализ (анализ отклонений). Принятие управленческих решений по-результатам план-факт анализа.**

- Гибкий и-статичный операционный бюджет: примеры.
- Анализ отклонений переменных затрат: последовательность проведения анализа, формулы, примеры проведения анализа, выводы по-результатам анализа.
- Анализ отклонений постоянных затрат: последовательность проведения анализа, формулы, примеры проведения анализа, выводы по-результатам анализа.
- Анализ отклонений выручки: последовательность проведения анализа, формулы, примеры проведения анализа, выводы по-результатам анализа.
- Принятие управленческих решений по-результатам план-факт анализа (анализа отклонений): предупреждение и-устранение отклонений.

**Практикум:** Проведение план-факт анализа с-применением MS-Excel.

#### **Оценка эффективности производственной деятельности предприятия. Прогнозирование финансового состояния предприятия.**

- Система сбалансированных показателей.
- Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия: рентабельность производства, фондоемкость, фондоотдача, фондовооруженность, трудоемкость продукции, производительность труда, рентабельность персонала, материалоотдача, материалоемкость, прибыль в-расчете на-один рубль материальных затрат, окупаемость капитальных вложений и-другие.
- Анализ финансовых показателей деятельности предприятия: анализ показателей ликвидности, деловой активности, рентабельности, платежеспособности.
- Взаимосвязь технико-экономических и-финансовых показателей деятельности предприятия.
- Выявление факторов, влияющих на-технико-экономические и-финансовые показатели деятельности предприятия, определение причинно-следственных связей.
- Принятие управленческих решений, направленных на-повышение эффективности операционной и-финансовой деятельности предприятия.
- KPI для сотрудников производственного отдела и-финансово-экономической службы.

**Практикум:** Оценка эффективности производственной деятельности предприятия и-прогнозирование финансового состояния предприятия с-применением MS-Excel.

**Ошибки и-проблемы при внедрении системы оперативно-производственного планирования на-предприятии: практический опыт. Кейс рассматривает опыт внедрения концепции бережливого производства для целей снижения потерь в-производстве.**

## Преподаватели

### ГОГОЛЮХИНА Мария Евгеньевна

Кандидат экономических наук, доцент. Бизнес-тренер, практикующий консультант по вопросам управленческого учета, бюджетирования, анализа финансово-хозяйственной деятельности, оценки инвестиционных проектов, управления проектами.

#### **Образование:**

Санкт-Петербургский Государственный Морской Технический Университет (СПбГМТУ). Экономист-менеджер. Экономика и управление на предприятии.

## ЗАВОДИНА Алла Витальевна

Кандидат экономических наук, сертифицированный региональный менеджер ВЭБ. РФ, консультант в сфере управления инвестиционными проектами, инвестиционного анализа, бизнес-планирования, финансового анализа, оценки стоимости бизнеса.

### **Сфера профессиональных интересов:**

Управление инвестиционными проектами, инвестиционный анализ, бизнес-планирование, финансовый анализ деятельности компании, оценка стоимости бизнеса, инвестиционный и финансовый консультант, бизнес-консалтинг, финансовый инжиниринг, построение системы бюджетирования компании, подготовка заявок на получение бюджетного, кредитного финансирования инвестиционных проектов, на получение мер поддержки государственных институтов развития.

### **Образование:**

Кандидат экономических наук (Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия (ИНЖЭКОН).

Сертифицированный региональный менеджер ВЭБ.РФ.

Московская школа управления Сколково.

Программа «Оценка стоимости предприятия (бизнеса)» (Санкт-Петербургский государственный экономический университет).

Стажировка в Университете Готланда (Швеция).

### **Опыт работы:**

Консалтинговая компания «Агентство инвестиционного и финансового консалтинга», директор.

ГОАУ «Агентство развития Новгородской области», директор.

Новгородский государственный университет им. Я. Мудрого, доцент, декан.