

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ**

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего профессионального образования  
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ  
им.проф. М.А. БОНЧ-БРУЕВИЧА»**

---

**Е.Л. Иванова**

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ  
В УСЛОВИЯХ РЫНКА**

**Опорный конспект  
(учебное электронное издание)**

**СПб ГУТ)))**

**Санкт – Петербург  
2015 г.**

УДК 338.27

Рецензенты

доцент кафедры Управления и моделирования социально-экономических систем (УМСЭС) А.В. Мешков

*Рекомендованы к печати редакционно-издательским советом СПбГУТ*

**Иванова Е.Л.,**

Прогнозирование и планирование в условиях рынка: опорный конспект (учебное электронное издание) / Е.Л. Иванова; СПбГУТ.-СПб., 2012-

Написаны в соответствии с программой дисциплины «Прогнозирование и планирование в условиях рынка». Целью издания является изучение теоретических основ прогнозирования и планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятий в условиях рынка. Предназначены для подготовки бакалавров по направлениям «Менеджмент» (080200).

**УДК 338.27**

© Иванова Е. Л., 2015

© Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича», 2015

## АННОТАЦИЯ

Опорный конспект лекций предназначен для изучения студентами заочной формы обучения

специальности 080200 МЕНЕДЖМЕНТ курса «ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА».

Курс является одной из основных дисциплин в системе подготовки экономистов – бакалавров.

Опорный конспект содержит:

-Лекционный материал, в котором излагаются теоретические концепции, а также тенденции современного подхода к проблемам прогнозирования и планирования деятельности предприятия в условиях рыночной экономики;

-Глоссарий;

-Список рекомендуемой литературы;

-Задания и методические указания по выполнению практических работ;

-Тесты;

-Вопросы к экзамену.

# 1. Теоретические основы планирования на предприятии.

## 1.1 Планирование в рыночных условиях.

Использование планирования в деятельности компаний и корпораций развитых стран мира считается необходимой предпосылкой эффективного развития бизнеса. Планирование – важнейшая функция управления любым предприятием. Ограничение работ в области планирования предпринимательской деятельности предприятия в условиях рынка, недостаточно качественное их осуществление могут привести к неоправданным экономическим потерям и, в конечном итоге, банкротству.

Рынок не исключает планирование деятельности отдельных участников, но и не устанавливает для них жестких ограничений. Так, показателем эффективности деятельности предприятия и, в том числе, планирования как функции управления им, является показатель объемов реализованной продукции, доходов и прибыли предприятия. Для успешной деятельности предприятия должны разрабатываться стратегические (как правило, долгосрочные) планы деятельности предприятия, а также текущие и оперативно - производственные планы по подразделениям и рабочим местам. Календарные планы конкретизируют цели и задачи предприятия в целом и отдельных подразделений и видов деятельности.

Наиболее обоснованной базой для формирования плана развития является разработанный предварительно прогноз.

В современной науке и практике сформировалось конкретное понимание сущности прогноза и прогнозирования, которое может быть представлено следующими определениями:

Прогноз-это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объектов в будущем и, или об альтернативных путях и сроках их осуществления. Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием.

Прогнозирование – это способ выявления тех процессов и событий, которые могут произойти в среде организации и оказать влияние на ее действия.

Прогноз характеризует вероятное будущее состояние экономических объектов через систему показателей.

Из приведенных определений можно выделить следующие положения:

Прогноз является научно обоснованной гипотезой о будущем состоянии объекта

Содержанием прогноза является информация о направлениях и тенденциях развития объекта и о способах достижения поставленных целей

Прогноз определяет возможные варианты будущего развития организации, сравнительный анализ которых позволяет выбрать оптимальный вариант для

планирования, в котором выбранным целям соответствует ресурсная обеспеченность, эффективность и минимальный уровень рисков.

Связь плана и прогноза приводит к необходимости выполнения прогнозом ряда условий:

- Прогноз должен быть многовариантным.
- Прогноз по своему уровню может быть оценен как достоверный, относительно достоверный, возможный.
- В основе прогноза должна лежать научно обоснованная информация.

Разработка прогноза на предприятии должна представлять собой непрерывный процесс, в ходе которого прогнозные параметры могут корректироваться в соответствии с показателями развития организации за истекший период.

Схема взаимосвязи плана и прогноза предполагает предварительное составление прогноза. Далее на его основе разрабатываются планы экономического развития организации. По мере прохождения планового периода необходимо разрабатывать прогнозы на оставшийся период с учетом достигнутого состояния объекта. Отсюда, предварительно разработанный прогноз является базой разработки плана.

## 1.2. Сущность планирования.

Планирование в широком смысле можно определить как деятельность по формированию будущего состояния организации. Достижение этого желаемого будущего строится на основе определения альтернативных вариантов средств и способов достижения целей, выбора оптимального варианта сценария развития организации, разработки и реализации системы мероприятий, обеспечивающих достижение целей.

Процесс планирования можно представить как последовательность действий, в котором представлены следующие этапы:

1. формулирование целей;
2. поиск и оценка возможных вариантов действий;
3. принятие решения в форме системы показателей плана;
4. руководство организацией процесс реализации плана;
5. реализация плановых заданий;
6. контроль хода реализации плана;
7. диагностика результатов выполнения плана на основе сравнения фактически достигнуты и плановых параметров, анализ причин отклонения

Как видно из перечня этапов, планирование является непрерывным процессом, в котором этапы могут разрабатываться с раной степенью детализации, а также корректироваться в соответствии с изменением итогов предшествующего этапа.

### 1.2.1 Функции и принципы планирования деятельности организации.

Планирование как необходимый элемент управления в системе предпринимательской деятельности выполняет ряд важнейших функций, среди которых наиболее значимыми являются следующие:

-прогнозирование – предвидение желаемого состояния организации на основе анализа совокупности факторов, влияющих на показатели ее деятельности:

-оптимизация – обеспечение выбора наилучшего варианта развития организации в конкретной социально-экономической среде;

-координация и интеграция – учет взаимосвязи и взаимозависимости структурных подразделений организации и ориентация их деятельности на достижение общего результата;

-оценка рисков – обеспечение информацией о возможных рисках для принятия мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий их воздействия;

-контроль – возможность оценки выполнения плана, анализ причин отклонения результата от плановых показателей, корректировка плана;

-документирование – представление действий по реализации плановых целей в документальной форме.

В системе управления предприятием план является рабочим инструментом для достижения субъектом предпринимательства поставленных целей.

План как документ, характеризующий модель будущей деятельности организации, должен обладать следующими свойствами:

- он представляет собой модель будущего развития организации в количественном измерении конъюнктура рынками;

- в соответствии с планом определяется ответственность конкретных исполнителей за осуществление конкретных работ;

-в плане оцениваются возможности внутренней среды организации, в том числе имеющиеся производственные ресурсы;

- в плане характеризуются условия внешней среды хозяйствования, в том числе конъюнктура рынка;

- в плане отражаются интересы структурных подразделений организации и отдельных исполнителей в реализации целей;

-в плане предусматриваются резервы на случай возникновения форс-мажорных обстоятельств.

В теории планирования важным аспектом является система принципов, которыми следует руководствоваться при разработке плана. Принципы прогнозирования близки, а частично совпадают с принципами планирования. Соблюдение принципов планирования при разработке планов создает предпосылки для успешной деятельности организации в конкретной экономической среде. В практике планирования учитывают до 20 принципов, рассмотрим основные из них.

Принцип необходимости означает обязательное применение планов в управлении организацией, предполагает ориентацию действий на четко сформулированную цель деятельности.

Принцип непрерывности означает, что процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущего периода, а так же с появлением не предусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей фирмы.

Принцип гибкости заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с появлением новых непредвиденных обстоятельств.

Принцип точности предполагает, что всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только совместима с неизвестностью окружения фирмы и ее внутренней среды, т.е. планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой возможно в конкретных условиях деятельности фирмы.

Принцип преемственности обеспечивается взаимосвязью и взаимозависимостью технологии разработки долгосрочного, среднесрочного, текущего, оперативного планов.

Принцип оптимальности состоит в обоснованном и четком формулировании и детализации целей социально-экономической системы в целом и каждого ее структурного подразделения, отборе критериев оптимальности для всего комплекса задач планирования и решения каждой задачи в отдельности. Нахождение оптимального решения с учетом избранных критериев основано на применении математического программирования, экономико-математического моделирования.

### 1.2.2 Методы планирования.

Методы планирования – это способы разработки плана или его раздела. Формирование методик разработки плана определяется теми принципами, которые использует разработчик плана.

В составе методов планирования выделяют: балансовый; нормативный; факторный; программно-целевой и др.

Балансовый метод планирования – метод взаимного сопоставления ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) и потребностей в них. Заключается в построении систем материальных и стоимостных балансов разного уровня. Планы производства отдельных видов продукции на начальном этапе рассчитываются исходя, с одной стороны, из оценки потребностей в них, а с другой – из возможностей производства и наличия запасов.

Нормативный метод планирования основывается на применении норм и нормативов, которые предполагается использовать в методике расчета показателей плана и соответственно в плане. На основе этого метода рассчитываются показатели себестоимости продукции. фонда оплаты труда. размеры платежей. определяются размеры оборотных средств, затраты по некоторым видам ресурсов, составляется план материально – технического снабжения. Если в плановом периоде предполагается изменение норм и нормативов, разрабатывается система поправочных коэффициентов или другие варианты внесения изменений.

Факторный метод планирования строится на том, что не следует опираться на заранее заданный перечень факторов, влияющих на планируемые переменные, а следует выявлять наиболее важные факторы, которые могут объяснить изменения изучаемого показателя.

Программно – целевой метод планирования – метод, при котором цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ. Программно – целевой метод используется главным образом для разработки долгосрочных планов. Он представляет собой применение в планировании системного подхода для формулирования целей экономического развития системы . а также выявлении ресурсов. необходимых для их реализации.

### 1.3 Система планов предприятия и их взаимосвязь.

Все процессы и этапы планирования на предприятии взаимосвязаны и составляют определенную систему планирования, в которой отдельные виды планов можно классифицировать по различным признакам.

1. С позиции обязательности выполнения плановых заданий – директивное или централизованное, индикативное, рыночное.

Централизованное планирование – правительство устанавливает основные показатели деятельности унитарным предприятиям.

Индикативное планирование как инструмент управления предполагает экономические способы государственного регулирования бизнеса, применяется в основном на макроуровне.

Рыночное планирование – планирование деятельности отдельных предприятий или производства отдельных видов товаров и услуг на основе спроса и предложения их на рынке.



## 2. По временной ориентации информации , принятой для разработки плана:

Реактивное планирование осуществляется на основе и экстраполяции опыта прошлого.

Инактивное планирование – ориентация на настоящее для выживания и стабилизации бизнеса.

Преактивное планирование (упреждающее) предполагает оптимизацию решений с учетом будущих изменений.

Интерактивное планирование предполагает определение будущего состояния объекта с учетом прошлого, настоящего и будущего.

## 3. По горизонту планирования (сроку на который составляется план и степени детализации плановых расчетов):

Долгосрочное планирование – на 5 и более лет.

Среднесрочное планирование -2 -5 лет.

Краткосрочное планирование - на 1-2 года.

Основу системы планирования деятельности предприятия составляет долгосрочный план, показатели которого используются для определения уровня соответствующих показателей средне - и далее краткосрочных планов.

## 4. По содержанию плановых решений:

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу, определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта и способы достижения поставленных целей.

Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов, представляет собой программу производственно – финансовой и социальной деятельности коллектива предприятия, ориентировано на период от 1 до 3 лет.

Оперативно – календарное планирование предполагает детализацию заданий по месяцам, декадам и дням для подразделений и рабочих мест в пределах 1 года.

## 2. Стратегическое планирование на предприятии.

### 2.1. Методологические основы стратегического планирования.

Предприятие (фирма) в условиях рыночной экономики представляет собой открытую систему, эффективность деятельности которой определяется ее способностью соответствовать воздействию со стороны внешней среды и

отдельных внутренних характеристик, таких как качество продукции, затраты на ее производство и др.

Такой подход обуславливает функцию планирования как ответную реакцию управления предприятием на воздействие внешней среды.

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование представляет основу управленческих решений, ориентированных на обеспечение развития предприятия, максимальное использование имеющихся производственных ресурсов.

В общем виде стратегическое планирование заключается в выборе основных направлений производственной деятельности предприятия, приемов и методов, обеспечивающих достижение стратегических (долгосрочных) целей в постоянно изменяющихся условиях внешней среды.

Стратегическое планирование включает в себя такие функции, как определение предпочтительных направлений развития предприятия, постановку целей, распределение ресурсов, предвидение опасностей и угроз, меры их снижения и предотвращения и т.д.

Методология стратегического планирования, как и любой другой науки, представляет собой органическое единство общеметодологических принципов, общенаучных методов познания и специфической методологии.

В философии методология науки определяется как система принципов и способов организации теоретической и практической деятельности.

Система методологии стратегического планирования как основа разработки прогнозов, программ, планов объекта стратегического планирования позволяет получить ответы на следующие вопросы:

- 1) каковы цели развития соответствующего объекта стратегического планирования;
- 2) какой должна быть последовательность разработки управленческих решений (прогноз, программа, план);
- 3) какие показатели отражают качество стратегических прогнозов, программ, планов.

В составе плана стратегического развития предприятия раскрываются следующие элементы:

- определение системы целей, достижение которых предусматривается в планируемом периоде;
- анализ исходного уровня развития объекта планирования за период, предшествующий планируемому;

- определение объема и структуры потребностей общества в планируемом периоде, получаемых в результате функционирования объекта;

- выявление объема и структуры ресурсов, имеющих на начало планируемого периода, и потребности в них в планируемом периоде.

## 2.2 Схема процесса стратегического планирования.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принимаемых руководством, которые ведут к разработке стратегий, направленных для достижения целей организации.

В процессе стратегического планирования управление предприятием осуществляет следующие виды деятельности:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- стратегическое предвидение.

Схема процесса стратегического планирования приведена на рис.1.

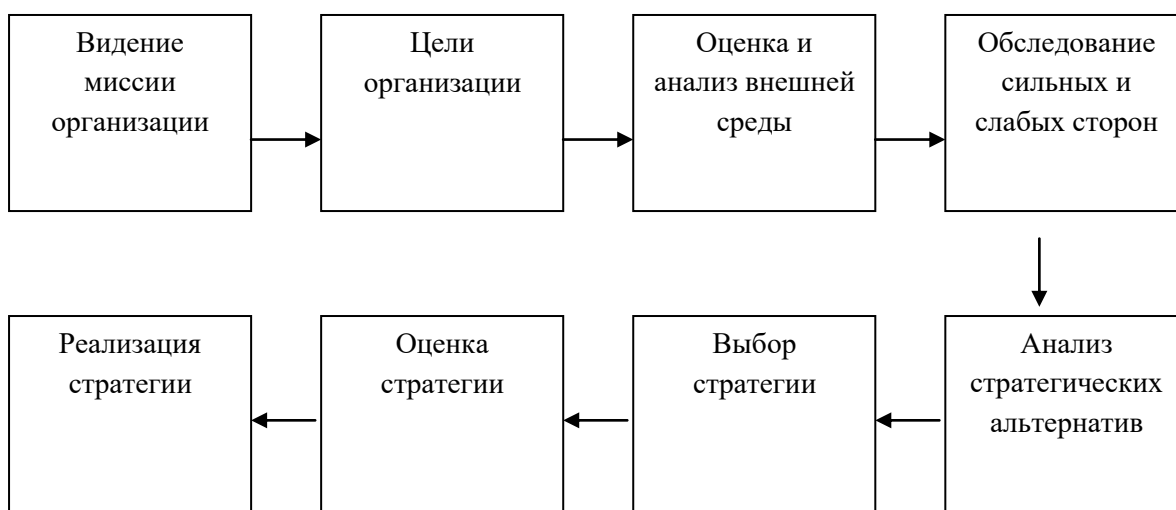


Рис.1 Схема процесса стратегического планирования

Стратегия фирмы – это совокупность ее в определенных условиях главных целей и основных способов их достижения.

Стратегическое планирование – это концепция выживания и развития организации, на базе которой дается представление о том, каким должно быть предприятие в будущем, в каком окружении ему предстоит функционировать, какую долю рынка планируется занимать. какие следует иметь конкурентные преимущества и какие изменения должны быть осуществлены на предприятии.

Схема процесса стратегического планирования представляет состав основных этапов стратегического планирования и их логической последовательности.

Отправным моментом стратегического планирования является определение видения и миссии организации.

Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования предприятия. Видение определяет уровень притязаний руководства в процессе управления предприятием.

Миссия является более конкретным ориентиром, чем видение. Содержание миссии должно включать ряд основных характеристик, таких как:

- описание продукции (товаров, услуг) предлагаемых предприятием;
- характеристика рынка – определение основных потребителей или клиентов;
- характеристика и оценка применяемых в производстве техники и технологии;
- оценка сильных и слабых сторон предприятия, степень его конкурентоспособности на рынке с позиции управления;
- внешний образ предприятия, его имидж способность выполнять обязательства перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

Миссия является основой дальнейшего определения целей организации, детализирует статус организации, создает предпосылки поддержки организации со стороны акционеров, поставщиков, потребителей, финансовых структур.

Миссия организации может пересматриваться по мере выявления новых возможностей организации.

Цели организации.

Цели устанавливаются на основе миссии и отражают желаемое состояние организации, которого следует достичь на основе использования ее потенциала.

Целей деятельности организации может быть много, поэтому следует определить главную (генеральную) и другие цели, которые определяются главной целью. Главная цель характеризует, каково место организации на рынке и экономике в целом.

Цели в отличии от миссии выражают отдельные конкретные направления деятельности организации.

Типы целей организации: экономические и неэкономические.

К неэкономическим целям можно отнести социальные.

Экономические цели организации, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно разделить на количественные и качественные.

Как экономические, так и неэкономические цели могут быть разделены в соответствии с периодом их достижения на кратко-, средне- и долгосрочные.

Долгосрочные цели, как правило, не имеют четко определенных количественных характеристик, они в большей степени определяют конечную направленность и прогнозируемый конечный результат деятельности предприятия.

Краткосрочные цели имеют конкретное содержание и определяют:

- что должно быть достигнуто (в т.ч. в количественном выражении);
- когда цель должна быть достигнута;
- какова задача каждого участника производственной деятельности в достижении цели.

Общие цели фирмы формируются на основе миссии организации и ценностей, на которые она ориентируется. Достижение цели служит повышению эффективности организации, однако установление необоснованной, труднодостижимой цели может привести к отрицательному результату, потерям, краху.

Выделяют следующие ключевые пространства, в рамках которых организация определяет свои цели:

1. Положение на рынке: фирма определяет свое положение по отношению к конкурентам, оценивает перспективы развития отдельных направлений деятельности.

2. Инновации, т.е. определение новых способов ведения бизнеса:

- производство новых товаров и услуг;
- внедрение на новые рынки;
- применение новых технологий;
- использование новых методов организации производства.

3. Эффективность: фирма оценивает соотношение: затраты экономических ресурсов – достижение цели.

4. Ресурсы: фирма проводит сравнение имеющихся ресурсов с необходимым их уровнем, определяет потребность в дополнительных ресурсах.

5. Прибыльность, оценивается способность фирмы формировать прибыль.

6. Управление: разработка методов управления, обеспечивающих успех фирмы.

7. Персонал, принятые фирмой цели должны предусматривать способы мотивации персонала.

8. Социальная ответственность, т.е. принятые цели гарантируют соблюдение законодательства.

Стратегическое планирование предприятия опирается в основном на среднесрочные и долгосрочные цели.

### 2.3 Стратегический анализ рыночной ситуации.

Стратегический анализ рыночной ситуации направлен на формирование оценки конкурентной позиции предприятия на рынке.

В составе стратегического анализа рыночной ситуации выделяются два направления:

1. Анализ воздействия факторов внешней среды предприятия.
2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия на конкурентном рынке.

Анализ воздействия факторов внешней среды предприятия.

Основными характеристиками внешней среды предприятия в условиях рынка являются: взаимосвязь и взаимообусловленность ее факторов сложность, подвижность и неопределенность. Согласно этой характеристике, изменение одного параметра влечет за собой изменение других. Сложность внешней среды организации определяется числом факторов, воздействующих на нее. Неопределенность внешней среды является функцией от количества информации, характеризующей тот или иной ее фактор, а также функцией уверенности в точности полученной информации.

В условиях современного рынка учесть все факторы окружающей среды, влияющие на эффективность деятельности организации, практически невозможно. В практике маркетинга принято выделять факторы прямого воздействия (микросреда) и косвенного (макросреда).

Микросреда непосредственно влияет на производственно – финансовую деятельность предприятия - потребители, поставщики, конкуренты, посредники. Однако, и предприятие может в определенной степени воздействовать на это влияние и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении угроз его дальнейшего функционирования.

Под макросредой - факторами косвенного воздействия понимаются: состояние экономики, политико - правовые, демографические, природно – климатические, научнотехнические, социально – культурные.

Анализ макроокружения предполагает выявление факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на деятельность предприятия, тенденции их развития, характер влияния. На основе полученных данных, выявляются возможности и угрозы для бизнеса, производится оценка этого влияния и вырабатываются возможные ответные действия. Оценка влияния факторов макроокружения может быть получена на основе определения коэффициентов

относительной важности влияния факторов и оценки интенсивности влияния отдельного фактора, которая может быть представлена в виде системы баллов.

К среде прямого воздействия, как было показано выше, относят ту часть внешней среды, с которой предприятие взаимодействует непосредственно: потребители, конкуренты, поставщики, посредники. Задача анализа прямого воздействия состоит в оценке состояния и развития рынка, определении конкурентных позиций предприятия на нем.

Состояние отраслевого рынка может быть представлено значениями технических и экономических характеристик, важнейшими из которых являются:

- продукция (товары, услуги);
- размер рынка (количество единиц реализованной продукции, их стоимость);
- темпы роста рынка;
- уровень удовлетворения спроса;
- количество конкурентов, их состав и структура;
- количество покупателей их состав и структура;
- входные барьеры;
- степень дифференциации продукции;
- уровень загрузки производственных мощностей;
- размер инвестиций, в том числе из централизованных источников;
- уровень рентабельности.

Изучение этих характеристик, выявление тенденций их изменения позволяют определить возможные направления развития отрасли в целом и предприятия в ее составе.

Анализ конкурентной среды в отрасли может быть выполнен на основе использования модели М. Портера, по которой исследуется влияние пяти сил конкуренции:

- 1.) предприятия – конкуренты, закрепившиеся на отраслевом рынке;
- 2.) проникающие в отрасль новые конкуренты;
- 3.) конкуренция со стороны товаров – заменителей;
- 4.) позиции покупателей, их экономические возможности;
- 5.) позиции поставщиков, их экономические возможности.

При анализе конкурентов можно использовать подход, предложенный М. Портером, который рекомендует исследовать четыре элемента: цели на будущее,

текущие стратегии, представления конкурента о самом себе и об отрасли и возможности конкурентов.

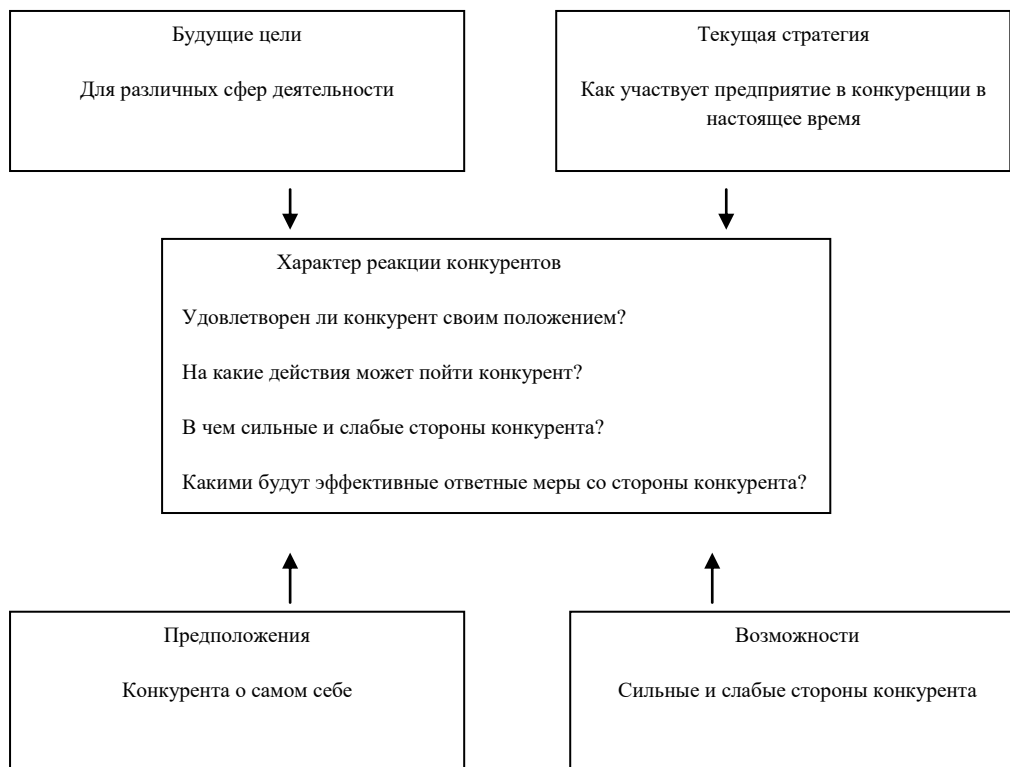


Рис.2 Элементы анализа конкурентов

### Анализ сильных и слабых сторон предприятия на конкурентном рынке.

Методика анализа оценки сильных и слабых сторон предприятия строится следующим образом:

- определяются основные функциональные зоны (сферы деятельности);
- по каждой из выделенных функциональных зон устанавливается перечень оцениваемых показателей;
- по каждой из выбранных функциональных зон производится оценка позиций предприятия по отношению к конкурентам;
- для оценки позиций предприятия по каждому из оцениваемых показателей используется система балльной оценки, которая позволяет установить положение предприятия по отношению к конкурентам и отрасли в целом.

Различные методики могут отличаться перечнем оцениваемых показателей и вариантами оценки сравниваемых позиций, однако, любая из них позволяет установить сильные и слабые стороны в деятельности предприятия и разработать на этой основе конкретные мероприятия, способные обеспечить укрепление сильных



позиций и сокращение или устранение слабых позиций предприятия в условиях конкуренции.

Анализ стратегических альтернатив.

На этапе определения стратегических альтернатив дается обобщенная оценка действия всех факторов внешней и внутренней среды, определяется позиция предприятия на рынке, выявляются стратегические цели, возможные (альтернативные) способы их достижения.

Разработка альтернативных стратегий предполагает формирование портфеля приемлемых для предприятия стратегий, ведущих к достижению одной цели разными путями.

Стратегия, принимаемая предприятием, зависит от многих факторов, в том числе: состояние рынка, положение предприятия на нем, цели предприятия, стратегии конкурентов, потенциал предприятия, особенности продукции, затраты на производство и множество других факторов.

Учесть все факторы влияния при разработке стратегии практически невозможно, поэтому стратегические альтернативы могут учитывать различные факторы в качестве главных, ориентируя при этом предприятие на достижение цели.

Результатом этапа разработки стратегических альтернатив должен быть окончательно сформированный портфель альтернативных стратегий, позволяющий установить возможные пути достижения поставленных перед предприятием целей.

Выбор стратегии.

Выбор стратегии из ряда возможных альтернатив производится по определенным критериям, установление которых является функцией высшего звена управления предприятием.

В целом выбор стратегии заключается в выборе основных направлений производственной деятельности, приемов и методов, обеспечивающих достижение долгосрочных целей предприятия в постоянно меняющихся условиях как внешней, так и внутренней среды.

#### 2.4. Разработка стратегии.

Процесс формирования стратегии предприятия включает следующие этапы:

1. Формирование общей стратегии предприятия.
2. Формирование конкурентной стратегии.
3. Определение функциональных стратегий.

Разработка общей стратегии предприятия включает.

- определение направления развития (роста) предприятия;

- определение роли каждого структурного подразделения в реализации стратегии;

- установление способов и правил распределения ресурсов между структурными подразделениями предприятия.

Конкурентная стратегия предприятия направлена на формирование конкурентных преимуществ.

Теория конкурентоспособности выделяет два основных типа конкурентных преимуществ:

- более низкие издержки;
- дифференциация продукции.

Под более низкими издержками понимается способность предприятия разрабатывать, производить и реализовывать продукцию более эффективно, чем конкуренты.

Под дифференциацией продукции понимается способность предприятия предложить потребителям (клиентам) продукцию, удовлетворяющую особые требования покупателей ( цена может быть установлена выше чем у конкурентов ).

Выбор стратегии дифференциации означает, что предприятие стремится к уникальности в каком - то аспекте, который важен для достаточно большого числа потребителей. Дифференциация может заключаться в самой продукции (высокое качество, особые потребительские свойства ), а так же в методах доставки, условиях маркетинга.

Функциональные стратегии.

Функциональные стратегии - это стратегии функциональных сфер деятельности предприятия.

Маркетинговая стратегия заключается в определении продуктов рынков, в которых они могут быть предложены и эффективный состав комплекса маркетинга (условия распределения, стимулирование сбыта, ценовая политика, и т.д.),

Производственная стратегия сосредоточена на решениях вопросов о необходимых производственных мощностях, технологиях производственного процесса, регулировании заказов и т.д.

Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия) решает проблемы стимулирования производительности труда, формирования эффективной структуры персонала предприятия и т.п.

Финансовая стратегия прорабатывает прогноз финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование доходов от реализации продукции, контроль и распределение финансовых ресурсов.

## Процесс реализации стратегии предприятия.

После разработки плана стратегического развития предприятия наступает этап практической реализации принятой стратегии предприятия. Для этого устанавливается программа действий, специальных процедур (регламентов) – система выполнения отдельных мероприятий или составных частей стратегического плана.

Разработка механизма реализации стратегии охватывает следующий круг вопросов:

- разработка политики, правил и процедур;
- разработка согласующихся со стратегиями тактических планов предприятия;
- совершенствование организационных структур управления предприятием в направлении ориентированном на решение стратегических целей.

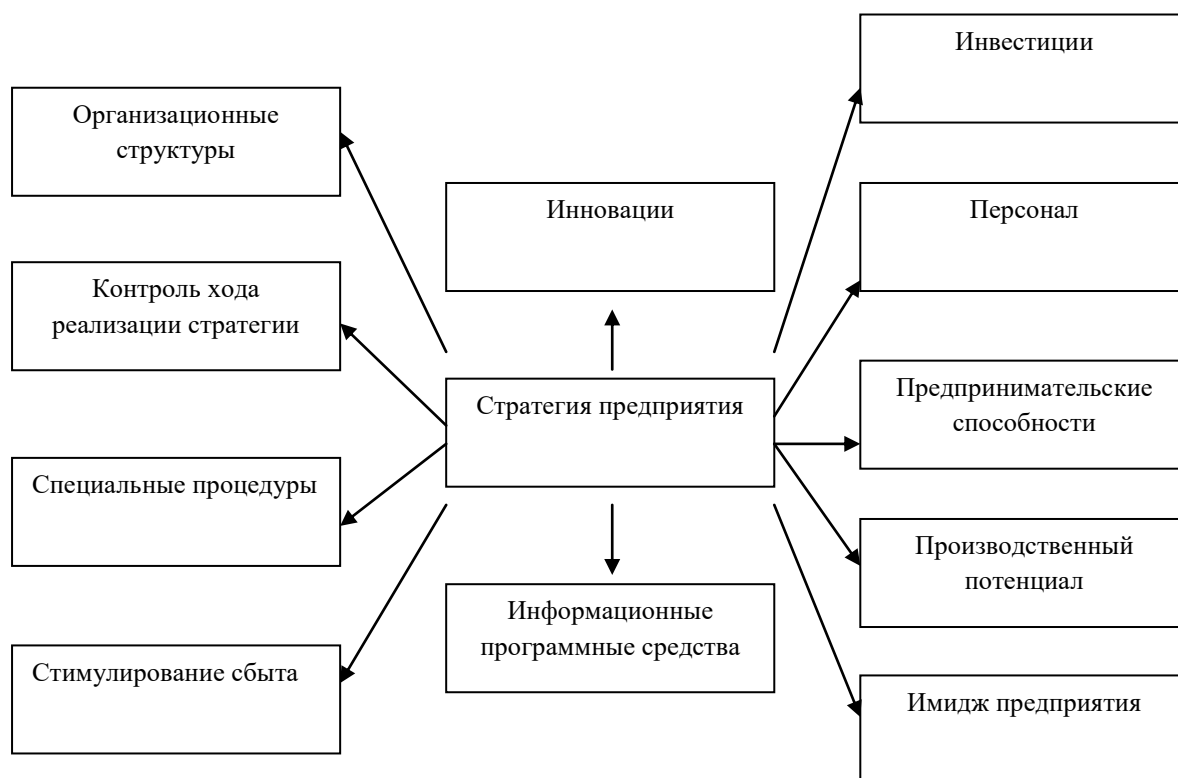


Рис. 3 Инструменты реализации стратегии предприятия

В ходе реализации стратегии предприятия могут возникнуть непредвиденные помехи, которые вызывают необходимость своевременного внесения изменений и корректировок в соответствующие руководящие документы.

### Оценка стратегии

Управление реализацией стратегии предполагает:

-определение состава работ по реализации стратегических планов, установление очередности и сроков их осуществления;

-установление ответственных исполнителей;

-определение контролируемых показателей и форм контроля.

На основе анализа полученных контролируемых показателей выполняется оценка стратегии. При оценке стратегии следует отличать собственно оценку стратегии (как качество запланированных целей и средств их достижения) от успешности реализации стратегии (как комплекса условий по осуществлению запланированных целей).

В целях оценки качества процесса стратегического планирования на предприятии может быть использован вариант экспертной оценки стратегии предполагающий ответы на следующий перечень основных вопросов:

Вопросы	Экспертные оценки							Средняя оценка
1. Является ли стратегия определенной и четко сформулированной?								4,87
2. Соответствует ли данная стратегия видению и миссии предприятия?								5,00
3. Учитывает ли стратегия внешние угрозы и возможности?								4,50
4. Приняты ли во внимание действия конкурентов?								4,00
5. Обладает ли предприятие достаточными ресурсами для реализации стратегии?								4,75
6. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?								4,60
7. Приведет ли реализация стратегии к появлению надежных долгосрочных преимуществ?								4,40
8. Увеличивает ли стратегия стоимость бизнеса?								4,60
Итого:								4,60

Табл. 1 Оценка качества стратегии предприятия

Состав показателей (критериев) оценки стратегии зависит от вида стратегии, ее конкретного содержания, а так же специфики деятельности предприятия.

Поскольку любое предприятие представляет собой открытую систему, при оценке стратегии рекомендуется выделять показатели внутренней и внешней эффективности.

Внешняя эффективность стратегии отражает степень соответствия деятельности предприятия требованиям рынка. Она может измеряться такими показателями как объем продаж и его динамика, чистая прибыль и ее динамика, рентабельность продаж в динамике, доля рынка предприятия и ее динамика.

Внутренняя эффективность стратегии определяется, прежде всего, уровнем издержек производства и реализации продукции. Внутренняя эффективность может измеряться такими показателями как производительность, материалоемкость, капиталоемкость, энергоемкость, рентабельность и т.д.

Как видно контроль и оценка реализации стратегии производятся путем сравнения результатов работы предприятия с установленными целями. Процесс оценки стратегии используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегического плана.

### 3. Ценовая политика предприятия.

#### 3.1. Ценовая политика предприятия.

Цена - это основная категория рынка. В цене продукции выражается потребность в ней, целесообразность производства и обмена. Поэтому эффективность продукции, выпускаемой предприятием, оценивается рынком и ценой ее реализации.

Формирование цен зависит от множества факторов, которые необходимо учитывать, прежде чем принять цену на продукцию, предлагаемую к реализации на рынок. Рынок, в свою очередь, представляет собой систему экономического регулирования развития общества. Свободный рынок стремится к саморегулированию, т.е. к равновесию, в основе которого лежат определенные законы: закон спроса (характеризует зависимость между ценой и спросом) и закон предложения (отражает зависимость между ценой и предложением). Рынок как система, развиваясь по этим законам, диктует условия деятельности на нем. Нарушение указанных законов может привести к дефициту или перепроизводству товаров.

Рыночное хозяйство может эффективно функционировать при свободных конкурентных ценах, складывающихся в результате акта купли – продажи между продавцом и покупателем с учетом конкурентного выбора, соотношения спроса и предложения, воспроизводства равновесия рынка.

В рыночной экономике цены выполняют ряд функций. Функции цены характеризуются совокупностью общих свойств, которые объективно присущи ей как экономической категории. Эти свойства обуславливают роль и место цен в механизме рынка и их активное воздействие на экономические процессы общественного развития.

Рассмотрим основные функции цен.

Функция учета и измерения затрат общественного труда. Эта функция определяется сущностью цены как денежного выражения стоимости. В этой своей функции цена выступает тем инструментом, который позволяет организовать стоимостной учет различных хозяйственных процессов, измерение их результатов. Цена определяет как величину издержек производства и обращения, так и размер прибыли.

Функция сбалансированности спроса и предложения. Через цены осуществляется связь производства и потребления, предложения и спроса. Цена объективно воздействует на производителя, заставляя его повышать качество и расширять ассортимент товаров.

В условиях свободного рынка, естественной конкуренции, реализуя эту функцию, цена выполняет роль стихийного регулятора общественного производства. Как следствие постоянных колебаний цен происходит перелив капитала из одной сферы в другую. Сокращается производство продукции, не пользующейся спросом, а ресурсы направляются на увеличение производства продукции, необходимой потребителю.

Балансирующая функция цены выступает основным фактором регулирования предложения товаров и услуг. По каждому виду продукции цена свидетельствует о необходимости либо сокращения ее выпуска, либо увеличения производства (если спрос растет).

Стимулирующая функция цены характеризуется ее воздействием на производство и потребление различных видов товаров и услуг. Цена стимулирует производителя через уровень заключенной в ней прибыли. В результате цены способствуют или препятствуют росту выпуска и потребления продукции.

Стимулирование обеспечивается путем варьирования уровня прибыли в цене, надбавками, скидками с цены.

Функция распределения и перераспределения.

Эта функция цены связана с отклонением ее от стоимости в рамках действия рыночных факторов. Цены выступают инструментом распределения и перераспределения национального дохода между регионами, отраслями экономики, различными формами собственности, различными группами населения.

С помощью цены перераспределяется создаваемая стоимость между производителем и потребителем, между отдельными слоями общества.

Данная функция цены отражается через акцизы на конкретные группы товаров, налог на добавленную стоимость и другие формы изъятия налогового характера, поступающие в бюджет.

Функция цены как средства более рационального размещения производства. С помощью механизма цен происходит перелив капиталов в те секторы экономики, в

развитие того производства, где норма прибыли выше. Такое движение капитала осуществляется под воздействием конкуренции или движения спроса. Законодательно предприятию предоставлено право самостоятельно определять, в какую сферу деятельности или отрасль экономики инвестировать капитал.

На основании вышеизложенного материала можно сделать вывод: цена как основная категория рынка должна рассматриваться в тесной связи с рынком, его закономерностями, условиями, особенностями.

Основные условия рыночного ценообразования.

Рыночная экономика – это тип хозяйственных связей, складывающихся на базе частной собственности под воздействием законов стоимости, спроса и предложения, конкуренции и т.д. в процессе реализации согласовываются интересы и удовлетворяются потребности различных участников экономической деятельности.

Предпринимательская деятельность в рыночных условиях осуществляется в различных формах. Организационно – правовые формы предпринимательской деятельности в России регулируются Гражданским кодексом РФ (ГК РФ).

Под предпринимательской деятельностью согласно ст. 2 ГК РФ понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие – это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности.

В соответствии с ГК РФ в России существуют следующие организационно – правовые формы предпринимательской деятельности:

- 1.) Индивидуальная деятельность
- 2.) Полное товарищество
- 3.) Товарищество на вере (командитное товарищество)
- 4.) Общество с ограниченной ответственностью
- 5) Акционерное общество

Для эффективной предпринимательской деятельности (получения прибыли) на рынках следует учитывать все условия рыночного ценообразования.

Необходимыми условиями рыночного ценообразования являются:

- экономическая самостоятельность и свобода выбора поведения предприятий;
- коммерческая основа отношений субъектов хозяйствования, реализуемая на основе взаимовыгодных договоров;
- правовое обеспечение;
- наличие конкурентной среды;
- соответствие спроса и предложения.

В практике предпринимательства используются следующие виды ценообразования:

- свободное определение цен, при котором покупатель и продавец не принимают на себя каких – либо обязательств после осуществления купли – продажи;

- договорно – контрактное ценообразование, при котором продавец и покупатель либо приняли, либо принимают на будущее на себя какие – то обязательства;

- ценообразование в условиях частичной или полной монополизации рынка в виде монополии или олигополии, которые вынуждают другую сторону принимать какие – либо условия;

- ценообразование, осуществляемое под прямым государственным или муниципальным контролем посредством фиксирования цен, предельного их ограничения, субсидирования, применения акцизов или в какой - либо другой форме.

Роль и значение цен, в предпринимательской деятельности, велики. Прежде всего, цены являются необходимым элементом плана предприятия, а также бизнес – плана.

План – это инструмент планового управления предприятием в условиях рынка. Спрос, предложение и цена товаров и услуг находятся в определенной зависимости в условиях рынка, план определяет их оптимальное, наиболее выгодное для предприятия соотношение.

При разработке плана обоснование уровня цен необходимо для:

- 1) решения вопроса о целесообразности производства конкретного вида товара, услуг, организации работ;
- 2) определения рынка сбыта и объемов производства продукции;
- 3) расчета издержек производства;
- 4) обоснования объемов инвестиций в основной и оборотный капитал;



- 5) оптимизации прибыли и рентабельности;
- 6) разработки и обоснования финансового плана.

Особая важность цен заключается в том, что от принятого уровня цен на реализуемую продукцию зависят результаты финансово – хозяйственной деятельности предприятия : доходы, прибыль и др.отсюда, для расчета и окончательного принятия цен на товары, услуги, виды работ должна быть выполнена серьезная аналитическая работа по изучению рынка.

Успешно функционирующие предприятия обладают и четкой политикой цен и определенной стратегией ценообразования.

Под политикой цен понимаются общие принципы, которых собирается придерживаться предприятие в сфере установления цен на свои товары и услуги.

Ценовая политика является одной из составляющих комплекса управления предприятием и

должна быть направлена на достижение его стратегических целей.

Под стратегией ценообразования понимается набор методов, с помощью которых ценовая политика предприятия может быть реализована на практике.

Тактика ценообразования – это набор конкретных практических мер по управлению ценами на продукцию предприятия, которые используются для решения задач, определенных стратегическим планом предприятия.

Процедура разработки ценовой политики, а затем и определения на ее основе конкретных уровней цен построена на изучении факторов, способных влиять на условия сбыта продукции, прибыльность деятельности предприятия при тех или иных вариантах цен реализации его товаров или услуг.

Для разработки ценовой политики предприятие должно четко определить цели ценообразования. Они вытекают из анализа состояния рынка, положения предприятия на нем, его основных целей. Следовательно, задачи ценообразования, ценовая политика предприятия не должны рассматриваться как отдельно взятые. Они призваны содействовать успешному осуществлению маркетинговой стратегии предприятия.

Политика ценообразования может преследовать различные цели, основные из которых:

- максимизация текущей прибыли;
- выживаемость;
- лидерство на рынке.

Процесс формирования политики цен может быть представлен в виде последовательных этапов, как показано на рис.

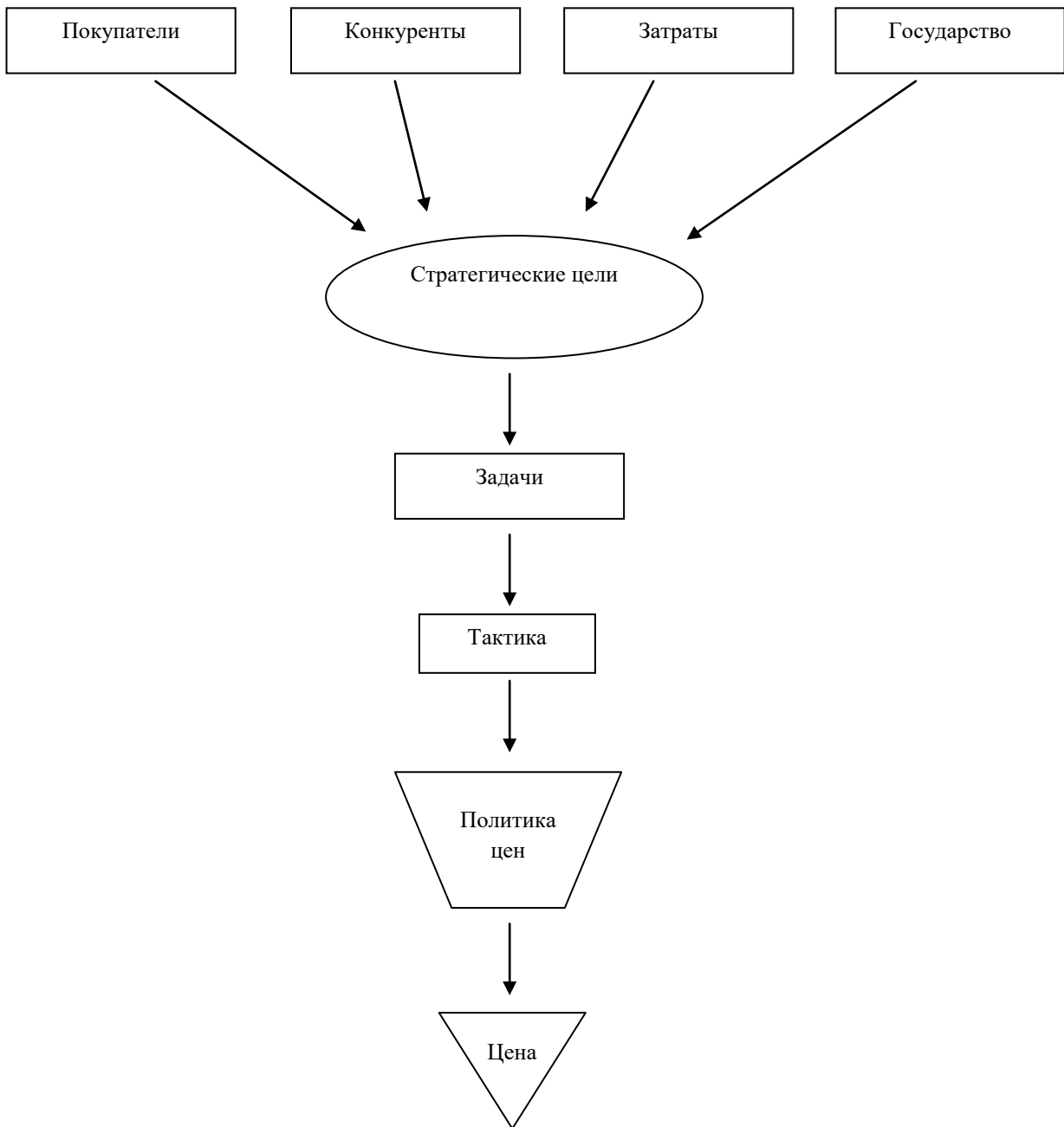


Рис. 4 Формирование политики цен

При определении цены продукции предприятия следует учитывать следующие факторы:

- уровень потребительского спроса на продукцию;
- эластичность спроса, сложившуюся на рынке этой продукции;
- возможную реакцию рынка на изменение объема выпуска продукции предприятием;
- уровень цен на аналогичную продукцию предприятий – конкурентов;

- меры государственного регулирования цен.

На рис приводится схема процесса формирования ценовой политики предприятия, а затем и определения на ее основе уровней цен конкретной продукции. Как видно из приведенной схемы, стратегические цели предприятия служат основой для формирования его ценовой политики и уровня конкретных цен продукции.

### 3.2. Методы и стратегии ценообразования.

Расчет цен на товары или услуги предполагает выполнение ряда последовательных этапов в процессе установления окончательного варианта показателя.

1 этап - Постановка целей и задач ценообразования. Устанавливая цену конкретного товара предприятие должно четко определить, каких целей хочет добиться с помощью устанавливаемой цены. При этом руководство предприятия рассматривает цену как переменный фактор, который оказывает прямое воздействие на выручку от продаж, структуру производства и др. Отсюда, чем яснее и конкретнее цель, тем правильнее будет установлена цена.

2 этап - Определение спроса. Как показывает опыт, цена и спрос находятся в определенной зависимости. Цена может увеличиться, при высоком уровне спроса, и уменьшиться, когда он снижается, и это несмотря на неизменный уровень затрат на производство. Поэтому предприятие должно оценить эластичность спроса по цене на его продукцию, определяя вероятное количество товаров, реализуемых на рынке в течение определенного времени по ценам разного уровня, учитывая, что спрос определяет максимальную цену.

3 этап – Оценка издержек производства. Издержки производства определяют минимальную цену товара. На данном этапе предприятие определяет постоянные, переменные издержки, валовые издержки производства при различных объемах выпуска продукции.

4 этап – Анализ цен и качества товаров конкурентов. Спрос определяет максимальную цену, издержки – минимальную, разница между ними определяет диапазон цен в зависимости от качества продукции. Изучение цен продукции предприятия и качества и цен продуктов конкурентов позволит установить обоснованную цену продукции предприятия.

5 этап – Выбор метода ценообразования. Цену можно определить различными способами, получив при этом различный результат, поэтому предприятие выбирает метод, который позволит более точно определить цену конкретного продукта.

6 этап – Расчет исходной цены. На основе выбранного метода ценообразования определяется возможный уровень цены.

7 этап – Учет дополнительных факторов. Прежде чем установить окончательный уровень цены предприятие рассматривает дополнительные факторы,

способные оказать влияние на уровень цены продукции, а также предусмотреть возможную реакцию на установленный уровень цены покупателей, конкурентов посредников, государства и т.д.

8 этап - Установление окончательной цены. На этом этапе устанавливается окончательный уровень цены, оформляются соответствующие документы.

Методы ценообразования.

Все методы ценообразования могут быть объединены в три группы:

- затратные;
- рыночные;
- эконометрические.

При определении цены необходимо учитывать различные показатели или факторы, и прежде всего в цене должны быть учтены интересы производителя и потребителя. Одни методы (затратные) учитывают интересы производителя, который стремится возместить затраты на производство и получит максимально возможную прибыль без учета уровня полезности или эффективности продукции для потребителя. При установлении цены на основе полезности для потребителя не учитывается, в какой степени эта цена удовлетворяет, требования производителя.

Уровень цен, учитывающий интересы обеих сторон устанавливается в условиях конкурентного рынка, а также эти цены учитывают конъюнктуру рынка.

Затратные методы ценообразования.

Значение издержек при установлении цен имеет большое значение для производителя, однако на практике, как правило, предприятие пытается установить, за какую цену может быть продана продукция на рынке исходя из характера спроса, конкуренции, уровня качества и т.д., а затем определяет свои издержки, которые могут изменяться с изменением конъюнктуры рынка.

Однако, при исчислении цены в настоящее время широко применяются следующие методы:

- метод полных издержек;
- метод прямых затрат;
- метод предельных издержек;
- метод на основе анализа безубыточности;
- метод надбавки к цене др.

Суть метода, основанного на определении полных издержек ( метод «издержки плюс»), состоит в суммировании совокупных издержек ( переменные

(прямые) плюс постоянные (накладные) издержки) и прибыли, которую планирует получить предприятие.

Методика расчета цен на основе полных издержек является одной из самых популярных для большинства предприятий.

Однако метод полных затрат имеет и существенные недостатки:

1) отнесение на себестоимость постоянных затрат носит условный характер, т.к. устанавливается предприятием по его усмотрению;

2) при установлении цены продукции не учитывается спрос на нее и конкуренция на рынке, поэтому не исключено, что при данной цене продукция не будет реализована в планируемом объеме.

Сущность метода прямых затрат состоит в установлении цены путем добавления к переменным затратам определенной надбавки – прибыли. При этом постоянные расходы, как расходы предприятия в целом, не распределяются по отдельным видам продукции, а погашаются из разницы между суммой доходов от реализации всей продукции и переменными затратами на ее производство. Эта разница получила название – «добавленной» или «маржинальной» прибыли. При таком подходе исключается необходимость распределения постоянных издержек между отдельными видами продукции.

На практике в условиях, когда имеются незагруженные производственные мощности и стоит вопрос о выживании предприятия, переменные издержки могут определять нижний уровень цены.

Расчет цен на основе метода предельных издержек также основан на себестоимости производства. Однако, при этом методе, надбавка делается только к высокой себестоимости каждой последующей единицы производимой продукции.

К методам ценообразования на основе издержек производства относится также расчет цен на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.

Перечисленные методы определения цен на базе издержек могут использоваться для обоснования базисной цены, которая отвечает на вопрос, следует ли выходить на рынок с данным продуктом. Для установления окончательной цены необходимо определить степень полезности продукта для покупателя (потребителя).

Рыночные методы определения цен.

К методам данной группы могут быть отнесены следующие:

1) Метод воспринимаемой ценности.

2) Метод определения цены на основе спроса.

В маркетинге понятие «воспринимаемая ценность» определяется как оценка желанности блага, которая в денежном выражении превышает ценность этого блага. В основе измерения лежат соотношения полезности и цены для благ, которые являются реально доступными потребителям альтернативами. Этот метод базируется на анализе качественных и количественных характеристик продукта, либо на величине экономического эффекта, получаемого потребителем за время использования продукта.

Экономическая ценность товара – цена лучшего из доступных потребителю альтернативных продуктов.

Метод определения цены на основе спроса применяется для товаров массового спроса, имеющих высокую эластичность спроса по цене; применяется при определении цен на новые продукты, у которых нет товаров – конкурентов.

Методы ценообразования, ориентированные на конкуренцию.

При использовании методов данной группы предприятие ориентирует цены на свою продукцию не на затраты и спрос, а на текущие цены конкурентов, устанавливая цены, несколько выше или ниже цен конкурентов.

Основными методами ценообразования, ориентированными на конкуренцию являются:

- 1) Ориентация на цену отрасли;
- 2) Ориентация на ценового лидера.

### 3.3 Особенности ценообразования на услуги,

Сфера услуг – это совокупность отраслей и видов деятельности, функциональное назначение которых в сфере общественного производства выражается в производстве и реализации материальных и нематериальных услуг для населения.

В целом услуги имеют характерные черты, которые отличают их от товаров: неосвязаемость, неотделимость от лиц, потребляющих услуги, неспособность к хранению (невозможно накапливать и перевозить), неразрывность производства и потребления услуги, нестабильность качества, при оценке которого надо учитывать не только результат, но и процесс оказания услуги.

В рамках сферы услуг в настоящее время выделяются:

- сектор социально – культурных услуг;
- комплекс материально – бытовых услуг;
- сектор деловых, информационных и инженерно – технологических услуг.

Особенности сферы услуг определяют как особенности формирования цен и методов их определения, так и порядок проведения ценовой политики и стратегии предприятия.

Рассмотрим особенности спроса и предложения в сфере услуг, как основных ценообразующих факторов.

Спрос на услуги всегда индивидуален, как правило, предшествует их производству и практически не имеет замены.

Потребление услуг практически не имеет ограничений. Вследствие этого сфера услуг является наиболее быстро развивающимся сектором экономики.

Неразрывность спроса и предложения услуг приводит в отдельных случаях к появлению естественной монополии.

При наличии естественной монополии возникает необходимость управления ценообразованием и регулирования рынка соответствующих услуг.

На процесс формирования цен в сфере услуг оказывает влияние высокая общественная значимость услуг.

Высокая чувствительность услуг к конъюнктуре рынка требует значительной гибкости ценообразования, дифференциации цен в зависимости от изменения спроса, в том числе и по различным периодам времени, использования скидок с цен в целях получения устойчивых доходов в условиях неравномерности спроса.

Цены на услуги могут рассчитываться как на единицу потребляемой услуги, так и на комплекс услуг в виде суммы цен на различные виды работ или услуг.

Значительное влияние на процесс ценообразования в сфере услуг оказывает характер и структура рынка, на котором работает предприятие.

Приведенные выше особенности сферы услуг и формирование цен на них в полной мере может быть отнесено к сфере услуг связи. В целом, формирование цен на услуги происходит на основе тех же методов, что и на товары.

Кроме термина «цена» в сфере услуг используется термин «тариф», как исторически сложившееся название разновидности цены в сфере услуг.

#### 4.Тактическое планирование на предприятии.

##### 4.1 Методология тактического планирования.

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным – оперативно – календарным. Тактический план охватывает период времени 1-2 года.

Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов. Если цель стратегического плана заключается в определении, чего хочет

достичь предприятие в перспективе, цель тактического – определить, как предприятие может достичь желаемого состояния.

Решения, принимаемые в тактическом плане, базируются на более объективной и полной информации, чем при стратегическом плане. Тактический план представляет собой систему конкретных количественных показателей, отсюда, решения тактического плана можно оценить и выбрать оптимальный вариант.

Тактический план представляет собой развернутую программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. Особое внимание в тактическом плане уделяется показателям эффективности и качества работы: росту производительности труда; снижению себестоимости продукции; повышению качества и конкурентоспособности продукции; выполнению договорных и бюджетных обязательств; повышению эффективности производства в целом.

Деятельность предприятия в условиях рыночной экономики предполагает:

- самостоятельное формирование и право распоряжаться доходами;
- самостоятельное обеспечение технического, производственного, организационного, социального развития предприятия за счет собственных источников финансирования;
- полную экономическую ответственность владельцев предприятия и трудового коллектива за результаты производственной деятельности, выполнение обязательств перед партнерами и бюджетом;
- самостоятельное формирование стратегии и тактики своего развития на основе удовлетворения потребностей рынка и соблюдения установленных государством правил ведения производственно – хозяйственной деятельности.

В этих условиях тактическое планирование превращается в систему принятия управленческих решений. Тактический план должен предусматривать перспективу по каждому объекту планирования. В этих условиях планирование становится основным звеном управления.

Тактический план в целом выполняет три основные функции, отчасти перекрывающие друг друга:

- прогнозирования;
- координации;
- контроля.

Тактический план содержит развернутую систему конечных целей деятельности предприятия, которые необходимо достигнуть в планируемом периоде, которые определяются на основе целей деятельности предприятия в



прогнозируемом периоде. Цели деятельности предприятия в тактическом плане определяются в конкретной форме, при этом предлагаются средства и методы их достижения.

Тактический план, устанавливая пропорции между ресурсами и планируемыми объемами производства продукции, определяет необходимость координации деятельности всех участников деятельности от структурных подразделений до конкретных исполнителей.

Координация планов, охватывающих различные, функции представляет собой комплекс решений, направленных на согласование важнейших ресурсов и объектов планирования с учетом их соответствия стратегическим планам и единой для предприятия нормативной базе.

Важнейшей функцией тактического плана является контроль. Анализ информации о ходе выполнения тактического плана должна поступать на каждый уровень управления, чтобы каждый управляющий получал в пределах сферы его ответственности сведения.

Система отчетности о выполнении плана, деятельности всех структурных подразделений позволит высшему управленческому персоналу уделять внимание только исключительным событиям или ситуациям, вызывающим отклонение от планируемого хода производственного процесса.

Содержание и структура тактического плана.

Состав разделов и показателей тактического плана зависит от специфики и отраслевой принадлежности предприятия, а также сложившихся на нем методов управления, традиций, состояния экономики в целом, рыночной конъюнктуры и т.д.

В расширенном варианте тактический план содержит следующие разделы:

- производство и реализация продукции;
- нормы и нормативы;
- материально – техническое обеспечение производства;
- персонал и оплата труда;
- издержки производства, прибыль, рентабельность;
- инновации (техническое и организационное развитие предприятия);
- инвестиции;
- социальное развитие коллектива;
- финансовый план.

Структура разработки тактического плана в укрупненном виде представлена на рис. 5.

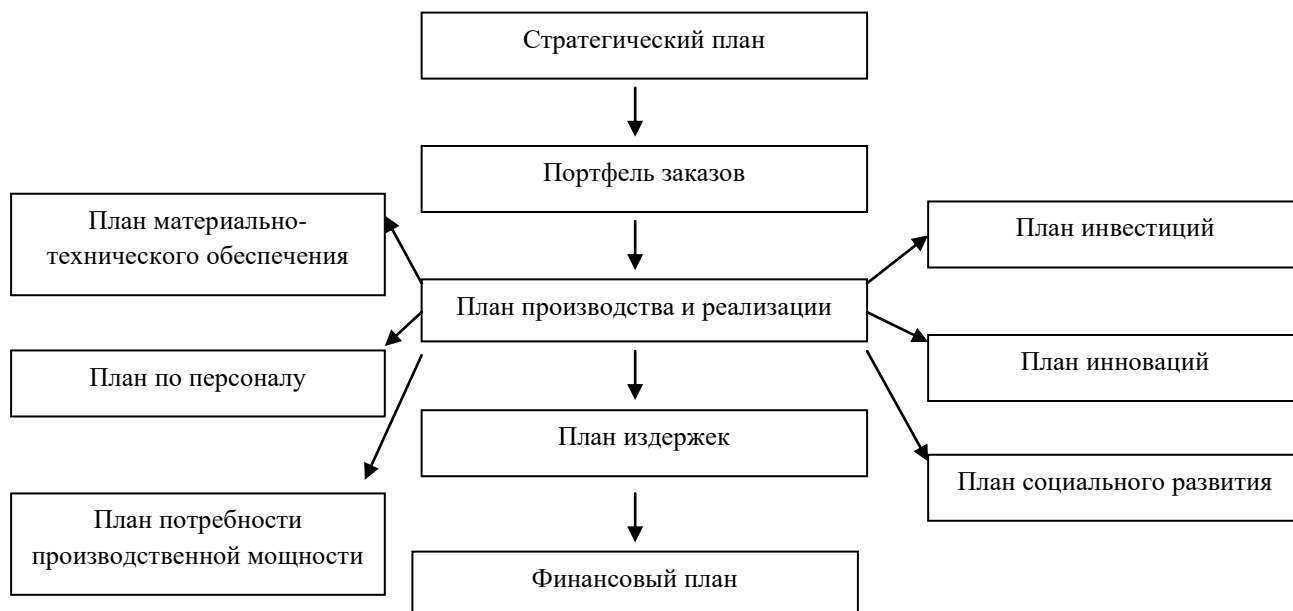


Рис. 5 Структура тактического плана предприятия

Основу тактического плана составляют стратегический план и портфель заказов, сформированный на планируемый период.

План производства и реализации продукции является основным в составе тактического плана. Он устанавливает возможности предприятия по производству и реализации продукции в планируемом периоде. Задания этого раздела плана определяют показатели остальных разделов тактического плана: плана материально – технического обеспечения, плана по труду и заработной плате, плана по издержкам, прибыли и рентабельности.

План инноваций отражает научно – техническую, организационную политику предприятия в планируемом периоде. Мероприятия плана по инновациям служат средством обоснования плана по инвестициям и капитальному строительству. Эти два плана взаимосвязаны, так, мероприятия плана инноваций определяют требуемый объем инвестиций, а наличие инвестиционных ресурсов является ограничением при выборе инновационных проектов.

Заключительным этапом в составе тактического плана является финансовый план. Он определяет конечные цели деятельности предприятия и тесно связан со всеми остальными разделами тактического плана.

#### 4.2 Планирование продаж.

Изучение запросов потребителей служат основой для планирования объемов продаж. В результате изучения потребностей покупателей, заказчиков, клиентов формируется ассортиментная политика предприятия.

Цель планирования продаж состоит в том, чтобы своевременно предложить покупателям такую номенклатуру товаров и услуг, которая соответствовала бы в целом профилю производственной деятельности предприятия и максимально полно

удовлетворяла потребности покупателей. Существенным при разработке плана продаж является определение характера новой продукции, объемов ее выпуска, уровня цен, конкурентоспособности и т.д.

Планирование продаж – непрерывный процесс, который начинается в момент зарождения идеи нового продукта, продолжается в течение всего жизненного цикла и заканчивается с его изъятием из производственной программы. Основными задачами планирования продаж являются:

- критическая оценка продукции предприятия, осуществляемая с позиции покупателя;

- оценка конкурирующей продукции как база для оценки конкурентоспособности продукта

- изучение возможностей производства новых или модернизации выпускаемых видов продукции;

- обоснование решений о том, какие виды продукции следует исключить, а какие добавит в состав номенклатуры выпускаемой продукции, в том числе и за счет развития направлений производства, выходящих за рамки специализации предприятия;

- прогнозирование возможных объемов продаж продукции, цен, себестоимости, рентабельности;

- разработка рекомендаций производственным подразделениям предприятия относительно качества, цен, необходимости сервисного обслуживания и т. д.

Технология обоснования плановых решений по объему продаж.

С обоснования объемов продаж начинается процесс тактического планирования. Практически вся система внутрифирменного планирования предприятия базируется на этом показателе. На основе плана продаж осуществляется планирование производственной программы предприятия, подготовка материально – технических ресурсов для производства. Для определения потребностей рынка предприятие должно выявить перспективу продаж как минимум на 2- 3 года. Заканчивается работа по планированию продаж составлением портфеля заказов.

В рыночной экономике портфель заказов формирует отдел маркетинга предприятия самостоятельно. Как правило, портфель заказов состоит из трех разделов:

- текущих заказов, обеспечивающих ритмичную работу предприятия в настоящий период времени;

- среднесрочных заказов со сроком исполнения 1-2 года;

- перспективных заказов, охватывающих период времени более 2 лет.

При формировании портфеля заказов должны учитываться отраслевые особенности производства, жизненный цикл продукции.

Процесс обоснования решений по составу, структуре продукции и объемам продаж можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи.

Схема процесса плановых решений по обоснованию объемов продаж приводится на рисунке.

В процессе обоснования объема продаж выделяют пять этапов:

- исследование конъюнктуры рынка;
- планирование ассортимента;
- оценка конкурентоспособности продукции;
- планирование цены;
- прогнозирование объема продаж.

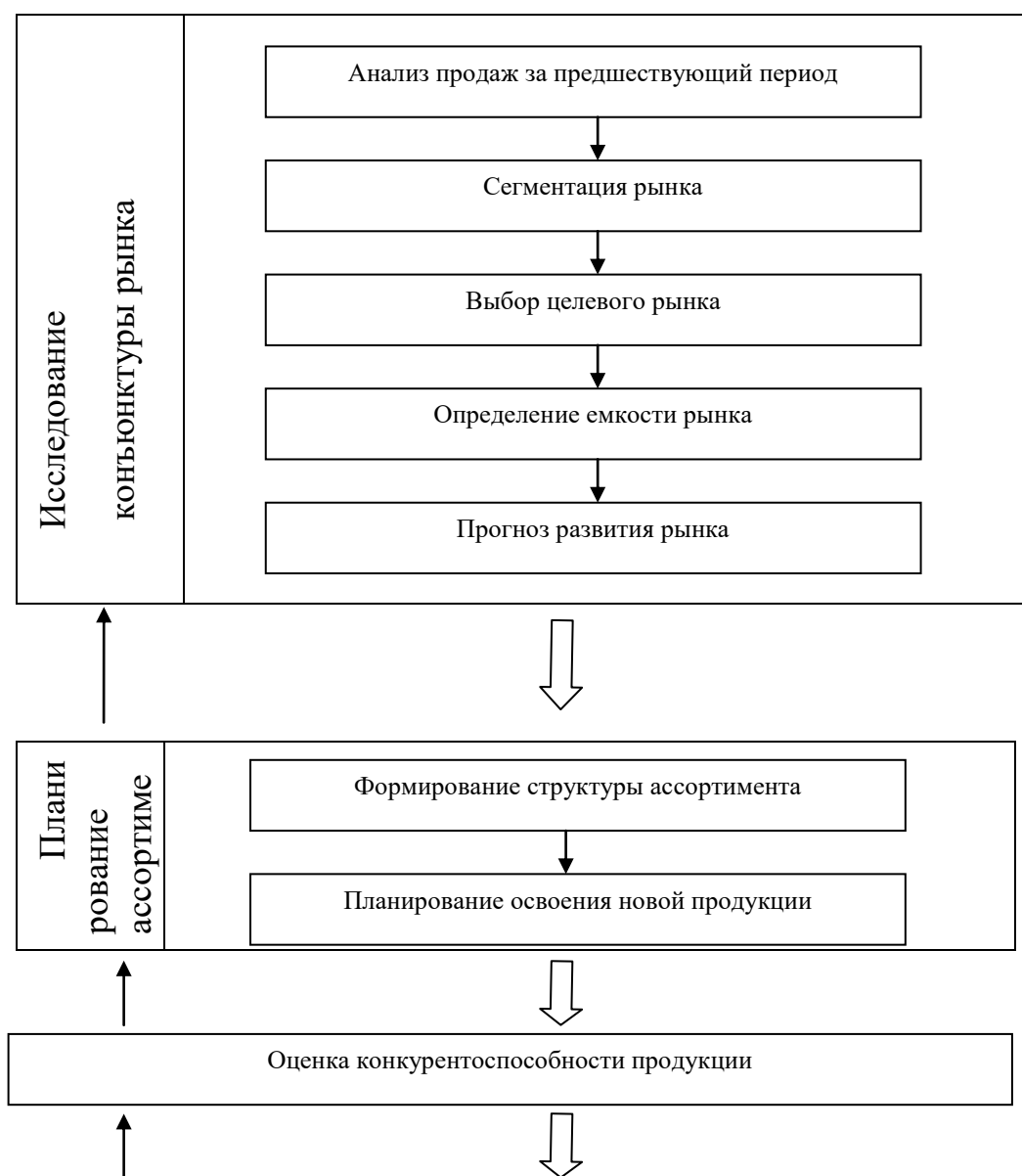




Рис. 6 Технологическая схема планирования продаж

### Исследование конъюнктуры рынка.

Исследование конъюнктуры рынка в процессе планирования продаж начинается с анализа продаж в предшествующем планируемому периоде. Основными задачами анализа являются изыскание резервов производства для наиболее полного удовлетворения потребителей на основе увеличения объемов продаж, максимально возможного использования производственной мощности предприятия, материальных и трудовых ресурсов, повышения эффективности деятельности предприятия.

В процессе анализа продаж рассчитываются и анализируются следующие показатели:

- абсолютный прирост (уменьшение) объема продаж в натуральном и стоимостном выражении по сравнению с планом и предшествующим периодом.

- изменение номенклатуры (ассортимента) продукции. Показатель рассчитывается как изменение удельного веса конкретного наименования продукции в общем объеме реализации в отчетном периоде по сравнению с аналогичными показателями плана и базисного периода. Расчет может производиться в натуральном и стоимостном выражении;

- индивидуальный индекс физического объема реализованной продукции. Определяется отношением количества продукции данного вида, реализованной в отчетном периоде, к количеству продукции, реализованной в базисном периоде, и предусмотренному планом в натуральных единицах.;

- отказы покупателей от договоров, заключенных ранее. Рассчитывается удельный вес продукции, от которой отказались покупатели (всего и в том числе по отдельным причинам) в общем объеме продукции, предусмотренной договорами поставки, и анализируется тенденция изменения данного показателя;

- возврат продукции покупателями в связи с рекламациями (низкое качество, отсутствие комплектации и др.). Определяется удельным весом возвращенной продукции в общем объеме реализации (всего и в том числе по причинам) и динамикой показателя

- рентабельность продаж. Определяется отношением прибыли, планируемой или фактически полученной за определенный период времени, к плановой или фактической себестоимости реализованной продукции;

- рентабельность оборота. Определяется отношением прибыли к доходу от реализации продукции по отпускным ценам предприятия за определенный период времени. Определяется динамика показателя.

При анализе объема продаж важно выявить меру влияния отдельных факторов на эффективность продаж.

#### Сегментация рынка

Сегмент рынка – это особым образом выделенная группа потребителей. Сегментация позволяет максимально удовлетворить потребности покупателей, на которых ориентируется производитель, в его продукции. Главная цель сегментации – обеспечить потребности выбранной группы потребителей на основе изучения особенностей их запросов.

#### Выбор целевого рынка.

От выбора целевого рынка в значительной степени зависит объем продажи доходов предприятия.

Потенциал выбранного предприятием сегмента рынка характеризуется его емкостью, которая определяется количеством продукции, реализованной на нем. Изначально выделенный сегмент должен быть достаточно емким, чтобы покрыть издержки, связанные с внедрением и работой на нем, а также иметь перспективы роста объема продаж. Потенциал сегмента определяет величину производственных мощностей, ориентированных на производство продукции потребителей выбранного сегмента.

#### Определение емкости рынка.

Емкостью рынка называют объем реализуемой на нем продукции в течение определенного периода времени в натуральном или стоимостном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективы развития рынка в планируемом периоде.

Емкость рынка может быть оценена потенциальной емкостью и долей рынка. Потенциальная емкость рынка характеризует максимально возможную емкость рынка в перспективе. Доля рынка отражает фактический или планируемый объем продукции, который реализует предприятие за определенный период времени. Она определяется как отношение объема продаж данного предприятия к потенциальной емкости рынка конкретной продукции. Доля фирмы на рынке характеризует уровень конкурентоспособности предприятия, а также определяет величину получаемой им прибыли.

Прогноз развития рынка.

Прогноз развития рынка состоит в определении условий, при которых обеспечивается наиболее полное удовлетворение спроса потребителей в продукции данного предприятия.

Конъюнктура рынка характеризуется определенным соотношением спроса и предложения на продукцию данного вида, а также уровнем цен на нее. Отсюда, основным объектом анализа является состояние производства, спроса и предложения, условий реализации в настоящем времени.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает:

- использование различных источников информации;
- применения различных методов анализа и прогнозирования.

Наиболее часто для сбора и анализа информации применяются следующие методы: наблюдение, опрос, эксперимент, моделирование.

При изучении конъюнктуры рынка ставится задача определения состояния рынка на конкретный момент времени, а главное предсказание вероятного характера дальнейшего его развития на период 1-2 года. Результаты анализа прогнозируемых показателей конъюнктуры рынка в сочетании с отчетными и плановыми данными дают возможность заблаговременно выработать меры, направленные на развитие положительных для предприятия процессов, устранение имеющихся и предотвращение возможных недостатков.

По своему характеру прогноз показателей конъюнктуры рынка является краткосрочным прогнозом, при котором определяются возможные результаты действия уже известных факторов, условий, тенденций.

Планирование ассортимента.

Планирование ассортимента включает планирование структуры ассортимента и планирование освоения производства новых видов продукции.

Планирование структуры ассортимента.

Важнейшим фактором, определяющим уровень и объем продаж, является соответствие ассортимента и номенклатуры продукции запросам потребителей.

Под номенклатурой понимается укрупненный перечень продукции, выпускаемой предприятием. Ассортимент предназначен для детализации продукции на виды, типы, сорта, фасоны и т.д.

Ассортиментная позиция – это конкретная модель, марка продукции, предлагаемая предприятием.

Номенклатура или товарный ассортимент включает все ассортиментные группы, предлагаемые предприятием к продаже.

Номенклатура или товарный ассортимент могут характеризоваться:

- шириной – количеством предлагаемых ассортиментных групп или номенклатурных позиций;
- глубиной – количеством позиций в каждой ассортиментной группе;
- сопоставимостью – соотношением между ассортиментными группами для различных групп потребителей, по уровню цен и др. показателям.

При планировании номенклатуру и ассортимент принято измерять количеством наименований типоразмеров продукции и соотношением удельных весов отдельных видов изделий (работ, услуг) в производственной программе предприятия.

Номенклатура и ассортимент подвержены постоянным изменениям, причем ассортимент изменяется в большей степени, чем номенклатура продукции.

Планирование ассортимента в плане продаж основано на оценке жизненного цикла продукта и его положения в рамках этого цикла в текущий момент времени. Каждый вид продукции имеет свой жизненный цикл, характер и длительность которого зависят от множества факторов и условий.

Разработка и освоение новых видов продукции позволяют предприятию своевременно изменять структуру ассортимента и поддерживать объем продаж продукции на уровне, обеспечивающем стабильное финансовое положение предприятия. Отсюда, проблема планирования освоения новых видов продукции, которая включает техническую разработку продукта, а также комплекс организационно – экономических мер, способствующих удовлетворению запросов потребителей и увеличению рентабельности предприятия имеет особое значение.

В процессе планирования освоения новых видов продукции необходимо установить, почему одни продукты отвергаются рынком, другие пользуются спросом длительное время. Как показали исследования, разработка новой модели связана с малым риском, если она разрабатывается на основе хорошо известного продукта. Риск будет увеличиваться по мере роста отличий нового продукта от производимых предприятием в настоящее время.

Оценка конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность - это комплексная характеристика продукта, определяющая его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными товарами – конкурентами. Это предпочтение определяется степенью удовлетворения потребностей покупателя и затратами на приобретение и использование продукта.

Конкурентоспособность - величина относительная. Под воздействием научно – технического прогресса, моды, возрастающих потребностей уровень конкурентоспособности конкретного продукта постоянно снижается, что необходимо учитывать при его планировании. Поэтому выводимая вновь на рынок продукция должна иметь » запас» конкурентоспособности.



При планировании и оценке конкурентоспособности применяется система показателей, в составе которых выделяют:

- качественные;
- экономические.

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют потребительские свойства продукта. Они подразделяются на классификационные и оценочные. Классификационные показатели характеризуют принадлежность продукта к определенной классификационной группе и определяют назначение, область применения, условия использования. Оценочные показатели характеризуют качество продукта. Они применяются для формирования требований к качеству и сравнения различных образцов продукции, отнесенных к одному классу по классификационным показателям. Состав оценочных показателей может быть различным. Однако при планировании конкурентоспособности, прежде всего, следует выделять такие параметры продукции, которые характеризуют ее соответствие утвержденным или принятым в практике стандартам качества.

Экономические показатели конкурентоспособности характеризуют суммарные затраты потребителя на удовлетворение его потребности посредством использования данного продукта, составляющие цену потребления. Цена потребления включает затраты на приобретение продукта (покупка, аренда) и расходы на эксплуатацию продукта в период срока его службы (ремонт, обслуживание, энергообеспечение).

Цена потребления является для потребителя во многих случаях решающим мотивом и основным показателем конкурентоспособности продукта.

Система показателей, отражающая уровень конкурентоспособности продукта, служит важнейшим условием планирования и оценки продукта.

Планирование цены.

Понятие цены, ее роль в экономике, методика расчета цены приводятся в разделе 3 настоящего учебного пособия.

Прогнозирование величины продаж.

Расчет объемов продаж того или иного вида продукции является заключительным этапом планирования продаж.

Основная задача плана продаж - максимальное удовлетворение спроса в продукции предприятия. Количественно измерить спрос крайне сложно, а часто невозможно вследствие того, что он порождается огромным количеством субъективных, часто неподдающихся оценке факторов.

Средства прогнозирования объема продаж можно свести в две группы:

- основанные на экспертных оценках;

- экономико - статистические.

Методы экспертных оценок.

Эти методы предполагают изучение мнений специалистов предприятий – производителей, потребителей продукции, торгово – посреднических фирм, консалтинговых организаций о возможных объемах продаж продукта и, в том числе объемах продаж продукции предприятия в планируемом периоде. На их основе экспертным путем определяются три вида прогноза продаж: оптимистический, пессимистический и рациональный (вероятностный).

Ожидаемый объем продаж продукта в плановом периоде можно определить по формуле (1):

$$O_{п} = (O + 4B + П) / 6 \quad (1)$$

где O, B, П – объемы продаж – соответственно оптимистический, вероятностный, пессимистический.

Основным фактором успеха при расчете объемов продаж в данном случае является квалификация экспертов. Поэтому эксперты должны знать особенности продукции, рынок, конкурентов и их продукцию, тенденции научно – технического развития, динамику цен, динамику спроса на продукцию отрасли и т.д.

Экономико – статистические методы.

Данные методы включают арсенал средств количественной оценки. Чаще других используются

методы регрессионного и корреляционного анализа, скользящей средней и др.

Метод регрессионного и корреляционного анализа – это способ нахождения объема продаж конкретного продукта, основанный на выявлении и установлении зависимости искомого показателя от других факторов.

Метод прогнозирования объема продаж на основе расчета скользящей средней величины продаж предполагает: деление фактического объема продаж на продолжительность анализируемого периода. Планируемый объем продаж принимается равным этой величине.

Эффективность применения того или иного метода прогноза продаж зависит от конкретных условий и специфики хозяйственной деятельности предприятия.

#### 4.3 Планирование производственной программы

Важнейшим разделом тактического плана предприятия является производственная программа, или план производства и реализации продукции.

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж.

Производственная программа обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально – сырьевых ресурсах, численности персонала. Этот раздел плана непосредственно связан с планом по труду и заработной плате, планом по издержкам производства, прибыли и рентабельности, финансовым планом.

Промышленные предприятия формируют производственную программу на основе государственного заказа, заказов потребителей, потребительского спроса, выявленного в процессе изучения рынка.

Производственная программа состоит из двух разделов:

- план производства продукции в натуральном (условно – натуральном) выражении;
- план производства в стоимостном выражении.

План производства продукции в натуральном выражении содержит показатели выпуска продукции определенной номенклатуры, ассортимента и качества продуктов в физических единицах.

Планирование производства и продаж продукции в натуральном выражении дает возможность согласовать выпуск конкретных видов продукции с потребностями рынка, производственными мощностями предприятия, потребностью в ресурсах, необходимых для ее производства. Однако, натуральные измерители не позволяют определить общий объем и структуру производства на многопрофильных предприятиях.

План производства продукции в стоимостном выражении содержит следующие показатели:

- реализованная продукция (валовой доход);
- товарная продукция;
- валовая продукция.

Основным стоимостным показателем этого раздела плана является реализованная продукция. Реализованной считается продукция, оплаченная покупателем или сбытовой организацией.

Производственная программа предприятия формируется таким образом, чтобы обеспечить выполнение плана продаж в определенном периоде времени с учетом имеющихся производственных возможностей. Производственные возможности предприятия могут быть больше или меньше запланированного объема продаж.

Фактором, который в наибольшей степени определяет возможности предприятия, является производственная мощность. Так, если производственная мощность предприятия больше объема продаж, имеет место неполное использование производственной мощности, что приводит к завышенным

издержкам на производство продукции. Если производственная мощность – меньше объемов продаж, плановый объем продаж не может быть выполнен, отсюда либо требуется увеличение мощности, либо уменьшение объема продаж.

Производственная программа не только устанавливает объем выпуска продукции, но и является основой для расчета планов производства структурных подразделений предприятия.

Производственная программа предприятия рассчитывается на год с разбивкой по месяцам.

Разработка производственной программы является наиболее сложным процессом, поскольку в нем требуется учитывать большое число различных факторов.

Процесс разработки производственной программы включает выполнение ряда последовательных взаимосвязанных этапов:

1. Анализ выполнения плана производства. Основная задача анализа – выявить возможные резервы производства, а также причины отклонения фактических показателей от плановых.

2. Анализ портфеля заказов. Формирование портфеля заказов осуществляется на основе оценки емкости рынка. Однако, в дальнейшем портфель исследуется для оценки соответствия его возможностям реализации.

3. Расчет производственной мощности. Предполагает оценку трудоемкости продукции, планируемой к выпуску; расчет производительности оборудования с учетом принятого режима его, работы.

4. Планирование выпуска продукции в натуральном выражении.

5. Планирование выпуска продукции в стоимостном выражении.

6. Оценка производственной программы. В результате оценки производственной программы определяется уровень эффективности программы, рентабельность производства.

7. Разработка мер по реализации программы. Направлена на обоснование соответствия производственных возможностей предприятия производственной программе и, в случае необходимости, разработку мер по устранению диспропорций.

Расчет производственной мощности.

Расчет производственной мощности предприятия является важнейшим этапом обоснования производственной программы. На основе расчетов производственной мощности выявляются внутрипроизводственные резервы роста производства, устанавливаются объемы выпуска продукции, определяется потребность в увеличении производственных мощностей за счет технического перевооружения, реконструкции и расширения действующих и строительства новых мощностей.

Под производственной мощностью предприятия понимается максимально – возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусмотренном планом продаж, при полном использовании производственного оборудования и площадей, на основе использования прогрессивной технологии, передовой организации труда и производства.

Производственная мощность – величина не постоянная. Выбытие мощности происходит по следующим причинам: износ и выбытие оборудования; увеличение трудоемкости изготовления продукции; изменение номенклатуры и ассортимента; уменьшение фонда времени работы и др. Эти же факторы действуют и в обратном направлении.

Планирование потребности в персонале.

Персонал фирмы является важнейшим фактором производства. Именно от него зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства и предметы труда, насколько успешна деятельность предприятия в целом. При этом, затраты на содержание персонала составляют значительную часть издержек производства, определяют цену реализации продукции и ее конкурентоспособность.

Целью разработки плана по труду и персоналу является определение рациональной (экономически обоснованной) потребности предприятия в персонале и обеспечение эффективного его использования в планируемом периоде.

План по труду и персоналу включает:

- план по труду;
- план по численности работающих;
- план по заработной плате.

В плане по труду рассчитываются показатели производительности труда, определяется трудоемкость изготовления единицы продукции и планируемого объема выпуска продукции, численность работающих в разрезе категорий персонала, планируемая величина затрат на содержание персонала предприятия и его структурных подразделений, численность высвобождаемых и принимаемых работников; намечаются мероприятия по совершенствованию организации труда, подготовке и повышению квалификации кадров, готовятся исходные данные для планирования фонда оплаты труда, средней заработной платы работников предприятия и т.д.

План по труду и персоналу разрабатывается на основе плана производства и реализации продукции, т.к. численность персонала прямо определяется объемом выпуска продукции. В то же время, потребность в персонале зависит от применяемых на предприятии норм и нормативов, что также отражается в тактическом плане.

#### 4.4 Планирование потребности в материально – технических ресурсах.

Расчеты потребности в материально – технических ресурсах осуществляются в плане материально - технического обеспечения предприятия, важнейшем из разделов тактического плана.

Целью разработки плана материально – технического обеспечения является оптимизация потребности предприятия в ресурсах, так как необоснованная экономия ресурсов может привести к ухудшению качества, снижению конкурентоспособности продукции, а создание сверхнормативных запасов – к снижению эффективности использования оборотных средств.

В настоящее время приобретение ресурсов на рынке осуществляется предприятием по прямым договорам с производителями, в оптовой торговле, в том числе на аукционах и ярмарках, а также у других посреднических организаций.

Исходными данными для разработки плана материально – технического обеспечения являются планируемые объемы производства, а также нормативная база с учетом заданий по снижению норм расхода материалов.

План материально – технического обеспечения составляется в натуральном и стоимостном выражении на год с разбивкой по кварталам и месяцам.

Процесс планирования потребности материально – технических ресурсов предприятия может быть представлен в виде последовательности взаимосвязанных этапов, как показано на схеме – рис. 7.

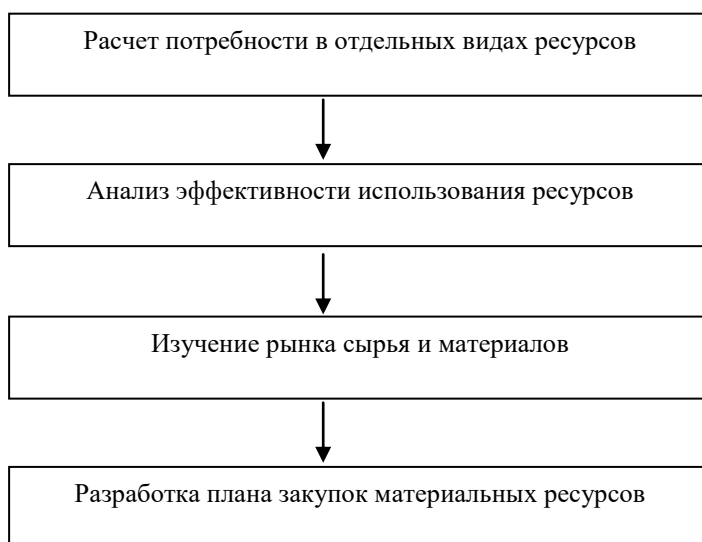


Рис. 7 Схема планирования материально-технического обеспечения.

#### Планирование издержек.

Целью планирования издержек (себестоимости) является оптимизация текущих затрат предприятия, обеспечивающая определенные темпы роста прибыли

и рентабельности на основе рационального использования денежных, трудовых и материальных ресурсов.

План по издержкам предприятия состоит из следующих разделов:

- 1) расчет снижения себестоимости продукции за счет влияния на нее технико-экономических факторов;
- 2) калькулирование себестоимости производимой продукции;
- 3) смета затрат на производство.

Исходными данными для разработки плана по издержкам являются:

- установленные тактическим планом размеры прибыли и рентабельности;
- показатели производства и реализации продукции;
- прогрессивные нормы и нормативы соответствующего раздела тактического плана;
- показатели плана материально – технического обеспечения;
- показатели плана по труду и персоналу и другие необходимые показатели.

Затраты, которые в соответствии с действующими нормативно – техническими документами могут быть отнесены на издержки составляют основу планирования себестоимости.

В процессе планирования учитываются различные формы затрат.

По экономической роли в формировании себестоимости продукции затраты подразделяются на основные и накладные. Основные непосредственно связаны с технологическим процессом производства продукции. Это – расходы на сырье, материалы, технологическое топливо и энергию, заработную плату производственных рабочих. К накладным относятся затраты, связанные с созданием условий для функционирования производства, его управлением и обслуживанием (цеховые, общезаводские расходы).

В зависимости от способа отнесения затрат на себестоимость отдельных видов продукции различают прямые и косвенные расходы. Прямые непосредственно связаны с изготовлением конкретных видов продукции и относятся на их себестоимость по установленным нормам. Косвенные не связаны с изготовлением конкретных видов продукции и включаются в их себестоимость пропорционально базе, установленной отраслевой инструкцией или обоснованной предприятием.

По отношению к объему производства затраты подразделяются на условно – постоянные и переменные. Условно – постоянными являются расходы, абсолютная величина которых при изменении объема производства не изменяется или

изменяется незначительно (расходы по управлению цехом и предприятием). К переменным относятся затраты, сумма которых зависит непосредственно от изменения объема производства.

В зависимости от степени однородности затраты подразделяются на простые и комплексные.

Расчет затрат на производство единицы продукции, конкретного вида может быть представлен в виде плановой калькуляции.

Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, их классификация по статьям, а также калькуляционная единица продукции определяются в соответствии с действующими нормативно – техническими и методическими материалами.

Плановая смета затрат на производство продукции составляется с целью определения всех плановых затрат предприятия (по экономическим элементам) и взаимной увязки плана себестоимости с другими разделами тактического плана.

Плановая смета затрат составляется по следующей структуре:

- расходы на оплату труда;
- амортизация основных фондов;
- отчисления на социальные нужды;
- прочие затраты

#### 4.5 Финансовый план.

Заключительным разделом тактического плана является финансовый план.

В процессе подготовки финансового плана выполняются следующие этапы:

- планирование доходов и поступлений;
- планирование расходов и отчислений;
- проверка финансового плана (баланс доходов и расходов);
- анализ финансового положения предприятия.

Планирование доходов и поступлений средств осуществляется на основе расчетов движения денежных потоков предприятия на планируемый период.

Источниками доходов и поступлений средств предприятия являются:

- прибыль от производственно – хозяйственной деятельности;
- амортизационные отчисления;
- устойчивые пассивы (кредиторская задолженность, находящаяся в распоряжении предприятия);



- средства от продажи ценных бумаг, финансовых операций;
- паевые членские взносы;
- долгосрочные кредиты банков;
- займы и другие ресурсы.

В расходной части финансового плана предусматриваются следующие статьи расходов:

- отчисления в фонд накопления, фонд потребления, резервный фонд, на благотворительные цели:
- прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия;
- амортизация, имеющаяся в распоряжении предприятия;
- прочие расходы;
- итого расходов и отчислений;
- превышение доходов над расходами (+) или расходов над доходами (-).

Анализ финансового положения предприятия должен позволить прогнозирование возможных финансовых результатов исходя из реальных условий хозяйственной деятельности в планируемом периоде.

Финансовое положение характеризуется системой таких показателей, как текущая и перспективная платежеспособность, наличие собственных и заемных средств, эффективность их использования.

Финансовый анализ, проводимый в процессе обоснования плановых решений, имеет свои особенности. Он начинается с анализа активов, изучения их состава, структуры, на основе анализа разрабатывается эффективная финансовая стратегия планируемого периода. Далее выполняется анализ пассивов, в процессе которого должна быть дана оценка соотношения собственных и заемных средств предприятия.

В заключение проводится оценка платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия

5 Бизнес – планирование на предприятии.

5.1 Бизнес – план и его роль в предпринимательстве.

Планирование - обязательное условие успешного осуществления любой предпринимательской деятельности, отсюда и необходимость планирования бизнеса – очевидна.

Бизнес – план выступает как оценка результатов деятельности предприятия (фирмы) и в то же время как необходимый инструмент обоснования

инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В плане характеризуются основные направления и виды деятельности, фирмы, анализируются проблемы, с которыми она сталкивается, и определяются пути и методы их решения.

Бизнес – план представляет собой основу управления конкретным коммерческим проектом, а, возможно, и предприятием в целом. Так в процессе подготовки бизнес – плана управляющий оценивает фирму как бы со стороны. Целью такого плана может быть получение кредита, привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических целей фирмы, оценка ее рыночного положения, достижение необходимых результатов по объемам сбыта и др.

Бизнес – план - многоплановый управленческий инструмент. Он предусматривает решение комплекса задач, в том числе: организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются общие и специфические показатели функционирования предприятия в условиях рынка, выбор стратегии и тактики конкуренции, проводится оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план обеспечивает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения продукта на рынок, ценах, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, выявляет возможные угрозы, предлагает пути их ограничения.

Инициаторами разработки бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность.

## 5.2 Отличия бизнес-плана от других плановых документов

Предприятие в рыночной экономике является целостной, открытой системой и одновременно элементом хозяйственных систем более высокого порядка (отрасль, регион, страна, рынок). Планирование его деятельности направлено на определение места предприятия в экономике, отвечающего его целям и задачам.

Плановая деятельность предприятия представлена системой планов, различных типов в зависимости от признака, по которому происходит классификация. Признаками, определяющими тип планирования являются:

- степень неопределенности в планировании;
- временная ориентация идей планирования;
- горизонт планирования;
- тип целей.

В целом весь процесс планирования на предприятии можно условно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (тактическое и оперативно – производственное планирование)

Бизнес-план, в отличие от плана предприятия, обычно отражает развитие одного конкретного направления его деятельности на определенном рынке. Предприятие может одновременно иметь несколько бизнес-планов. Степень детализации обоснований в бизнес-плане может быть различной. В малом бизнесе бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по содержанию и по объему показателей. В условиях среднего и крупного бизнеса план предприятия отражает совокупное влияние результатов реализации отдельных бизнес-проектов на результат деятельности предприятия в целом, т.е. на показатели плана. Другим существенным отличием бизнес-плана от плана развития предприятия является то, что план – это руководство к действию всех участников финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в то время как бизнес-план это инструмент финансовой поддержки от внешних инвесторов.

### 5.3 Цели, задачи и функции бизнес-планирования.

Бизнес-планирование – это специфическая область деятельности, которая является неотъемлемой частью любого бизнеса, средством привлечения внешнего капитала и повышения эффективности бизнеса.

Значение бизнес-плана в деятельности российских предприятий и предпринимателей определяется следующими обстоятельствами:

- 1) Изменяющиеся условия рыночной среды требуют подготовки запасных мер для новых хозяйственных ситуаций.
- 2) Процесс разработки бизнес-плана позволяет детально изучить все особенности начинаемого или продолжаемого дела и дать оценку его целесообразности.
- 3) Бизнес-план – это обоснованный документ для компаньонов, партнеров, кредиторов, поставщиков, всех, кому требуется обоснование перспектив предпринимательских проектов.

Отсюда, значение бизнес-плана можно охарактеризовать следующим образом:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- позволяет осмыслить место предприятия на рынке;
- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;

- привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов.

Бизнес-план необходим в ситуациях, когда:

- 1) Фирме требуется капитал для дальнейшего развития;
- 2) Создается новая фирма;
- 3) Происходит реконструкция фирмы, освоение выпуска новой продукции.

Кроме того бизнес-план может использоваться для управления фирмой или отдельными проектами и как инструмент прогнозирования результатов деятельности.

Обоснованный бизнес – план позволяет также определить уровень и цен, которые смогут обеспечить ожидаемые результаты.

В конечном итоге бизнес-план характеризует возможности развития фирмы и ее позиции на рынке.

Бизнес-план описывает всю совокупность производственных и сбытовых условий работы фирмы, а отсюда, он необходим:

- предпринимателю и руководству фирмы;
- персоналу предприятия;
- инвесторам, банкам, поставщикам и др.

Одним из важнейших преимуществ, которые обеспечивает бизнес-план, является подробное изучение области будущей деятельности фирмы и рынка сбыта ее продукции. Оценка сильных и слабых сторон фирмы и конкурентов поможет определить место фирмы на рынке.

Таким образом, можно выделить три функции бизнес-плана:

- 1) Бизнес-план используется для разработки порядка ведения бизнеса в условиях постоянно меняющейся среды (спроса, предложения, цен, технологии производства, и т. п.)
- 2) Бизнес-план позволяет предпринимателю оценить фактические результаты своей деятельности за определенный период времени;
- 3) Бизнес-план практически единственное обоснование для привлечения средств потенциальных инвесторов.

#### 5.4 Структура и последовательность разработки бизнес-плана.

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности и целью составления.

Примерная структура бизнес-плана может включать следующие разделы:

- 1) титульный лист;
- 2) вводная часть;
- 3) анализ отраслевого рынка продуктов;
- 4) изложение существа проекта;
- 5) обоснование производственного плана;
- 6) план маркетинга;
- 7) организационный план;
- 8) оценка рисков реализации проекта;
- 9) финансовый план;
- 10) приложения.

Общий объем бизнес-плана, как официального документа, примерно 25 страниц текста.

На титульном листе отражают следующую информацию:

Название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, имя и телефон директора, суть проекта (очень кратко), общая стоимость проекта и источники средств.

В вводном разделе дается краткое резюме проекта или доказательство его выгоды. Инвестор проекта должен доказательно охарактеризовать успех реализации идеи.

Анализ отраслевого рынка предназначен для оценки емкости рынка. Для действующего предприятия приводится информация о динамике продаж продукта и прогноз на ближайшую перспективу. Целесообразно так же показать и основные данные о потенциальных конкурентах, их сильные и слабые стороны.

В разделе о существе проекта излагается информация о продукте, его отличиях от товаров-аналогов, указываются сведения о наличии патентов или торговых знаков, об условиях возможного экспорта. Дается характеристика места

размещения производства и способов транспортировки продукции до мест продажи. В случае необходимости капиталовложений обосновываются объемы потребности в них. Здесь же дается оценка потребности предприятия в персонале.

Обоснование производственного плана требует привести аргументы, доказывающие продуманность производственного процесса от поставок сырья до обеспечения экологической безопасности. Важным показателем данного раздела является определение себестоимости производимого продукта.

План маркетинга представляет собой доказательство возможности реализации планируемого объема произведенной продукции. Здесь так же отражается информация о характере спроса, причинах предпочтительности продукта по отношению к продуктам конкурентов, а так же данные о конечных потребителях. Особое внимание уделяется стратегии противодействия конкурентам. В итоге обосновывается цена продукта, характеристика организации сбыта, расходы на рекламу и планы объемов продаж на ближайшие 2-3 года.

Организационный план. В этом разделе раскрываются основы правовой формы функционирования предприятия, указывается форма собственности, доли отдельных акционеров, количество выпущенных акций и так далее. Для действующего предприятия приводится информация о членах совета директоров и о распределении обязанностей между членами высшего административного персонала.

Очень важным является раздел по обоснованию допустимых уровней предпринимательских рисков. Как правило, предпринимательские риски разнообразны и их воздействие на результаты деятельности фирмы оценить достаточно сложно. Для решения этой задачи, риски подразделяют на: общие и простые. Как правило, общий риск оценивается в баллах по специально разработанной методике.

Ключевым разделом бизнес-плана считается финансовый план, он включает информацию о плане доходов и расходов, связанных с производством и реализации продукции в течение определенного времени, о балансе расходов и доходов по отдельным видам продукции (если их несколько). В этом разделе бизнес – плана приводятся данные о рентабельности и сроке окупаемости проекта. Все расчеты в этом разделе плана должны подтвердить, что начиная с определенного уровня производства продукта, его выпуск будет приносить прибыль. Для этого может выполняться расчет точки безубыточности или окупаемости проекта.

## Глоссарий

Альтернативные затраты - упущенная экономическая выгода, обусловленная отказом от одной альтернативы в пользу другой.

Альтернативные проекты – взаимоисключающие инвестиционные проекты, допускающие реализацию одного из них.

Амортизация – периодические отчисления, отражающие уменьшение балансовой стоимости основных фондов и нематериальных активов.

Анализ безубыточности – определение объема выручки, при которой компания может покрыть постоянные и переменные издержки.

Баланс – отчетный финансовый документ, отражающий стоимость активов и пассивов на определенный момент времени.

Бухгалтерская прибыль – разница между объемом выручки и расходами за определенный период.

Валовая прибыль – разница между выручкой от продаж и себестоимостью продукции (товаров и услуг).

Выручка – сумма поступлений от продаж товаров или предоставления услуг.

Дебиторская задолженность – обязательства клиентов или других участников экономической деятельности перед предприятием.

Долгосрочные кредиты и займы – все кредиты и займы, срок которых превышает 1 год.

Износ – снижение стоимости основных фондов, обусловленное их эксплуатацией или старением.

Инвестированный капитал – сумма всех долгосрочных источников капитала.

Капитал – общая сумма долгосрочных источников финансирования, полученных компанией в форме собственного капитала или долгосрочного долга.

Краткосрочные обязательства – долговые обязательства со сроком возврата до 1 года.

Кредитоспособность – способность фирмы надлежащим образом обслуживать задолженность.

Нематериальные активы – часть активов, представляющая собой нематериальные ценности (патенты, программное обеспечение и т.п.).

Основные средства – материальные активы предприятия со сроком использования более 1 года.

Рентабельность активов – соотношение чистой прибыли и стоимости всех активов (в среднем за период или на определенную дату).

Рентабельность инвестированного капитала – соотношение прибыли и величины инвестированного капитала.

Чистая прибыль – разница между выручкой за период и соответствующими затратами.



## Список использованной литературы:

1. Головань С.И., Бизнес-планирование и инвестирование: учебник/ С.И. Головань. М.А. Спиридонов. - Ростов н/Д: Феникс. 2009 – 363с.
2. Горемыкин В.А., Планирование на предприятии: Учебник, изд. 2-е, испр. и доп.-М.: Академический Проект. 2006.-528с.
3. Липсиц И.В., Ценообразование: учеб.- практиич. пособие для бакалавров / И.В. Липсиц.- М.: Издательство Юрайт, 2012.-399с.
4. Маховикова г.А.. Ценообразование: практикум/ Г.А. Маховикова, И.А. Желтякова, Н.Ю. Пузыня.-М.: Эксмо, 2008.-304с.
5. Платонова Н.А., Харитонова Т.В., Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005.-432 с.
6. Симунин Е.Н., Планирование на предприятии: учебное пособие /Е.Н. Симунин, В.М. Васильцова, Т.А. Симунина, В.С. Васельцов.-3-е изд., перераб. и доп.-М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.
7. Ушаков И.М., Бизнес-план. - СПб.: Питер. 2009.-224с.

