

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Т.Г.РЫЖАКИНА

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Рекомендовано в качестве учебного пособия
Редакционно-издательским советом
Томского политехнического университета*

Издательство
Томского политехнического университета
2015

УДК 658.012.2(075.8)
ББК У9(2)29-23 Я73
Р 939

Рыжакина Т.Г.

Планирование на предприятии: учебное пособие / Т.Г. Рыжакина; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 193 с.

В пособии рассматриваются теоретические и методологические аспекты планирования в условиях современной экономики; роль планирования в управлении предприятием; основы создания системы планирования, ориентированной на реализацию стратегии предприятия в целях повышения его стоимости; а также вопросы планирования ресурсов предприятия. Излагается актуальность стратегического планирования на предприятии, предлагаются этапы разработки, выбора, реализации стратегии и контроля ее реализуемости с применением сбалансированной системы показателей.

Пособие предназначено для студентов, всех форм обучения, изучающих дисциплину «Планирование на предприятии».

УДК 658.012.2(075.8)
ББК У9(2)29-23 Я73

Рецензенты

Доктор экономических наук, профессор
заведующая кафедрой экономики и организации
строительства ТГАСУ
И.П.Нужина

Кандидат экономических наук, доцент
кафедры менеджмента
ТПУ
И.С.Антонова

© ФГАОУ ВО НИ ТПУ, 2015
© Рыжакина Т.Г., 2015
© Обложка. Издательство Томского
политехнического университета, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ...6	
1.1 Роль планирования в управлении предприятием.....6	
1.2 Методологические подходы в планировании8	
1.3 Система планирования на предприятии.....21	
1.4 Структура и функции плановых подразделений.....28	
2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....39	
2.1 Функции и задачи стратегического планирования.....39	
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....46	
2.3 Определение миссии и целей.....69	
2.4 Анализ стратегических альтернатив.....76	
2.5 Разработка стратегии.....83	
2.6 Реализация стратегии.....96	
2.7 Разработка стратегического плана.....107	
3. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....110	
3.1 Сущность и задачи тактического планирования.....110	
3.2 Структура годового текущего плана предприятия.....112	
4. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....114	
4.1 Цели, задачи и функции оперативного планирования.....114	
4.2 Содержание и методы оперативного планирования.....118	
5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ.....120	
5.1 Цели и задачи планирования продаж.....120	
5.2 Исследование конъюнктуры рынка.....123	
5.3 Планирование ассортимента продукции.....131	
5.4 Планирование цены.....140	
6. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА.....152	
6.1 Планирование производственной программы предприятия.....152	
6.2 Планирование производственной мощности предприятия.....156	
7. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК165	
7.1 Цель и содержание планирования издержек.....165	
7.2 Планирование снижения себестоимости продукции.....167	
8. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ170	
8.1 Сущность, принципы и методы финансового планирования.....170	
8.2 Планирование прибыли.....172	
9. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ.....173	
9.1 Бюджетирование как управленческая технология.....173	

9.2 Классификация бюджетов	174
9.3 Система бюджетирования как инструмент реализации стратегии.	183
10. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ.....	186
10.1 Цели и функции бизнес-планирования.....	186
10.2 Структура бизнес-плана.....	187
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	191

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент».

За основу взят государственный стандарт по учебной дисциплине «Планирование на предприятии».

При написании пособия ставилась задача изложить материал кратко, просто и понятно, сопровождая его практическими примерами. Пособие состоит из десяти глав.

Первая глава посвящена теоретическим и методологическим аспектам планирования в условиях современной экономики. Вторая глава посвящена стратегическому планированию на предприятии. Важными составляющими стратегического планирования в пособии представлены: разработка системы стратегических целей как основы сбалансированного управления предприятием; а также процесс формализации и реализации стратегии предприятия, ориентированной на повышение его стоимости, посредством сбалансированной системы показателей.

Третья и четвертая главы рассматривают постановку тактического и оперативного планирования. В пятой главе представлен процесс планирования продаж, в рамках которого рассматривается планирование структуры хозяйственного портфеля предприятия.

Шестая глава рассматривает планирование производства, в частности, планирование мощности для непрерывных и периодических производственных процессов. В седьмой главе представлены цель и содержание планирования издержек в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в целях повышения его конкурентоспособности.

Восьмая глава рассматривает финансовое планирование на предприятии и его актуальность в условиях рыночной экономики. В девятой главе рассматриваются проблемы постановки бюджетирования на российских предприятиях. Предлагается создание системы бюджетирования и усовершенствование ее посредством внедрения сбалансированной системы показателей в целях повышения эффективности процесса реализации стратегии предприятия. Десятая глава посвящена бизнес-планированию на предприятии.

Для самоконтроля и промежуточного контроля в библиографическом списке предлагаются методические указания по практическим и индивидуальным занятиям.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1 Роль планирования в управлении предприятием

В условиях глобальной конкуренции, охватывающей традиционные рынки товаров, капиталов, рабочей силы; возрастающей роли человеческого капитала, как основного фактора экономического развития; ожидаемой новой волны технологических изменений результативное планирование предприятием остается актуальной проблемой.

Российская экономика имеет глубокие традиции планирования. Но при переходе к рыночным отношениям планирование оказалось практически полузабытым. Это произошло вследствие поверхностного восприятия рыночной экономики, непонимания возникших с ее утверждением проблем и путей их решения, из-за преобладания простейших зарубежных штампов над сложным, многогранным опытом и забвением национальных экономических традиций. Опыт советской экономики, благодаря которому в России утвердилось планирование, безусловно, содержал немало архаичного, отвергнутого самой жизнью. Это, прежде всего, влияние государства на процесс планирования работы предприятия, излишняя централизованность и директивность, отрыв планирования от требований рынка. Вместе с тем в нем было и немало ценного: прогнозирование социально-экономических процессов, научное нормирование использования ресурсов, внутрифирменное планирование – все это должно быть востребовано современной экономикой.

Сегодня рыночное планирование призвано обеспечить производство и реализацию пользующейся высоким спросом у потребителя продукции посредством всех необходимых для этого экономических ресурсов. В ходе планирования экономической деятельности каждого предприятия необходимо достижение полного объема производства и занятости имеющихся ресурсов, что в свою очередь предполагает рациональное использование человеческого потенциала, производственных мощностей, материальных запасов, денежных средств, информационных возможностей и многих других факторов.

Внутрифирменное планирование на предприятии предполагает научное обоснование экономических целей, выбор оптимальных способов их достижения на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска продукции, и установление показателей производства и реализации продукции, которые при пол-

ном использовании ограниченных ресурсов предприятия приведут к достижению поставленной цели.

Управленческий процесс планирование характеризуется рядом специфических черт.

Во-первых, планирование имеет две стороны: социально-экономическую и организационно-техническую.

Организационно-техническая сторона обуславливается кооперацией труда и зависит от уровня развития средств и методов планирования. Социально-экономическая сторона определяется социально-экономическими условиями общества. Поэтому сущность планирования производства необходимо оценивать с двух позиций: его организационно-технических характеристик и социально-экономических условий. Иначе нельзя раскрыть многие причинно-следственные связи и зависимости, определяющие цели, формы и методы планирования.

Во-вторых, планирование как элемент управления, носит информационный характер. Информационная сущность процесса планирования хорошо видна на примере стадий цикла планирования (рис. 1). В процессе производства перед специалистами по планированию непрерывно возникают проблемы. Поэтому первой стадией в плановом цикле является выявление и формулирование проблем, включая сбор и обработку информации, а также оценку последствий возможных вариантов плановых решений. На этой основе принимается плановое решение. Затем оно реализуется. Информация о полученных результатах по системе обратной связи передается в плановое подразделение. Последнее на ее основе оценивает происходящее, формулирует новые проблемы, и весь цикл планирования повторяется. Формулирование проблем, принятие плановых решений, оценка результатов – все это всегда подчинено достижению определенной цели. Поэтому планирование всегда строго целенаправленно.

В-третьих, планирование на предприятии выступает как один из важнейших организационных факторов интенсификации производства. Еще Адам Смит заметил, что эффект совместных действий группы людей, организованных в коллектив, больше суммы эффектов их одиночных действий. Этот дополнительный эффект он приписал разделению труда и объяснил следующим:

- возрастанием умения каждого работника;
- экономией времени на переход от одного вида деятельности к другому;
- специализацией и возможностью автоматизации процесса производства.

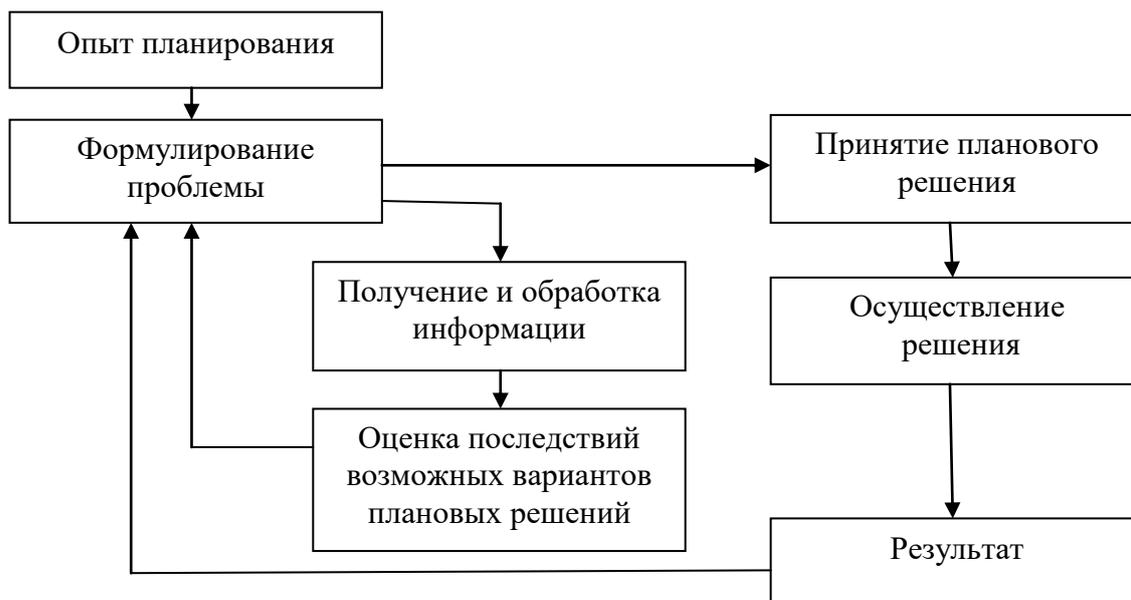


Рис. 1. Информационный цикл планирования

1.2 Методологические подходы в планировании

Планирование можно рассмотреть с помощью двух аспектов:
 1) планирование рассматривается как часть процесса управления;
 2) планирование рассматривается как наука.

Планирование, как управленческая функция, является частью всего процесса управления и начинается с анализа среды предприятия, касается определения его миссии, целей, а также стратегии по достижению целей предприятия для его результативного функционирования. Планирование – это процесс прогнозирования желаемого будущего. Конечным результатом такого процесса являются плановые решения – основа целенаправленной последующей деятельности.

Как наука, планирование имеет свой предмет, объект и методологию. В качестве **предмета** выступают отношения между работниками, складывающиеся в процессе подготовки и принятия решений о целях и средствах их достижения, а также ресурсы предприятия: установление их норм расхода, направлений, режима и сроков их использования, их взаимозаменяемости. В данном случае основной целью является – оптимизация их использования. Планирование реализуется в процессе управления развитием национальной экономики, управления деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций. Перечисленные структуры являются **объектами науки планирования**.

Выделяют следующие элементы методологии планирования:

- Методы планирования.
- Виды планирования.
- Принципы планирования.
- Классификация планов.
- Система показателей плана.
- Система мер, необходимых, для выполнения плана.

Методы планирования

Методы науки планирования призваны выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности в области планирования в социально-экономических объектах. Наиболее распространенными методами, используемыми в процессе принятия плановых решений, являются следующие:

Нормативный метод. Сущность данного метода заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность предприятия в ресурсах и их источниках. Данный метод использует нормативы и нормы.

Расчетно-аналитический метод заключается в том, что на основе анализа достигнутых показателей, принимаемых за базу, рассчитываются величины этих показателей в плановом году. В основе этого метода лежит экспертная оценка, и взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе их динамики и связей.

Балансовый метод. С помощью этого метода посредством составления балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.

Метод оптимизации плановых решений предполагает разработку нескольких вариантов плановых расчетов с целью выбора наиболее оптимального.

Экономико-математическое моделирование заключается в установлении количественных взаимосвязей между показателями и факторами их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель, представляющую собой точное математическое описание экономического процесса.

Сетевой метод планирования – сумма приемов и способов, позволяющих на основе применения сетевого графика рационально осуществлять весь управленческий процесс: планировать, организовывать, координировать и контролировать любой комплекс работ.

Программно-целевой метод планирования направлен на достижение поставленной цели в процессе реализации намеченной программы. Программно-целевая деятельность представляет систему намечаемых, под-

лежащих осуществлению мер, действий, проведение которых призвано обеспечить достижение единой, заранее поставленной цели.

Виды планирования

Р. Акофф различает **три вида планирования**:

Реактивное планирование - это планирование «снизу вверх». Оно начинается в функциональных подразделениях на нижних уровнях организации. Реактивное планирование имеет два важных недостатка: во-первых, оно базируется на ошибочном предположении о том, что если удастся избавиться от того, чего ты не хочешь, то получишь то, что желаешь. Во-вторых, реактивное планирование выполняется различными подразделениями организации независимо друг от друга. Организация, в данном случае не представляет собой систему, главные недостатки которой вытекают вследствие взаимодействия ее частей. Поэтому, вероятно, что независимые улучшения в каждом подразделении организации в результате приведут к ухудшению показателей деятельности организации в целом.

Преактивное планирование - это «стратегически ориентированное планирование сверху вниз», когда конечная цель определяется четко и ясно, а тактика оставлена на рассмотрении отдельных организационных единиц. Такое планирование имеет две части: предвидение и подготовку, причем первое является более важным, поскольку если предвидение ошибочно, то даже самая хорошая подготовка может оказаться бесполезной. Процесс преактивного планирования начинается на верхних уровнях организации с создания одного или нескольких «фьючерских» прогнозов, анализ которых проводится с точки зрения возможностей и угроз. Прогнозы спускаются сверху на все более низкие уровни организации. Затем планы, составленные на разных уровнях, интегрируются в планы более высокого уровня. Довольно очевидно, что точность преактивного планирования зависит от точности прогнозов, на основе которых разрабатываются планы.

Интерактивное планирование направлено на установление контроля над будущим. Оно состоит из сценария желаемого будущего и определения пути его достижения. Существует пять фаз интерактивного планирования: 1) Формулировка беспорядка. В результате выявления проблем, позитивных тенденций в организации и их взаимодействия между собой; выявления факторов, ограничивающих действие организации - на выходе из этой фазы получают «опорный сценарий». 2) Окончательное планирование. Определение желаемого результата, полученного по

схеме идеальной перестройки организации. Из «идеального сценария» выделяют цели и задачи. Затем сравнивается опорный и идеальный сценарии, обозначаются разрывы, которые необходимо убрать или сузить в процессе планирования. 3) Планирование средств. В процессе данной фазы решается вопрос: что следует сделать, какой курс действий необходимо предпринять (проекты, программы, методы) для ликвидации разрывов. 4) Планирование ресурсов. Определение всех типов и количества необходимых ресурсов по мере надобности, способов их приобретения или производства. 5) Выполнение плана и контроля. Назначаются ответственные за исполнение, определяются сроки выполнения различных этапов и осуществление контроля.

Принципы планирования

Общие **принципы планирования** впервые были сформулированы А.Файолем:

Принцип необходимости означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида деятельности. Принцип необходимости или обязательности планирования особенно важен в условиях рыночной экономики, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов организации.

Принцип единства означает, что используемые в планировании показатели необходимо обосновывать в их единстве, с учетом теоретической и практической взаимозависимости. Разработка плановых показателей должна осуществляться в направлении достижения единой цели. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие всех подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления.

Принцип непрерывности заключается в том, что в каждой организации процессы планирования, организации и управления производством являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки. Для того, чтобы не было перерывов или остановок в производственной деятельности необходимо постоянное обновление выпускаемой продукции и, соответственно, обновление выполняемых работ. Это определяет процесс планирования как непрерывный процесс, при котором на смену одному выполненному плану приходит другой новый план, а на смену второму – третий: один товар заменяется по требованию рынка другим. Кроме того, непрерыв-

ность планирования означает постепенный переход от стратегических планов к тактическим, а от них к оперативным, а также необходимое взаимодействие между краткосрочными и долгосрочными планами.

Принцип гибкости тесно связан с принципом непрерывности и означает возможность корректировки установленных показателей плана при изменившихся условиях деятельности организации, действующей в условиях рынка, где возможны значительные колебания спроса, изменения действующих цен и тарифов, которые тоже ведут к поправкам. Поэтому все планы предприятия, как это принято в мировой практике, должны содержать резервы, именуемые иначе «подушками».

Принцип точности требует обоснованности и конкретизации планового показателя. Всякий план должен составляться с такой точностью, которую желает достичь сама организация, с учетом имеющихся ресурсов, ее финансового состояния, положения на рынке и других факторов. Степень точности планов определяется применяемыми системами и методами планирования. При оперативном или краткосрочном планировании требуется более высокая степень точности плановых показателей, а при стратегическом или долгосрочном планировании - можно ограничиться выбором общей цели и составлением приближенных расчетов.

В современной отечественной науке и практике планирования широкую известность имеют также общеэкономические принципы:

Принцип комплексности. На предприятии результаты экономической деятельности всех подразделений во многом зависят: от уровня развития техники, применяемой технологии, существующей организации производства, применяемой системе мотивации и стимулирования персонала, стиля управления персоналом, использования имеющихся материальных, трудовых, информационных и финансовых ресурсов. Все эти факторы образуют целостную комплексную систему плановых показателей и всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит к соответствующему изменению многих других показателей.

Принцип эффективности требует разработки такого пути производства и реализации продукта, который при существующих ресурсах обеспечит получение наибольшего экономического эффекта.

Принцип оптимальности подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех этапах планирования из нескольких возможных. Критерием оптимальности в данном случае может быть минимальная трудоемкость, материалоемкость или себестоимость продукции при ограниченных ресурсах и существующих условиях производства, а также

максимальная прибыль и другие конечные результаты, величины которых планируются в процессе внутрифирменного планирования.

Наряду с рассмотренными принципами необходимо выделить еще два основных, разработанных Р.Л. Акоффом, относящихся к новому методу интерактивного планирования:

Принцип участия означает, что в разработку плановых показателей должны включиться все специалисты предприятия. Также в разработке плана обязательно участие будущих исполнителей. В ходе такого участия специалисты вносят свои идеи, предлагают свое видение решения проблем - это дополняет и уточняет содержание плана, что позволяет создать реальный и объективный документ, объединяющий позиции всех структурных подразделений организации. Кроме того, у сотрудников повышается степень вовлеченности в процесс работы, формируется чувство сопричастности и принадлежности к своей организации.

Принцип холизма состоит из двух частей: **координации и интеграции**. Координация охватывает согласованное взаимодействие подразделений одного уровня, интеграция – между подразделениями разных уровней.

Принцип координации означает, что деятельность подразделений следует планировать одновременно и во взаимодействии с другими. Возникающие проблемы следует решать совместно.

Принцип интеграции определяет, что планирование может быть эффективным только тогда, когда планы на всех уровнях взаимоувязаны друг с другом. Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Перечисленные принципы ориентируют предприятие на достижение максимальных финансовых показателей, причем в долгосрочном периоде.

Классификация планов

Спланировать деятельность предприятия – это, значит, составить план его функционирования и развития и в дальнейшем контролировать выполнение этого плана. Виднейший представитель русской экономической школы Н.Д.Кондратьев определял, что реальность планов означает возможность их осуществления в ближайший отрезок времени.

Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности организации, которые должны быть достигнуты к концу планового периода.

В таблице 1 представлена классификация планов.

Таблица 1

Классификация планов

Критерий классификации	Вид плана
I. По содержанию	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегический 2. Тактический 3. Оперативный 4. Бизнес-план
II. По срокам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Долгосрочный 2. Среднесрочный 3. Краткосрочный
III. По объектам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственные, в том числе республиканские, региональные, областные, муниципальные 2. Внутрифирменный
IV. По сферам функционирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производственный план 2. План НИОКР 3. План материально-технического снабжения 4. План маркетинга 5. План по сбыту 6. Финансовый план 7. Инвестиционный план 8. План по труду и заработной плате

На предприятии действует система взаимосвязанных планово-экономических показателей и механизмов, определяющих конечный результат производственно-финансовой и социально-трудовой деятельности организации. Образуя систему плановых, экономических, финансовых и иных норм и нормативов, показатели, таким образом, являются исходными величинами, применяемыми при планировании и оценке выполняемых работ, и составляют нормативную базу планирования, которую можно классифицировать по различным признакам.

Норматив – это эталон расхода различных ресурсов на производство единицы продукции, значение которого должно соответствовать достигнутому уровню развития рыночных отношений при полной степени использования техники, передовой технологии, прогрессивной организации производства и требуемой квалификации персонала. Нормативы должны отражать оптимальные или эффективные условия развития отечественного производства и передовые методы выполнения работы. Они служат своего рода мерилем, с которым сравниваются плановые и действительные затраты. Соответственно этому нормативы должны обеспечивать высокую степень эффективности производства, как правило, не ниже установленного рынком нормального или необходимого уровня превышения результатов над затратами. Любой норма-

тив как единая плановая величина может быть применен на уровне предприятия, отрасли и на более высокой ступени хозяйствования.

Сложившаяся на рынке величина норматива с точки зрения планирования характеризует конечный результат производства, а величина нормы – затраты экономических ресурсов на его осуществление в заданных условиях. Следовательно, **норма** – это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях. Норма устанавливает величину расхода ресурсов на единицу продукции в определенных условиях предприятия, его подразделения или другого уровня.

С помощью нормативов устанавливаются и регламентируются важнейшие показатели плановой, организационной и управленческой деятельности всех предприятий и организаций, определяется ход производственных процессов, их продолжительность и повторяемость. Они служат мерилем эффективности работы предприятия, своего рода стандартом развития техники, технологии и организации производства, уровнем качества и конкурентоспособности продукции, критерием оптимальности экономической деятельности. Все нормативы формируются до начала процессов планирования и организации производства, их численная величина должна быть научно обоснованной и выражать усредненный, общественно нормальный или экономически целесообразный для определенных производственных условий уровень затрат планируемых ресурсов независимо от отраслевой принадлежности предприятий и форм их собственности. Нормативы являются унифицированной, межотраслевой или всеобщей величиной длительного применения и должны обеспечивать полное соответствие развития планируемых объектов с учетом изменяющихся на предстоящий период как внутренних, так и внешних условий экономической деятельности всех фирм и предприятий.

Нормы, в отличие от нормативов, имеют конкретное отраслевое, внутрихозяйственное или внутрифирменное назначение. Они создаются для соответствующих локальных условий рабочего места или определенного типа производства и должны отражать как общие закономерности, так и специфические особенности развития предприятия и изменения затрат экономических ресурсов при допустимых ограничениях в планируемые сроки их использования. Нормы разрабатываются обычно на краткосрочный, заранее установленный период их применения в заданных отраслевых или корпоративных условиях с учетом взаимодействия конкретных производственно-технических, организационно-экономических, социально-трудовых и многих других факторов.



Рис. 2 - Система норм и нормативов в процессе планирования

Между нормативами и нормами существуют определенные признаки сходства и различия. Значения норм и нормативов могут совпадать на конкретные работы в некоторых производственных условиях. В большинстве случаев норма является функцией от нормативов.

Система норм и нормативов представлена на рисунке 2. Рассмотренные десять основных признаков классификации норм позволяют, как того требует рынок, объединить в единую систему все существующие многообразные нормативы и нормы. Именно действующие нормативы расходования различных производственных ресурсов должны правильно планировать виды и объемы выпускаемой продукции, а также допустимый расход ресурсов и величину получаемых доходов.

В практике планирования применяют шесть основных групп норм и нормативов:

- 1). Удельные нормы материальных затрат сырья, материалов, комплектующих изделий и т.д.
- 2). Нормативы использования орудий труда: машин, оборудования, инструмента.
- 3). Организационные нормативы: длительность рабочего периода, времени обращения, объем незавершенного производства, запасы сырья, продолжительность освоения производственных мощностей.
- 4). Нормы качества продукции – соответствие стандартам.
- 5). Нормы окупаемости затрат и прибыльности производства.
- 6). Нормы труда:
 - норма затрат времени – количество рабочего времени на единицу продукции (работ, услуг);
 - норма численности – количество работников соответствующей квалификации, необходимых для выполнения планируемого объема работ;
 - норма времени обслуживания – рабочее время обслуживания объекта;
 - норма выработки – объем работы (в штуках, метрах, тоннах), который планируется выполнить в единицу времени (час, смену и т.д.);
 - норма обслуживания – количество машин, оборудования, площади и других производственных объектов, закрепленных за одним или группой работников.

Нормы и нормативы должны быть обоснованы технически, экономически и физиологически. Техническая обоснованность норм состоит в учете влияния факторов на продолжительность выполнения работ при среднем уровне умения работника и интенсивности труда. Экономическая обоснованность - в обеспечение равной и оптимальной напряженности норм. Физиологическая обоснованность – это соответствие регламенту труда и отдыха, санитарно-гигиеническим условиям.

Следующий элемент методологии планирования – **показатели плана** (рис. 3).



Рис. 3 - Система показателей на предприятии

Показатель плана – это выраженная числом характеристика процесса экономического объекта.

Таблица 2

Типовые меры предприятия по сферам деятельности

Сфера деятельности	Типовые меры
1	2
1. Исследование и разработки	1. Приобретение лицензий и патентов 2. Постоянное обновление основных средств, технологии, вывод на рынок новых продуктов в целях повышения конкурентоспособности предприятия
2. Маркетинг	1. Проведение объективных маркетинговых исследований 2. Изучение потребностей целевой аудитории 3. Применение оптимальных методов ценообразования 4. Разработка эффективной программы продвижения 5. Создание и поддержка необходимого количества каналов распределения 6. Разработка дизайна и упаковки готового продукта
3. Сбыт	1. Реализация запланированного объема продаж 2. Соблюдение норматива запаса готового продукта на складе
4. Поставки	1. Обеспечение производства сырьем 2. Соблюдение качества сырья: соответствие стандартам, ТУ, условиям договора 3. Выполнение срока поставки 4. Обеспечение нормативного запаса сырья на складе
5. Производство	1. Основные средства: -наличие основных средств, их динамика и структура для производства запланированного объема продаж; -движение и техническое состояние основных средств, мониторинг коэффициентов: коэффициента обновления, срока обновления, коэффициента выбытия, коэффициента прироста, коэффициента износа, коэффициента годности; -интенсивность и эффективность использования основных средств, мониторинг показателей: фондорентабельности, фондоотдачи, фондоотдачи активной части основных средств, фондоемкости; -проведение ремонта, реконструкции, модернизации основных средств; -увеличение активной части основных средств; -применение оптимальной амортизационной политики; -уменьшение длительности производственного цикла. 2. Оборотные средства: -нормирование элементов оборотных средств (производственных запасов, незавершенного производства, запасов готового продукта, расходов будущих периодов, средств в кассе); -сокращение длительности 1 оборота оборотных средств; -уменьшение срока и величины дебиторской задолженности.
6. Персонал	1. Оптимизация численности персонала 2. Снижение коэффициента текучести персонала 3. Повышение квалификации персонала 4. Повышение производительности труда 5. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования 6. Развитие и использование инициативы и творческого потенциала персонала 7. Создание стратегических компетенций
7. Финансы	Определение оптимальной структуры капитала, при которой цена акции предприятия – максимальна. В связи с этим проведение анализа следующих факто-

	<p>ров:</p> <ul style="list-style-type: none"> - устойчивость продаж. Организация, имеющая постоянные денежные потоки, может брать больше заемных средств и нести более высокие постоянные затраты; - структура активов. Организация, активы, которой пригодны для обеспечения кредитов, в большей степени полагаются на заемные средства; - операционный леверидж. При равных условиях организации с более низким уровнем операционного левериджа будут более склонны к привлечению инвестиций; - анализ финансового риска (с применением финансового левериджа) – представляет собой дополнительный риск для акционеров предприятия в результате привлечения заемного капитала. Анализ показателей ROIC (рентабельность привлеченного капитала) и WACC (средневзвешенная стоимость привлеченного капитала); - налоговый статус предприятия. Выплачиваемые проценты на привлеченный капитал уменьшают балансовую (налогооблагаемую) прибыль. Однако, если большая часть прибыли предприятия защищена от налоговых выплат, например, в случае применения политики ускоренной амортизации, инвестиции не будут приносить предприятию налоговых преимуществ; - политика менеджмента. Использование большего количества заемных средств с целью увеличения прибыли; - потенциал роста – возможность роста предприятия с помощью привлечения инвестиций; - финансовая гибкость или способность выбирать выгодный источник инвестирования; - положение на рынке. Ситуация на рынке акций подвержена изменениям, которые могут существенно влиять на оптимальную структуру капитала предприятия.
8.Инвестиции	<p>При принятии решения о вложении долгосрочных инвестиций необходима оценка программы инвестиционной деятельности по показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - расчет срока окупаемости инвестиций (Т); - расчет индекса рентабельности инвестиций (IR); - определение чистой текущей стоимости (NPV); - определение внутренней нормы доходности (IRR).
9.Финансовый учет и контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг величины экономической добавленной стоимости(EVA) 2. Мониторинг величин финансовых коэффициентов: <ul style="list-style-type: none"> - коэффициенты ликвидности: текущей ликвидности; быстрой ликвидности, абсолютной ликвидности; - коэффициенты оборачиваемости активов; - коэффициент оборота запасов; - срок оборота дебиторской задолженности; - коэффициент оборота основных средств; - коэффициенты управления задолженностью: коэффициент финансового левериджа; - коэффициент покрытия процентов; коэффициент покрытия фиксированных платежей. - коэффициенты рентабельности: рентабельность продаж (ROS); рентабельность активов (ROA); рентабельность собственного капитала (ROE); рентабельность инвестиционного капитала (ROIC); - коэффициенты рыночной стоимости (MVR): отношение цены акции к чистой прибыли на акцию; отношение цены акции к денежному потоку на акцию; отношение рыночной цены акции к ее балансовой стоимости. 3. Анализ полученных данных 4. Сравнение показателей с показателями лидирующих предприятий в отрасли

На рисунке 3 представлена схема системы показателей на предприятии. Последний элемент в методологии планирования – это **система мер**, необходимых для выполнения плана (табл. 2).

Данная система мер состоит из: 1) конкретного описания необходимых мероприятий; 2) обеспечения необходимого количества ресурсов по объему, качеству, структуре; списка участвующих подразделений, определения их задач, прав и ответственности; 3) сроков выполнения плановых показателей; 4) системы контроля, обеспечивающей точное достижение поставленной цели.

Типовые меры требуют обоснования с точки зрения организационного, технологического и ресурсного аспектов и предусматриваются для различных сфер деятельности.

1.3 Система планирования на предприятии

Результатом реализации функции планирования является создание системы планирования на предприятии. Системы планирования организаций совершенствовались в течение многих лет по мере того, как росло понимание важности внешних перемен. Главной задачей первых систем планирования была - управление издержками. Современная экономическая ситуация с возрастающей глобализацией рынков капитала, обостряющей конкуренцию за инвестиционный капитал; с ростом стоимости предприятия как основным критерием выбора инвесторов диктует необходимость создания системы планирования, ориентированной на повышение стоимости предприятия.

Система планирования понимается как целенаправленная совокупность процессов планирования и контроля, между которыми существуют специфические связи - это результат объединения всех существующих процессов планирования и контроля, направленных на повышение стоимости предприятия за счет интеграций всех функций менеджмента в единую систему управления в реальном времени.

Концепция управления, ориентированного на стоимость (Value Based Management), изначально использовалась крупными акционерными компаниями США как основа максимизации стоимости акций и повышения доходов акционеров. Эта управленческая концепция предполагает, что все мероприятия, реализуемые предприятием, так или иначе должны быть направлены на повышение его стоимости. Постепенно идеи управления, ориентированного на стоимость, распространились на европейский бизнес, а в последнее время эту концепцию управления стали применять и в России.

Концепция стоимостного управления считает, что стоимость предприятия определяется дисконтированной величиной будущих денежных потоков (Cash Flow), а дополнительная стоимость (Value Added) возникает в том случае, если рентабельность активов (Return on Assets, ROA) предприятия превышает средневзвешенные затраты на капитал (Weighted Average Cost of Capital, WACC). Разница между рентабельностью активов и средневзвешенными затратами на капитал именуется термином «spread». То есть, стоимость компании увеличивается, если $ROA > WACC$, и уменьшается, если $ROA < WACC$. Именно на этом базовом принципе основана концепция экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA), разработанная в консалтинговой компании Stern & Stewart (рис.4).

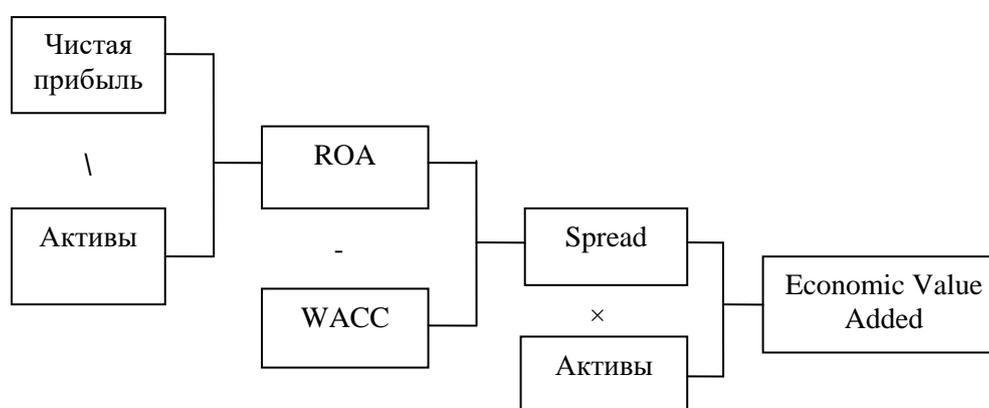


Рис. 4. Модель Economic Value Added, EVA

Ближе всех авторов к рассматриваемой проблеме - построение системы планирования и контроля (ПиК), ориентированной на результат, подошел Д. Хан. Система ПиК, ориентированная на результат, означает ориентированная на достижение цели - повышение стоимости организации для ее сохранения и успешного развития в долгосрочной перспективе.

Для создания и успешного функционирования системы планирования на предприятии должны быть определенные ресурсы:

Кадровые, то есть готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования, на основе четко сформулированных корпоративных целей и принципов управления.

Организационные, то есть наличие оптимальной организационной структуры предприятия.

Информационные – наличие прогнозно-аналитической системы для осуществления мониторинга, анализа и прогнозирования динамики развития внешней среды.

Финансовые – наличие финансовых средств для создания и функционирования системы планирования.

Материальные – наличие необходимых основных и оборотных средств для непрерывного и успешного функционирования системы планирования.

Инновационные – готовность и способность менеджмента к инновационным решениям.

Основой построения системы является соблюдение принципов системного подхода. Принципы системного подхода – это некоторые положения общего характера, являющиеся обобщением опыта работы над сложными системами.

К наиболее важным принципам системного подхода, с учетом которых должна разрабатываться система планирования относят:

Принцип моделируемости отражает необходимость построения множества моделей системы планирования и выбор оптимальной, которая обеспечивает достижение главных целей системы при наиболее эффективном использовании ресурсов.

Принцип функциональности. Он утверждает, что структура системы связана с ее функциями. В случае вывода системы в новое состояние, придания ей новых функций, необходимо, прежде всего, пересмотреть ее структуру.

Принцип развития. Это способность системы планирования к развитию, адаптации к изменениям внешней среды. При применении данного принципа необходимо учитывать стадии жизненного цикла системы.

Принцип неопределенности. Необходимо учитывать неопределенность внешней среды, которая непосредственно влияет на функционирование системы планирования.

Принцип системности предполагает необходимость обеспечения взаимосвязанности и соподчиненности подсистем, объектов, элементов системы планирования.

Принцип оптимальности означает необходимость выбора из множества альтернативных вариантов развития системы планирования оптимального.

Принцип непрерывности обуславливает потребность корректирования планов по мере поступления информации о самой системе планирования и о среде ее функционирования.

Принцип адекватности означает адекватное приспособление системы к изменениям внешней среды.

Принцип целеобусловленности предполагает формирование четко поставленных целей функционирования системы планирования.

Принцип альтернативности. Основан на обосновании принимаемого решения по выбору наилучшей альтернативы, связанной с ограниченностью ресурсов с целью производства конкурентоспособного продукта, в данный момент времени

Принцип управляемости характеризует возможность и необходимость для системы планирования изменять свою структуру и свойства поведения в строгом соответствии с изменением конечных целей системы и изменением внешней среды.

Принцип симбиозности. Управляемые системы должны строиться на основе применения такой концепции, которая рассматривает менеджера и других работников как наиболее важное, определяющее звено в системе управления.

Принцип оперативности характеризует необходимость выработки различных воздействий на управляемую систему в оптимальные сроки, которые обеспечивали бы достижение главных целей системы.

Принцип унификации предполагает экономически разумное ограничение разнообразия применяемых элементов системы, методов планирования, моделей планово-экономических задач, математических методов и их реализации.

Принцип интеграции заключается в необходимости создания такой информационной базы, которая могла бы удовлетворить потребность любой из подсистем, входящих в систему планирования.

Принцип резервирования предполагает потребность создания на всех стадиях производственного процесса экономически обоснованных резервов.

Принцип обратной связи обуславливает необходимость учета влияния более низкой по иерархии структуры на структуру более высокого уровня при выработке и принятии управленческих решений.

Критериями оценки системы планирования являются:

Целенаправленность – функционирование системы должно происходить по направлению достижения цели.

Целеориентированность – разработанные планы, а также процессы планирования должны быть интегрированы с ориентацией на достижение поставленной цели.

Целостность – система планирования представляет собой сложную систему, состоящую из взаимосвязанных подсистем.

Гибкость – свойство системы планирования гибко реагировать на изменения внешней среды и означает возможность корректировки установленных показателей плана при изменившихся условиях функционирования предприятия, действующего в условиях рынка.

Экономичность – эффект от внедрения системы планирования должен превышать издержки на ее создание.

Актуальность – относится к выходу, осуществлению и входу в процесс переработки информации.

Адекватность – соответствие системы поставленным целям и факторам внешнего воздействия.

Устойчивость – способность системы сохранять свое состояние под воздействием внешних факторов.

Простота – организационная структура системы должна быть простой и понятной при управлении ею.

Функциональность – система должна обладать множеством эффективных функций, выполнение которых должно привести ее к цели.

Оперативность – определяется расходом времени, заданного системе для достижения поставленной цели.

Адаптируемость – способность системы приспосабливаться к изменяющимся факторам внешней среды.

Управляемость – способность системы переходить из текущего состояния в требуемое под воздействием управляющей системы за заданное время.

Самоорганизация – способность системы быть в требуемом состоянии.

Результативность – обуславливается получаемым целевым эффектом, ради которого функционирует система.

Ресурсоемкость – система планирования должна обладать всеми необходимыми ресурсами для достижения поставленной цели.

Функционирование системы может быть представлено через ее состояние, которое характеризуется следующими **элементами**:

Структурой – совокупностью образующих систему планирования элементов и связями между ними.

Ситуацией – совокупностью состояний системы планирования и среды в один и тот же момент времени.

Проблемой – несоответствием между существующим и требуемым состоянием системы в данный момент времени.

Выполняемыми процессами в системе и **ее поведением** в течение определенного времени.

Контролем текущих параметров системы, анализом отклонений фактических достигнутых результатов от установленных норм и стандартов и проведением корректирующих мероприятий.

Структура системы планирования:

- планирование общих целей на корпоративном уровне;
- стратегическое планирование;

- тактическое планирование;
- оперативное планирование.

На рисунке 5 представлены требования к системе планирования.

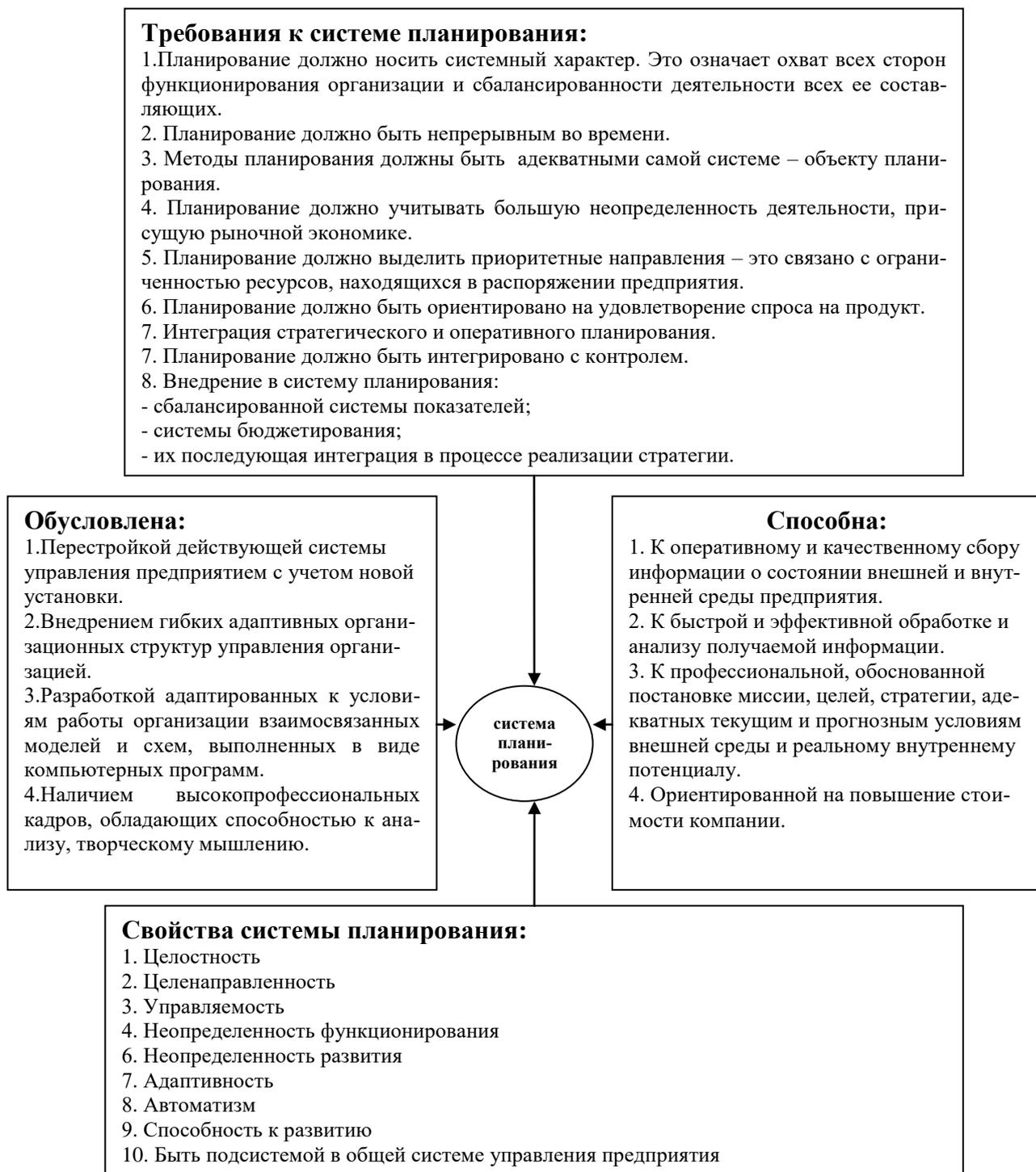


Рис. 5. Требования к системе планирования

На рисунке 6 представлена схема структуры системы планирования.



Рис. 6. Схема системы планирования (в соответствии с концепцией Д.Хана)

1.4. Структура и функции плановых подразделений

Организационная структура планирования зависит от следующих параметров:

- степень специализации производства, характеризующаяся удельным весом основной продукции в общем объеме производства;
- степень массовости производства, определяемая количеством изготавливаемой однотипной продукции;
- организационно-правовая форма предприятия;
- размеры и структура предприятия: состав производственных единиц и структурных подразделений, соотношение между ними по масштабам производства;
- внешние производственно-хозяйственные связи;
- количество поставщиков и потребителей, номенклатура покупаемых материально-технических ресурсов и реализуемой продукции;
- развитие научно-технического прогресса и инновационная политика предприятия.

Место подразделения планирования в организационной структуре предприятия представлено на рисунке 7.

Каждое предприятие к выбору организационной структуры планирования подходит строго индивидуально. Тем не менее, можно выделить группы предприятий с наиболее типичными схемами организационных структур планирования.

В основе такой классификации лежит отраслевой признак. Все предприятия по отраслевому признаку можно разделить на три группы: отраслевые, многоотраслевые и межотраслевые.

К **отраслевой** группе относятся предприятия, деятельность которых ограничивается какой-нибудь одной отраслью промышленности. В эту группу входит большинство мелких и средних предприятий, а также крупные предприятия и объединения, выпускающие массовую конечную продукцию. К группе отраслевых компаний можно отнести также предприятия и объединения, выпускающие сырье и материалы массового потребления, например, сталь, нефтепродукты, переработанное минеральное сырье и т.п.

Практика показывает, что организационная структура планирования в таких хозяйствующих субъектах относительно проста (рис. 8). В одних хозяйствующих субъектах планирование полностью централизовано на уровне высшего руководства. В других - централизация в планировании подведомственными предприятиями на уровне отделений, имеющих относительно высокую самостоятельность в принятии

производственно-хозяйственных решений, сочетается с децентрализацией в руководстве отделениями со стороны высшей администрации.



Рис. 7. Подразделение планирования в организационной структуре предприятия

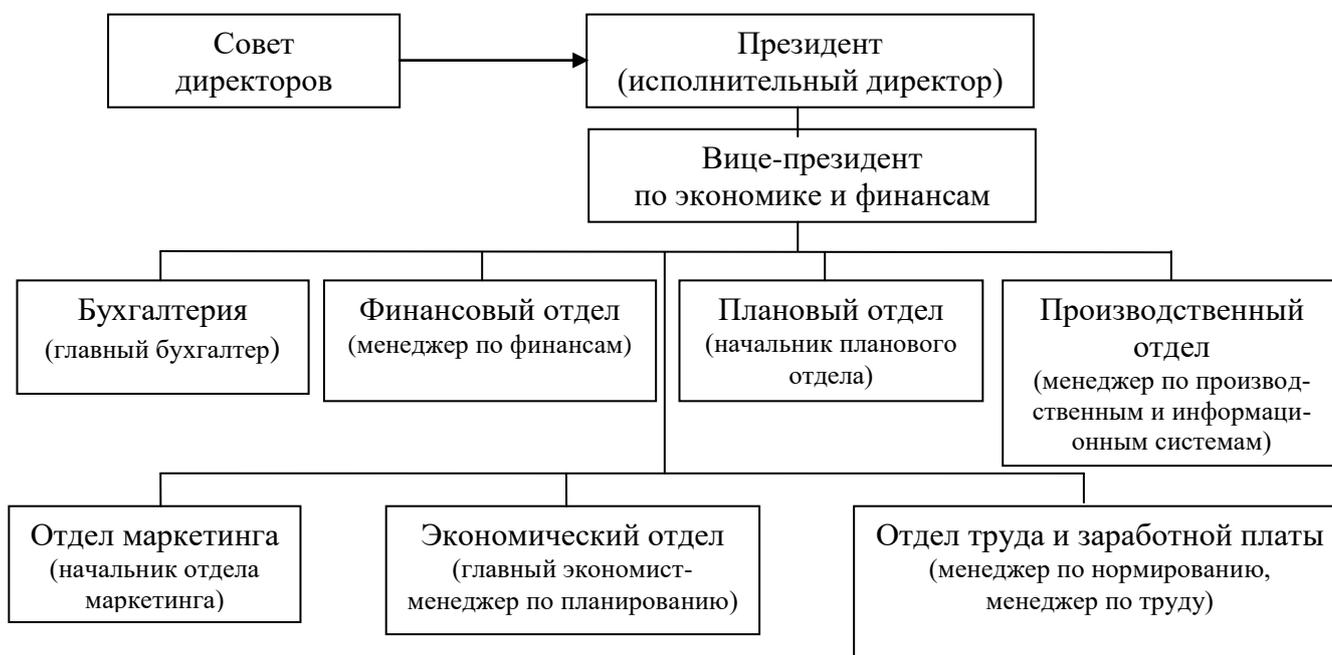


Рис. 8. Примерная организационная структура планово-экономической службы предприятия



Рис. 9. Организационная структура отдела производственного планирования и контроля крупного предприятия

Отделения наряду с руководством структурными производственными единицами (цехами, корпусами, производствами, предприятиями) могут управлять другими видами деятельности снабженческо-

сбытовыми, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами и т.п. Такое производственно-сбытовое отделение может объединять группу специализированных предприятий, что характеризует горизонтальную интеграцию производства. Отделения создаются с целью расширения каналов сбыта продукции и обеспечения собственного производства всеми необходимыми компонентами, полуфабрикатами, сырьем, тарой, запасными частями, ремонтной базой, сервисным послепродажным обслуживанием продукции и т.п.

Более сложную организационную структуру имеют многоотраслевые компании.

Группа многоотраслевых компаний объединяет, как правило, крупные промышленные концерны, которые по характеру своей продукции заняты в двух-трех и более отраслях промышленности. В таких компаниях устанавливаются тесные производственные связи между сопряженными и параллельными производствами, представленными отдельными предприятиями и объединениями. В результате горизонтальной и вертикальной интеграции производства в концерне сосредотачиваются большие производственные комплексы, выпускающие продукцию массового потребления и осуществляющие свою деятельность в сфере крупного промышленного производства

Примером такой формы организации производства и планирования может служить крупнейший в США концерн «Дженерал-моторс» Его организационная структура управления, как и большинства других американских концернов, состоит из четырех основных звеньев:

- высшей администрации, направляющей всю деятельность концерна;
- администрации производственных групп, координирующих деятельность производственных подразделений;
- администрации отделений, осуществляющих руководство работой предприятий;
- администрации самих предприятий.

Высшее руководство компании представлено советом директоров, в который входят председатель совета директоров, президент компании, вице-председатель, ведущие вице-президенты и вице-президенты, многие из которых возглавляют производственные группы и отделения концерна, а также другие компании и банки. Участие в управлении несколькими корпорациями руководителей крупнейших компаний способствует укреплению межфирменных связей и упрощает процесс планирования производственно-хозяйственной деятельности концерна. Всего высшее руководство может насчитывать до 30 членов.

Такой, громоздкий на первый взгляд, аппарат управления на практике требует строгой субординации. Во многих подобных компаниях установлено, например, что председатель совета директоров все производственные вопросы решает с президентом компании, а финансовые - с вице-председателем. Те, в свою очередь, решают вопросы с подчиняющимися им ведущими вице-президентами. В американской практике президенты компаний имеют в среднем 9 вице-президентов. При этом каналы, по которым осуществляется планирование деятельности всей компании, строго формализованы.

Высший персонал осуществляет руководство предприятиями через промежуточные звенья, представленные производственными группами и отделениями. При этом каждый ведущий вице-президент имеет свою сферу влияния. Один из них, как правило, руководит всеми отделами высшей администрации, другие - производственными группами, в которые входят производственные отделения. Кроме того, специальные вице-президенты могут руководить группами по управлению деятельностью отделений за границей. Такая структура аппарата управления, с одной стороны, разгружает высшее руководство от повседневной текущей работы по управлению предприятиями и позволяет сосредоточить внимание на проблемах стратегического планирования, с другой, создает условия для более четкого планирования и руководства работой предприятий со стороны производственных групп и отделений. Последние имеют право самостоятельно решать на своих предприятиях производственные вопросы исходя из стратегии, разработанной высшим руководством. Перед каждой группой и отделением стоит менее масштабная, но более конкретная задача: оптимизировать на основе плана работу комплекса подведомственных предприятий и каждого предприятия в отдельности.

Каждое отделение представляет собой комплекс взаимосвязанных предприятий, размещающихся в различных районах. В данном случае, отделение - это крупное производственное объединение, в которое входят предприятия двух уровней. Первый уровень представлен предприятиями с высокой степенью специализации, изготавливающими полуфабрикаты. Они поставляют продукцию на сборочные предприятия второго уровня, где изготавливается конечный продукт. В этом состоит суть вертикальной интеграции производства в многоотраслевых компаниях, на основе которой строится вся система планирования и управления.

Указанная система имеет следующие достоинства:

- 1). Достигается децентрализация в планировании и управлении предприятиями в рамках концерна, что при создании системы мотивации и стимулирования создает благоприятные условия для эффективного использования имеющихся в распоряжении предприятий ресурсов. Отделения и предприятия самостоятельно составляют текущие производственные планы. Однако децентрализация в управлении и планировании деятельности предприятий в концерне сочетается с централизацией финансового контроля, сосредоточенного в руках вице-председателя.
- 2). Объединение предприятий в крупные производственные комплексы (отделения) и сведение последних в производственные группы позволяет наладить ритмичную работу взаимосвязанных предприятий, спланировать оптимальную программу инвестиций по предприятиям каждого отделения и группы в целом с учетом интересов предприятий и концерна. Кроме того, обеспечивается более тесная связь предприятий с научно-исследовательскими институтами и лабораториями, входящими в структуру отделения; облегчается привлечение к практической работе квалифицированных консультантов в области планирования и управления производством; появляется возможность оптимизации производственных мощностей и рабочей силы в масштабе всего отделения.
- 3). Централизация снабженческо-сбытовых функций позволяет снизить издержки на эти виды деятельности и оперативно маневрировать материальными ресурсами.
- 4). Все четыре уровня управления (высшая администрация, руководство производственных групп, отделений и предприятий) связаны одной системой коммерческого расчета, что обеспечивает полную самостоятельность в планировании, свободу и оперативность в работе, высокую степень ответственности и заинтересованности в конечных результатах деятельности.

Межотраслевые компании. Относящиеся к этой группе предприятия специализируются на выпуске продукции, потребляемой отраслевыми и многоотраслевыми предприятиями и объединениями. Многоотраслевая компания, например, может выпускать одновременно детали и сборочные единицы для автомобильной и авиационной промышленности, изоляционные и строительные материалы для строительства, упаковочные материалы для пищевой промышленности и т.п. Будучи поставщиками многих предприятий и объединений различных отраслей промышленности, они занимают межотраслевое положение. В многоотраслевых компаниях нет широкого выхода конечной продукции на рынки потребительских товаров. Их рынок более ограничен. Конкуренция со стороны отраслевых и многоотраслевых компаний ими выдер-

живается за счет более низких издержек вследствие высокой специализации производства и массового выпуска продукции.

Система планирования в межотраслевых компаниях во многом идентична системе, принятой во вспомогательных подразделениях крупных отраслевых и многоотраслевых концернов, которые производят продукцию, в основном, для нужд основных производственных подразделений и лишь частично реализуют ее другим компаниям. Однако, при наличии унифицированных блоков планирования даже в однотипных предприятиях имеются различия в средствах и методах их реализации, что говорит о постоянном развитии и совершенствовании системы планирования в соответствии с изменяющимися условиями производства и внешней среды.

Многоступенчатость в планировании сложилась не сразу, а постепенно, с ростом компаний, как объективная реакция на динамику внешней среды.

Таким образом, внутрифирменное планирование как составная часть процесса управления предприятием может иметь следующие организационные формы:

- с централизованными функциями планирования;
- с децентрализованными функциями планирования.

Соответственно этим формам строится система плановых органов конкретного субъекта хозяйствования.

На предприятии с **централизованными** функциями планирования при высшем руководстве создается специальная служба планирования, называемая отделом планирования и контроля. Она подчиняется непосредственно президенту или вице-президенту и занимается разработкой перспективных и текущих планов и следит за ходом их выполнения. На предприятиях, которые входят в структуру фирмы на правах производственных единиц, имеется отдел производственного контроля, в функции которого входит распределение заказов, обеспечение своевременной доставки в цеха материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, а также оперативный контроль за ходом выполнения плана.

При централизованной системе планирования легче координировать работу взаимосвязанных предприятий. Однако с расширением масштабов деятельности предприятия, с усилением процесса диверсификации и появлением многоотраслевых концернов планировать их работу из одного центра становится невозможным.

При **децентрализованной** системе внутрифирменного планирования плановая работа осуществляется на трех уровнях. На уровне высшего руководства компанией имеется центральная служба пла-

нирования, занимающаяся разработкой только перспективных планов. В каждом производственном отделении имеется свой плановый отдел, составляющий текущий план комплекса своих предприятий. На каждом предприятии есть отдел производственного планирования и контроля, занимающийся текущим технико-экономическим и оперативно-календарным планированием. В этом варианте централизация перспективного планирования и децентрализация текущего способствует повышению инициативы отделений и предприятий в использовании производственных возможностей. Основная работа по планированию сосредоточена в производственных звеньях и строится с учетом специфики их работы.

Степень децентрализации функций планирования в разных фирмах может быть различной. Так, например, перспективное планирование не всегда может быть сосредоточено только на высшем уровне. В фирмах, где отделения можно сравнить с крупными компаниями, например, в таких как «Дженерал моторс», основная работа по перспективному планированию деятельности отделений выполняется в плановых отделах отделений. В этом случае на центральную службу планирования возлагаются функции разработки общей стратегии компании, координации и контроля за работой плановых служб отделений, проверки состояния текущих финансовых расходов отделений и предприятий.

Место центральной службы планирования в составе аппарата высшего руководства фирмой может быть различным.

Например, в американских фирмах наиболее часто применяются следующие варианты размещения центральной службы планирования:

- в составе ведущих управлений фирмы наряду с такими структурными подразделениями центрального аппарата управления, как управление кадров, правовое управление, управление финансов и т.д.;
- выделение из состава ведущих управлений и подчинение непосредственно президенту;
- размещение вдали от высшей администрации, иногда в другом городе.

Как видно из этих вариантов, в выборе варианта размещения центральной службы планирования нет единого шаблона. Подчинение центральной службы планирования непосредственно президенту или вице-президенту объясняется рядом факторов:

- только президент и его заместители могут отчетливо представлять перспективы развития компании;
- плановые решения, принимаемые первыми руководителями, имеют директивный характер и пользуются большим авторитетом по сравнению с решениями функциональных руководителей;

- на уровне первых руководителей легче решать кадровые вопросы и координировать плановую работу в компании;
- при таком подходе упор делается на прогнозирование, перспективное и стратегическое планирование, что обеспечивает более устойчивую работу компании.

Удаление центральной службы планирования осуществляется для того, чтобы ее сотрудники не использовались для разного рода авраль-ных работ и не испытывали давления со стороны других управлений высшего руководства фирмы. Это позволяет освободить работников плановой службы от выполнения несвойственных им оперативных функций и сконцентрировать внимание на коренных проблемах планирования.

Различные подходы могут быть и при создании плановых отделов в основном производственном звене фирм - на предприятиях.

В американских крупных фирмах с децентрализованной системой планирования этот отдел носит название отдела производственного планирования и контроля и чаще всего состоит из трех секторов: производственного планирования; производственного контроля и контроля над производственными запасами (рис. 9). Каждый из секторов, в свою очередь, состоит из нескольких групп.

В отечественной практике планирование носит децентрализованный характер и рассредоточено практически по всем функциональным отделам предприятия. Руководство работой по экономическому планированию на предприятии осуществляет планово-экономический отдел (ПЭО).

В состав планово-экономического отдела могут входить структурные подразделения технико-экономического планирования; себестоимости; цен; экономического анализа, учета и статистики; калькуляции; нормативов и др.

Планово-экономический отдел взаимодействует со следующими подразделениями предприятия: главной бухгалтерией; отделами главного конструктора, метрологии и стандартизации технического обучения, рационализации и изобретательства, главного технолога, главного механика, главного энергетика, сбыта, маркетинга, организации труда и заработной платы, капитального строительства, материально-технического обеспечения и т.п., а также всеми основными, вспомогательными и обслуживающими цехами.

Основные функции ПЭО:

1. Планирование

1.1. Организация и общее руководство разработкой проектов перспективных и текущих планов предприятия:

- подготовка предложений для утверждения руководством предприятия о порядке, сроках и участниках разработки проектов планов;
- распределение производственной программы между цехами и службами предприятия;
- рассмотрение обоснований и расчетов к проектам планов структурных подразделений предприятия;
- обеспечение согласованности и взаимной увязки планов цехов и служб предприятия;
- разработка планов предприятия в целом.

1.2. Планирование производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений предприятия:

- доведение годовых и квартальных заданий цехам и службам по установленному перечню показателей;
- участие в разработке годовых, квартальных и месячных программ вспомогательных и непроизводственных цехов;
- рассмотрение цеховых планов, их проверка, внесение необходимых корректировок.

1.3. Внесение соответствующих корректировок в планы предприятия и отдельных подразделений в случае изменения производственно-хозяйственной ситуации.

2. Организация планово-экономической работы

2.1. Подготовка необходимых материалов для рассмотрения проектов планов, итогов работы предприятия.

2.2. Организация работы по нормированию и ценообразованию на предприятии:

- систематизация нормативных затрат на изготовление продукции;
- составление нормативных калькуляций, контроль за внесением в них всех текущих изменений;
- участие в разработке прогрессивных плановых технико-экономических норм и нормативов и доведение их до цехов, отделов и служб предприятия;
- разработка совместно с другими службами предприятия оптовых и розничных цен и тарифов и представление их на утверждение;
- разработка и представление на утверждение внутризаводских цен;
- подготовка заключений по проектам оптовых цен на поставляемую продукцию предприятию;
- осуществление анализа цен, выявление убыточных и высоко-рентабельных изделий, разработка мероприятий по ликвидации убы-

точности, в случае необходимости внесение предложений о пересмотре цен на высокорентабельные изделия, подготовка и представление для утверждения новых цен всех необходимых материалов.

2.3. Организация разработки мероприятий по эффективному использованию производственных мощностей основных и оборотных фондов, материальных и трудовых ресурсов, по использованию всех резервов производства.

2.4. Организация разработки мероприятий по выполнению и перевыполнению установленных плановых заданий.

3. В области анализа и оперативно-статистического учета

3.1. Контроль за выполнением цехами и службами предприятия годовых, квартальных, месячных, декадных и суточных планов и заданий.

3.2. Организация и руководство работой по комплексному, экономическому анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

3.3. Представление необходимых обобщающих материалов и справок по результатам анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

3.4. Контроль за правильностью производимых соответствующими службами и цехами предприятия расчетов экономической эффективности внедрения новой техники, рационализаторских предложений и других организационно-технических мероприятий, направленных на повышение эффективности производства, надежности и качества продукции, развитие специализации и кооперирования, механизации инженерного и управленческого труда.

3.5. Организация статистической отчетности предприятия.

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Функции и задачи стратегического планирования на предприятии

Сегодня конкуренция проявляется в самых разных вариантах. Чтобы создать и поддерживать рыночное и интеллектуальное лидерство в глобальном масштабе и в долгосрочной перспективе, предприятию требуется одержать победу на всех уровнях, поскольку существует: во-первых, конкуренция за рынки готовой продукции и услуг; во-вторых, за доминирование в ключевых продуктах, в разработке новых функциональных характеристик; в-третьих - конкуренция за компетенции, то есть способность создавать новые виды бизнеса или новое конкурентное пространство за счет творческого комбинирования навыков и умений.

В связи с этим достаточно трудно даже крупной организации сохранять лидерство и позиционировать себя с учетом будущего, обеспечивая удовлетворительный объем продаж и требуемые финансовые показатели.

Среди приоритетных методов корпоративного менеджмента для российских предприятий является технология стратегического планирования. Грамотное использование этой технологии дает предприятиям возможность: 1) всестороннего, глубокого анализа среды предприятия, динамику ее изменений и выявления наиболее успешных и реальных направлений опережающего развития; 2) постановки и достижения реальных целей по своему развитию; 3) рационального использования всех ресурсов предприятия: персонал, время, технология, оборудование, финансы, информация.

Стратегическое планирование - это такой вид планирования, который опирается на человеческий потенциал как основу деятельности предприятия; ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей; обеспечивает необходимые преобразования в организации, адекватные изменениям, происходящим во внешней среде, что позволяет предприятию выживать и в долгосрочной перспективе достигать своих целей.

Отсутствие стратегического подхода в управлении предприятием зачастую является главной причиной поражения в рыночной борьбе. Это может проявляться в двух формах, характеризующих цели и порядок разработки плана.

Во-первых, предприятие планирует свою деятельность, исходя из предпосылок, что внешняя среда не будет изменяться вообще или, что в ней не будут происходить качественные изменения, которые могут отразиться на жизнедеятельности предприятия. На практике такой подход порождает стремление составить долгосрочные планы, которые жестко регламентируют хозяйственные процессы и операции, не предусматривают возможности их корректировки. В основе такого плана лежит экстраполяция существующей практики ведения бизнеса на перспективу. В то же время стратегический план должен предусматривать, что организация должна делать сегодня, чтобы достичь желаемой цели в будущем, исходя из того, что внешняя среда будет изменяться. Таким образом, основная задача стратегического планирования состоит в том, чтобы предвосхитить состояние внешнего по отношению к предприятию окружения в перспективе и наметить комплекс мер реагирования на эти изменения, которые бы обеспечили достижение цели функционирования предприятия.

Во-вторых, при традиционных подходах к планированию разработка плана начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов предприятия. В этом случае, как правило, оказывается, что предприятие не в состоянии достичь своей цели, так как это достижение связано с потребностями рынка и поведением конкурентов. Детальный анализ внутренних возможностей позволяет определить, какое количество продукции предприятие может произвести, т.е. производственную мощность предприятия и уровень издержек на производство этого количества продукции. Количество проданной продукции и цена продажи при этом остаются неизвестными. Поэтому такая технология составления плана идет в разрез с идеей стратегического планирования, базирующейся на исследовании рынка. Таким образом, основное **преимущество** стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий. Современный темп изменений в экономике является настолько динамичным, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству предприятия средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей предприятия.

Конечно, наряду с явными преимуществами и острой необходимостью, стратегическое планирование имеет и ряд **недостатков**: 1) необ-

ходимость огромных ресурсов для внедрения и функционирования процесса стратегического планирования (СП); 2) СП не дает точной картины будущего, а скорее - это качественное пожелание того состояния, к которому должна следовать организация в будущем (доля рынка, объем продаж, имидж); 3) СП не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем, у него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или в конкретных ситуациях. Это способ мышления менеджера или симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к стратегическим целям.

Сегодня стратегическое планирование можно охарактеризовать следующим:

1. Все чаще исходным пунктом планирования становится видение будущего.
2. Возрастает роль сценариев и потребность в их разработке для проверки и углубления видения, целей и стратегий предприятия; расширяется каталог целей предприятия.
3. Оценка и выбор наиболее экономически эффективных стратегических альтернатив проводятся как для отдельного объекта, так и для предприятия в целом путем стремления к высоким финансово-экономическим показателям посредством производства и реализации, ориентированных на рынок продуктов.
4. Основной становится концепция управления, ориентированного на повышение стоимости предприятия и акционерной стоимости.
5. До уровней целей подняты: защита и укрепление окружающей среды, использование новых прогрессивных технологий.
6. При стратегическом планировании в большей степени должен учитываться фактор времени и масштаб деятельности.
7. Интеграция техники и экономики при помощи компьютеризированных баз данных позволяет повышать качество и скорость стратегического и оперативного планирования.
8. Ускоряющаяся динамика внешней и внутренней среды требует от руководителей применение системного мышления.
9. Результативное планирование требует соответственной корпоративной культуры на предприятии.

Практически все исследователи определяют **стратегическое планирование** как процесс мониторинга, анализа, прогнозирования среды организации и обеспечения внедрения необходимых изменений в деятельность организации в целях ее долгосрочного и прибыльного функционирования.

Основной задачей стратегического планирования является разработка целей и стратегии предприятия. **Стратегия** - есть направление деятельности предприятия по достижению поставленных целей, по наработке и укреплению устойчивых конкурентных преимуществ, по завоеванию конкурентного пространства для долгосрочного и результативного его функционирования.

Основные функции и задачи стратегического планирования представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные функции и задачи стратегического планирования на предприятии

Основные функции	Задачи
1. Анализ среды предприятия: выявление потенциальных возможностей и угроз макро- и микросреды; оценка сильных и слабых сторон предприятия	1.1. Оценка влияния факторов внешней среды на: отрасль, предприятие, рынок, текущую и будущую стратегии. 1.2. Оценка конкурентной позиции предприятия. 1.3. Выделение и изучение целевой аудитории. 1.4. Оценка внутренней среды предприятия: сильных, слабых сторон, с точки зрения, организационного, производственного, технического, технологического, инновационного, финансового, инвестиционного, кадрового и творческого потенциала. 1.5. Проведение SWOT-анализа.
2. Разработка миссии и постановка целей	2.1. Планирование и обоснование конкретных направлений деятельности. 2.2. Формирование корпоративной цели. 2.3. Построение системы стратегических целей. 2.4. Определение системы показателей по всем целям.
3. Разработка стратегии	3.1. Формулирование множества альтернативных стратегических направлений. 3.2. Выбор оптимальной стратегии развития. 3.3. Разработка корпоративной стратегии. 3.4. Разработка функциональных стратегий. 3.5. Разработка конкурентных стратегий.
4. Реализация стратегии	4.1. Формализация корпоративной стратегии сбалансированной системой показателей. 4.2. Каскадирование сбалансированной системы показателей на функциональные подразделения предприятия. 4.3. Создание системы бюджетирования на стратегическом и оперативном уровнях. 4.4. Интеграция сбалансированной системы показате-

	<p>телей и системы бюджетирования.</p> <p>4.5. Проведение стратегических изменений.</p> <p>4.6. Ресурсное обеспечение реализации стратегии.</p> <p>4.5.Формирование источников финансирования.</p>
5. Контроль реализации стратегии (оценка достижения целей).	<p>5.1. Контроль сбалансированной системы показателей.</p> <p>5.2. Контроль сбалансированной системы показателей, интегрированной в бюджеты.</p> <p>5.3.Необходимая корректировка с целью эффективной реализации стратегии.</p>

Реализация любой стратегии требует выполнения определенных тактических решений в относительно короткие периоды времени. Поэтому стратегическое планирование, направленное на кардинальные изменения, должно подкрепляться тактическим (оперативным) планированием, обеспечивающим последовательное достижение стратегических целей. Все виды планирования взаимосвязаны, но принципиально отличаются по методам планирования, структуре плановых решений и срокам реализации.

Таблица 4

Отличия стратегического и оперативного планирования

Характеристика	Оперативное планирование	Стратегическое планирование
1. Предназначение	Производство и реализация продукта с целью получения прибыли	Долгосрочное функционирование организации на основе гибкого реагирования и приспособления к изменениям внешней среды
2. Основной объект внимания	Внутренняя среда организации. Применение «эффекта опыта» и «эффекта масштаба» для наработки конкурентных преимуществ	Внешняя среда организации. Использование потенциальных возможностей и минимизация потенциальных угроз для укрепления конкурентной позиции
3.Фактор времени	Краткосрочные и среднесрочные перспективы	Долгосрочные перспективы
4.Основы построения системы планирования	С позиций системного подхода: организация – сложная система, состоящая из взаимосвязанных подсистем (цель, структура, технология, функции,	С позиций системного подхода: организация – открытая система, взаимодействующая с внешней средой

	процедуры, люди)	
5. Критерий эффективности	Рациональное использование ресурсов, производство и сбыт продуктовой программы, увеличение прибыльности, достижение оперативных целей	Своевременность и точность реагирования на изменяющиеся индикаторы внешней среды, эффективная реализация стратегии, достижение стратегических целей, наработка конкурентных преимуществ, завоевание конкурентного пространства
6. Управление персоналом	Персонал - это ресурс предприятия	Персонал – это научно-технический потенциал, источник благополучия предприятия

И, если, стратегическое планирование - это планирование целей, то оперативное планирование - это процесс достижения целей. Оно строится на корпоративном управлении и стратегическом планировании и зависит от принятой в результате стратегического планирования продуктовой концепции, структуры потенциала и системы управления.

Модель стратегического планирования можно представить в виде схемы (рис. 10). Одной из ключевых составляющих стратегического планирования является разработка и реализация стратегии. На первом этапе осуществляется анализ среды в виде общего представления, затем - постановка целей. После чего проводится целенаправленный анализ внешней и внутренней среды предприятия, составляется SWOT-матрица и корректируются цели. Таким образом, этап анализа среды и этап постановки целей находятся в обратной связи.

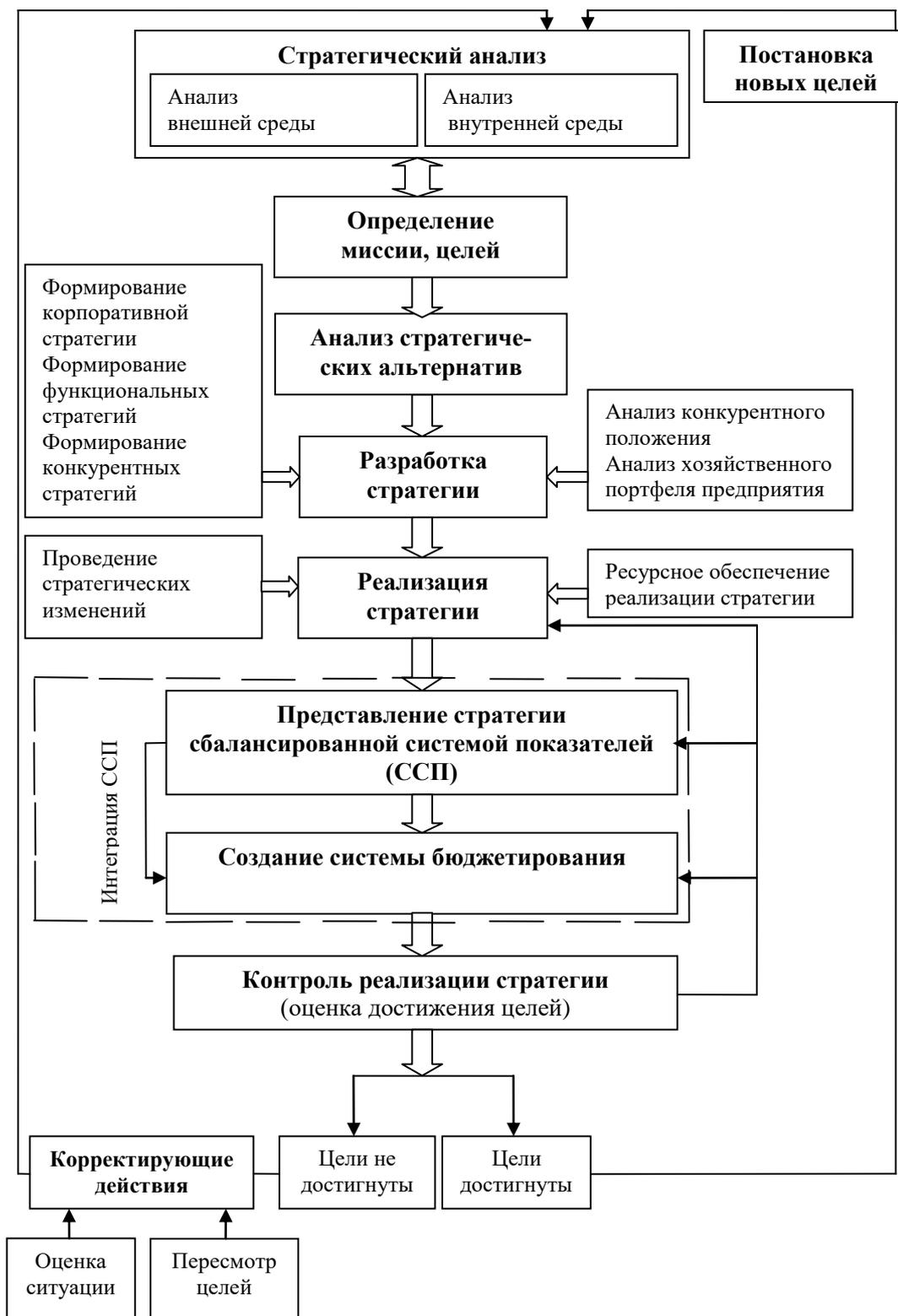


Рис. 10. Схема стратегического планирования

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Любая организация функционирует в среде (рис. 11). И каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществления. Внутренняя среда – это источник жизненной силы, который дает возможность организации жить в определенном промежутке времени, а внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность функционирования. Но ресурсы внешней среды не безграничны и на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же, среде. Задача стратегического планирования состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяет поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей и функционирования в долгосрочной перспективе.

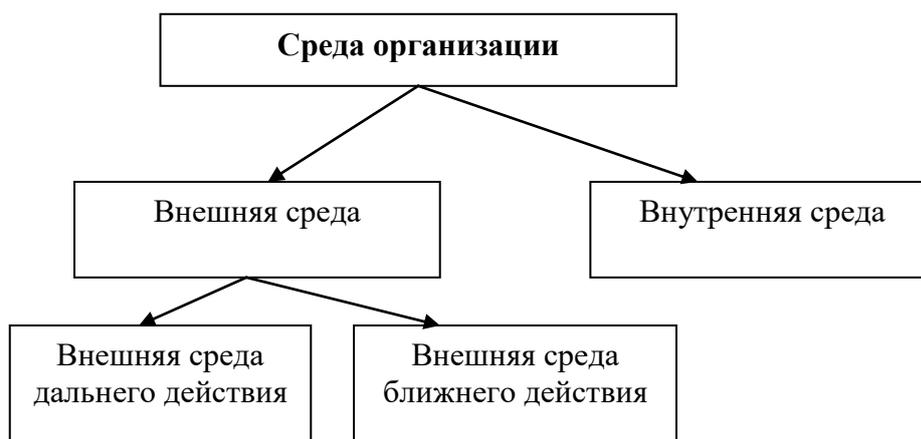


Рис. 11. Среда организации

Анализ внешней среды
Анализ внешней среды дальнего действия
(косвенного воздействия)
Макроокружение

Анализ макросреды состоит из этапов:

1. Сканирование имеющихся и возникающих изменений.
2. Мониторинг отдельных факторов окружающей среды и образцов изменений с целью определения характера их эволюции.

3. Проектирование – определение будущего направления изменений в окружающей среде.

4. Оценка текущих и будущих изменений окружающей среды с точки зрения стратегий и их последствий для организации.

Организации сканируют окружающую среду для выявления индикаторов текущих и потенциальных изменений макросреды в социальных, экономических, политических, технологических, экологических сферах с целью предоставления информации организации о будущих угрозах или возможностях. Успешное сканирование привлекает внимание к определенным явлениям будущего, как благоприятным, так и чреватых угрозами, задолго до того, как другие организации разберутся в их сущности.

После сканирования начинается мониторинг их развития, прогнозирование эволюции, изучение их последствий. Направляющими для процессов сканирования и мониторинга могут служить следующие вопросы:

- Какие сегменты рынка особенно значимы?
- Каковы текущие и возникающие изменения факторов макросреды?
- Каковы текущие и появляющиеся образцы новых продуктов?
- Каковы индикаторы указанных изменений факторов макросреды и образцов продуктов?
- Какова эволюция указанных изменений?

Мониторинг включает в себя отслеживание конкретного изменения макросреды во времени. На этапе мониторинга поиск данных становится более сфокусированным и ведется более систематизировано, чем в ходе сканирования. Картина динамики изменения должна пониматься более глубоко и всесторонне.

Целью проектирования является разработка достижимых параметров: масштаба изменения (является ли оно узким, таким как эволюция конкретных характеристик отдельной технологии, или широким, таким как появление крупной технологии ключевого характера), скорости (насколько быстро или медленно развивается данное изменение) и интенсивности изменения (сила факторов, вызывающих его появление).

Различают два типа проектирования: первый из них исходит из простых показателей проектирования, полученных на основе проведенных маркетинговых исследований; а второй - строится на основе разработки альтернативных вариантов развития будущего.

Вследствие анализа макросреды необходимо знать:

1. Каким образом каждое из изменений влияет на отрасль, в которой действует предприятие: выход на рынок новых конкурентов и уход с рынка действующих, появление новых поставщиков, появление новых продуктов и продуктов-субститутов и закрепление ими своих позиций?
2. Каким образом каждое из изменений влияет на окружающую среду: спрос со стороны существующих потребителей, изменения в стратегиях действующих конкурентов, изменения в стратегиях поставщиков?
3. Какие могут быть последствия от каждого изменения для текущих стратегий предприятия: изменения в текущих целях организации, изменения в выпускаемой продукции, изменения в текущих целевых сегментах рынка?
4. Каким образом каждое из изменений влияет на выбор будущей стратегии и ее реализацию: новые продукты, новый рынок, необходимость изменений критериев при выборе стратегии, необходимость создания новой организационной структуры?

Следовательно, в процессе оценки необходимо сделать вывод окажется ли изменение в макросреде на текущие и будущие стратегии, используемые предприятием, положительное или отрицательное влияние?

Макроокружение создает общие условия среды функционирования организации. Степень влияния факторов макроокружения на организацию различна и она может носить специфический характер.

Изучение **экономического фактора** позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает решающее влияние на деятельность предприятия и может иметь драматические последствия. Поэтому важнейшие параметры экономики должны постоянно отслеживаться и прогнозироваться. Среди них важнейшими являются следующие:

1. Состояние экономики.
2. Величина валового национального продукта.
3. Темп инфляции.
4. Уровень безработицы.
5. Процентная ставка по кредиту
6. Производительность труда, сложившаяся в отрасли.
7. Заработная плата, сложившаяся в отрасли.
8. Нормы налогообложения.

При изучении **экономического фактора** важно обращать внимание на индикаторы: общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, структура населения, уровень образованности рабочей силы. Эти параметры оказывают на различные предприятия различное влияние: что для одного предприятия представ-

ляется экономической угрозой, то для другого воспринимается как возможность.

Изучение **политико-правового фактора** должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь органы государственной власти; каковы их намерения в отношении развития общества и каковы средства, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику; какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны; какая политическая идеология определяет политику правительства; насколько стабильно правительство. Угрозы и новые возможности здесь могут возникнуть в результате: облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных компаний или отечественных за рубежом; деятельности иностранных фирм; создания иностранных картелей (например, ОПЕК); изменения валютного курса; принятия политических решений в странах, выступающих в качестве иностранных инвесторов и т.д. Исследование этих проблем должно быть направлено на укрепление национального рынка, поиск правительственной поддержки и защиты против иностранных конкурентов.

Изучение **социокультурного фактора** направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких явлений как:

1. Отношение людей к качеству жизни – к работе и к отдыху, соответственно.
2. Существующие в обществе обычаи и верования.
3. Ценности, разделяемые людьми.
4. Рост населения.
5. Уровень образования.
6. Мобильность людей или готовность к перемене жительства.
7. Урбанизация.
8. Поздние браки, поздние дети.

Изучение социальных факторов важно по двум причинам. Во-первых, потому, что они являются всепроникающими, т.е. обуславливающими внутреннюю среду предприятия. Во-вторых, потому, что они влияют на другие компоненты внешней среды и таким образом оказывают дополнительное опосредованное влияние на предприятие. Учет влияния социальных факторов в стратегическом планировании очень важен, ведь социальные процессы происходят относительно медленно, а изменения во внешней среде и внутренней структуре предприятия происходят быстро и интенсивно.

Анализ **научно-технического фактора** позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает

для производства и доработки нового продукта, модернизации технологии, применения современного оборудования, появлений новых способов продвижения и сбыта продукта и т.д. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для организаций. Многие предприятия не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, возникающие во внешней среде. Опоздав с модернизацией или с выводом нового продукта, они теряют свою долю рынка.

Международные события несут в себе как потенциальные возможности, так и потенциальные угрозы. Необходимо научиться предвидеть и то, и другое для успешного функционирования.

Факторы макроокружения необходимо отслеживать, анализировать, прогнозировать и адаптироваться к ним для долгосрочного и результативного функционирования предприятия (рис.12).

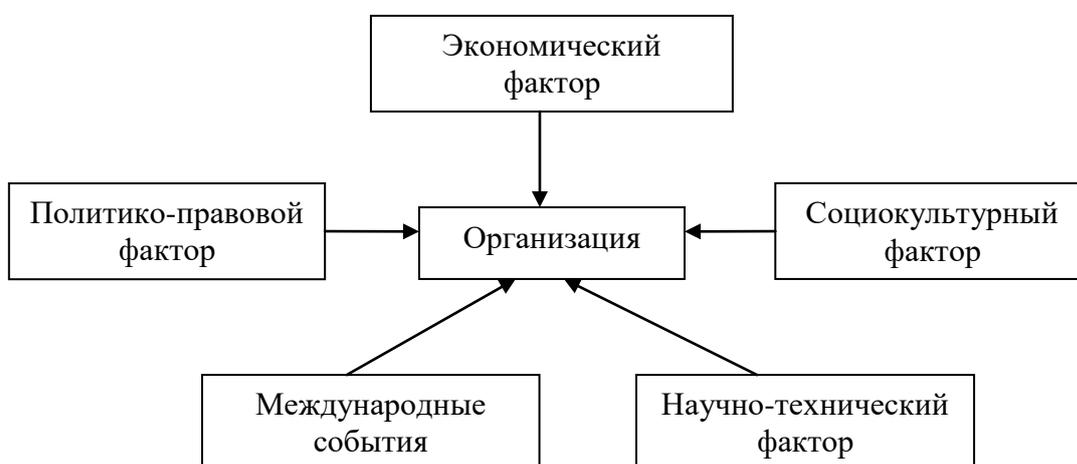


Рис. 12. Факторы макросреды

При рассмотрении факторов макроокружения организации, необходимо отметить следующее:

1. Все они находятся в состоянии сильного взаимодействия, поэтому их изучение и анализ должен проводиться не по отдельности, а системно.

Изменения одного фактора обязательно приводят к изменениям другого.

2. Степень воздействия отдельных параметров макроокружения на различные предприятия различна и зависит от многих обстоятельств: размера организации, ее отраслевой принадлежности; территориального расположения; формы собственности имущества и т.д. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна выявить, какие внешние факторы и в какой мере оказывают на нее влияние. Эти

факторы могут создавать угрозу, либо открывать дополнительные возможности.

Анализ внешней среды ближнего действия (прямого воздействия) Микроокружение

Анализ непосредственного окружения предусматривает исследование компонентов внешней среды, с которыми организация непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности. Важным в этом контакте является то, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, предотвращать появление угроз и создавать некоторые преимущества. Это те факторы, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Их необходимо отслеживать, анализировать, прогнозировать и контролировать. При этом необходимо заметить, что организация может оказывать существенное влияние на взаимодействие этих факторов, активно участвуя в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию (рис. 13).

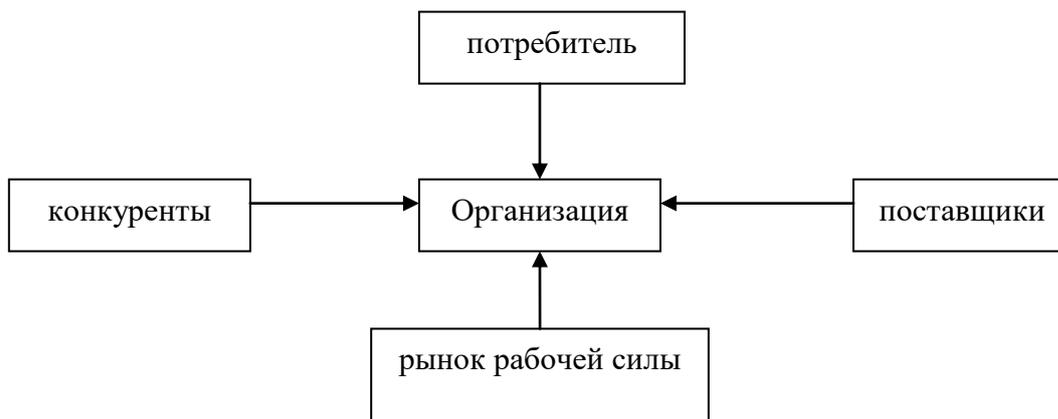


Рис. 13. Факторы микросреды

Анализ и контроль **потребителя** предполагает: 1) заключение контрактов на готовую продукцию (ГП); 2) применение концепции маркетинга.

Принципы сегментирования деловых рынков

Сегмент рынка – это часть рынка, включающая группу потребителей, имеющих общие нужды и одинаковую реакцию на маркетинговое воздействие. Сегментирование рынка представляет собой процесс разбивки потребителей на четкие группы, для каждой из которых могут

потребоваться отдельные товары и комплексы маркетинга. Сегмент рынка выделяют с учетом различных признаков. При разделении на сегменты **бизнес-рынков** используется большая часть переменных, применяющихся для сегментирования потребительских рынков: географические характеристики, искомые выгоды, интенсивность потребления. Естественно, что производители товаров производственного назначения задействуют и другие переменные. Важнейшими среди них являются демографические переменные, за которыми следуют операционные факторы и, наконец, особенности личности покупателя.

Основные переменные сегментирования рынка товаров производственного назначения:

Демографические переменные:

1. Отрасль. Какие именно отрасли промышленности следует обслуживать?
2. Размеры потребителей. Предприятия, какого размера следует обслуживать?
3. Местонахождение. Какие географические регионы следует обслуживать?

Операционные переменные:

4. Технология. На каких технологиях потребителей следует сосредоточить внимание?
5. Статус пользователя. Каких потребителей мы выбираем: с высокой, умеренной или низкой активностью потребления?
6. Объем требуемых товаров/услуг. Каких потребителей мы будем обслуживать: тех, кому требуются товары и услуги в большом объеме, или тех, кто нуждается в небольших партиях?

Практика закупок:

7. Организация снабжения. Как будут осуществляться закупки — централизованно или децентрализованно?
8. Профиль компании. Мы будем работать с промышленными компаниями, финансовыми или занятыми в других областях?
9. Структура существующих отношений. Следует ли обслуживать компании, с которыми уже установлены прочные связи, или попытаться получить более перспективных клиентов?
10. Политика в области закупок. Какие следует обслуживать фирмы: предпочитающие получать услуги на основе лизинга, с заключением контракта на обслуживание или комплектные поставки?
11. Критерий закупок. Какие следует обслуживать фирмы: те, которые уделяют первостепенное внимание качеству, уровню обслуживания или цене?

Ситуационные факторы:

12. Срочность. Какие компании следует обслуживать: те, которым может потребоваться срочная и непредвиденная поставка товаров, или те, которые отдают приоритет уровню обслуживания?

13. Область применения. Следует ли сосредоточить внимание на использовании товаров по определенному назначению или на различных вариантах использования?

14. Размер заказа. Следует ли сконцентрировать внимание на больших заказах или мелких партиях?

Особенности личности покупателя:

15. Отношение к риску. Каких потребителей следует обслуживать: любящих рисковать или избегающих малейших опасностей?

16. Лояльность. Следует ли обслуживать предприятия, которые проявляют высокую степень преданности своим поставщикам?

Выбор целевых сегментов рынка

Целевой рынок – это наиболее выгодный для предприятия сегмент или группа сегментов, на которые направлена его деятельность. После разделения рынка на группы потребителей компания оценивает привлекательность кластеров и выбирает один или несколько сегментов для освоения.

При оценке сегментов рынка учитываются два фактора: 1) общая их привлекательность; а также 2) цели и ресурсы осваивающей его компании. Во-первых, определяется степень притягательности потенциального сегмента: его размер, темпы роста, прибыльность, возможность экономии от расширения масштабов производства, степень риска. Во-вторых, организация должна убедиться в целесообразности связанных с данным сегментом инвестиций. Некоторые привлекательные сегменты отвергаются по той причине, что работа с ними не отвечает долгосрочным целям компании или же потому, что поставщик не обладает компетенцией, необходимой для создания более высокой в сравнении с конкурентами ценности.

При оценке сегментов необходимо определить **критерии оценки привлекательности сегментов**. Это могут быть такие параметры развития рынка, как его размер и потенциал роста; параметры интенсивности конкуренции - число конкурентов и легкость проникновения на рынок; параметры доступности рынка - доступ к каналам распространения и соответствие рынка ресурсам компании. Подобный анализ покажет, какие сегменты наиболее привлекательны по тем или иным параметрам.

Следующий шаг - это оценка вероятных объемов продаж и величины прибыли от оставшихся сегментов и использование этих цифр, наряду с критериями привлекательности, для ранжирования сегментов. При определении целевого рынка используют три варианта стратегии охвата рынка: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг (рис. 14).

Недифференцированный (массовый) маркетинг предполагает выход на широкий круг потребителей с одним общим маркетинговым планом, предполагая, что потребители нуждаются в товарах и услугах с аналогичными характеристиками. Эта стратегия экономична, так как издержки на производство и маркетинг можно удерживать на низком уровне, однако в крупных сегментах рынка деятельность может оказаться менее прибыльна из-за низкой конкуренции.

Концентрированный маркетинг (сегментирование рынка) предполагает концентрацию организации на одной группе потребителей с отличительным набором потребностей и использование специально разработанного комплекса маркетинга для привлечения этой одной группы. Эта стратегия связана с повышенным риском, так как выбранный сегмент рынка может не оправдать надежд, например, в результате внедрения конкурента.

Дифференцированный маркетинг (множественная сегментация) предполагает сегментацию на двух и более различных сегментов рынка, каждый из которых характеризуется отличительными совокупностями потребителей и разработку комплекса маркетинга для каждого сегмента.

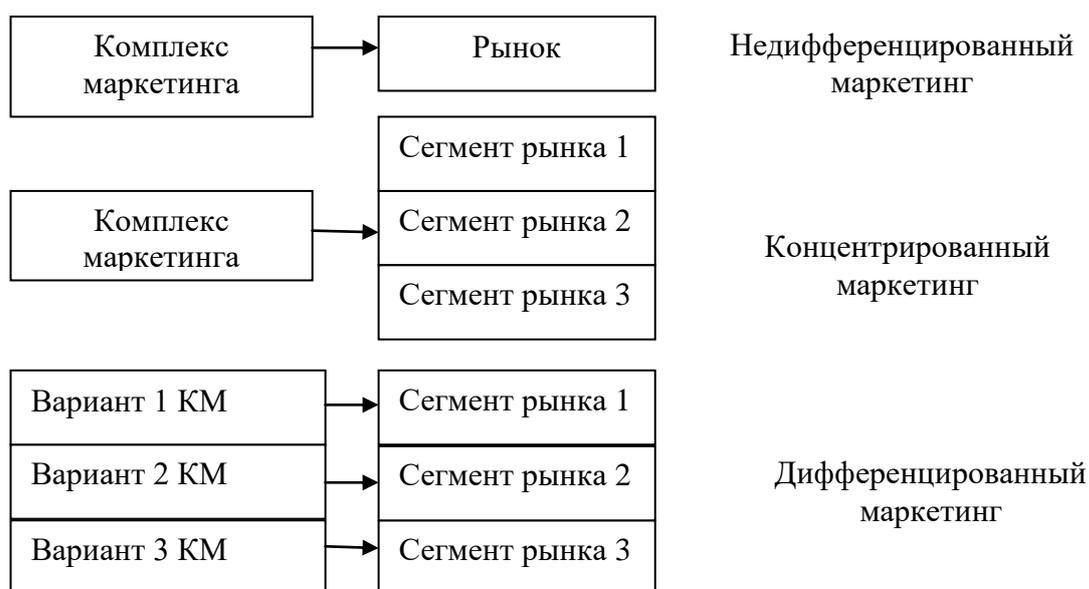


Рис. 14. Варианты стратегии охвата рынка

Поставщики – юридические или физические лица, снабжающие организацию необходимыми ресурсами (сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты, энергетические, информация, финансы, кадры). От них зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого продукта. При выборе поставщика важно изучить его деятельность, потенциал, репутацию, ответственность, обязательность с тем, чтобы выстроить эффективную и бесперебойную работу предприятия.

Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- уровень специализации поставщика;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- временной график поставки товара;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Анализ **конкурентов** направлен на выявление их сильных и слабых сторон и на разработку конкурентных стратегий. Изучение конкурентов проводится с помощью **модели пяти сил Портера** (рис. 15).

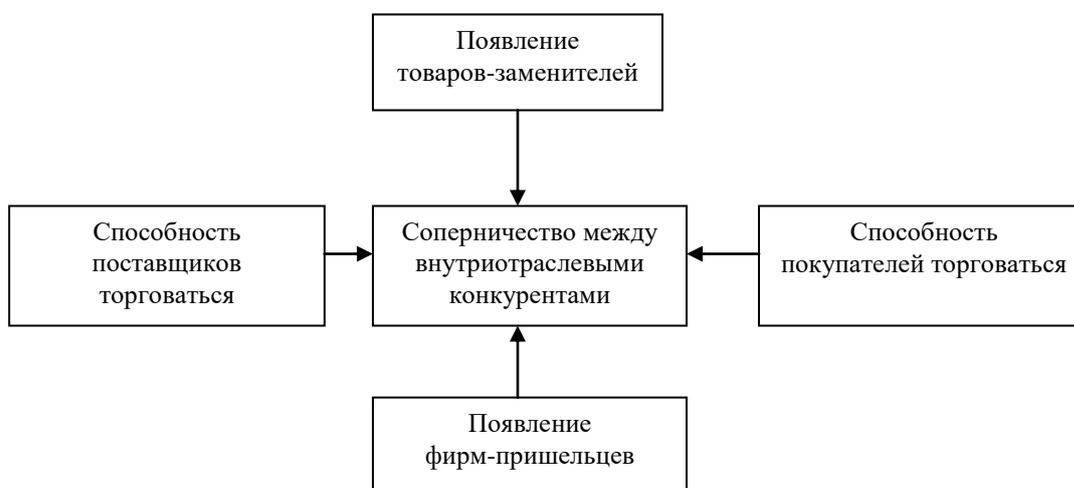


Рис. 15. Модель 5 сил Портера

Способность покупателей торговаться – контроль потребителя посредством: 1) заключения деловых контрактов на реализацию готового продукта (ГП), 2) работа с потребителем на основе концепции маркетинга. Потребитель оказывает конкурентное давление и в тех случаях,

когда покупки производятся нерегулярно и в незначительных количествах, когда смена марки не связана со значительными издержками, что автоматически не привязывает потребителя к производителю.

Способность поставщиков торговаться - выбор оптимального поставщика с точки зрения стоимости, качества товара, ответственности, обязательности, временного интервала и специализации (репутации поставщика). Конкурентное давление поставщиков: слабое – когда: 1) поставляются стандартные предметы потребления, предлагаемые многочисленными компаниями, в этой ситуации можно выбрать несколько поставщиков и заставить их конкурировать друг с другом; 2) на рынке существует товар-заменитель, переход на который не сложен и не сопряжен с большими затратами; сильное – в том случае, когда предложение их продукции ограничено, а потребители испытывают острую необходимость в ней, и готовы идти на уступки (если продукция играет решающую роль в производстве продукта, определяет его качество, то давление поставщиков велико).

Соперничество между внутриотраслевыми конкурентами (горизонтальная конкуренция). С точки зрения контроля: 1) разработка и реализация конкурентных стратегий; 2) наработка и укрепление конкурентных преимуществ ГП; 3) создание эффективной (активной, агрессивной) системы продвижения; 4) создание эффективной системы каналов распределения. Интенсивность внутриотраслевой конкуренции может колебаться от мирного существования до жестких и грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях, где присутствуют: большое количество конкурентов; однородность реализуемых продуктов; барьеры снижения издержек (например – стабильно высокие постоянные издержки); высокие выходные барьеры; зрелость, насыщенность рынка.

В анализе конкурентов должны быть четыре диагностических элемента:

- анализ будущих целей конкурентов;
- оценка текущей стратегии;
- обзор среды, в которой работают конкуренты;
- углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

При выборе соответствующих мероприятий в конкурентной борьбе в стратегическом плане, необходимо ответить на четыре вопроса:

- удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением;
- какие шаги в изменении своей стратегии может предпринять конкурент;
- в чем уязвимость конкурента;

- что может спровоцировать наиболее крупные и опасные ответные меры со стороны конкурента.

Появление фирм-пришельцев в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли организаций, что помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- дифференциация продуктов и услуг, наличие торговых марок, подчеркивающих уникальность товара и признание его потребителями;
- потребность в капитале; очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в производство;
- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;
- необходимость создания новой системы каналов распределения;
- политика органов государственной власти, не способствующая проникновению на рынок, например, установление высоких таможенных пошлин для иностранных конкурентов или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков. В рамках контроля появления фирм пришельцев необходимо обозначить необходимость создания входных барьеров на пути этих фирм, причем барьер должен быть эффективным для каждой организации. Типы входных барьеров: 1) углубленная специализация в производстве продукта; 2) наработка и укрепление конкурентных преимуществ; 3) приверженность торговой марке, наработанный имидж; 4) создание эффективной программы продвижения; 5) интенсификация товародвижения, наработка каналов распределения; 6) громадные первоначальные инвестиции с большим сроком окупаемости; 7) действия контролирующих органов. Правительственные органы могут ограничить или запретить доступ на рынок с помощью лицензий и разрешений.

Появление товаров-заменителей. Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающего продукта. Особенность изменения рынка состоит в том, что если им был «убит» рынок старого продукта, то он уже не поддается восстановлению. Барьером в данном случае будет являться потенциал организации для создания нового продукта. Важным является развитие научно-технического фактора (НТФ) и концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ). Конкуренция со стороны товаров-заменителей зависит от их наличия, доступности, ка-

чества, функциональных характеристик и готовности потребителя перейти на товар-заменитель. Товар-заменитель и старый товар могут в то же время, существовать одновременно, применяя свои конкурентные преимущества и соответствующее продвижение.

Препятствиями на пути товаров-заменителей могут стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание потребителя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей;
- производство новых, привлекательных продуктов;
- улучшение качества обслуживания при реализации товара.

Контроль появления товаров-заменителей: 1) постоянное обновление хозяйственного портфеля предприятия, исходя из концепции ЖЦТ, развития НТФ, изменения потребностей потребителя.

Анализ рынка рабочей силы направлен на выявление его потенциальных возможностей в обеспечении организации необходимыми кадрами. Поэтому организация должна изучать рынок рабочей силы с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специализации, образования, квалификации, опыта, возраста, пола и стоимости.

Таким образом, при анализе внешней среды организации необходимо ответить на два вопроса:

- 1) Какие факторы внешней среды представляют угрозу для функционирования предприятия?
- 2) Какие факторы внешней среды представляют потенциальные возможности для предприятия?

Из теории и практики наиболее часто встречаются следующие **угрозы**:

- состояние экономики страны;
- обострение конкурентной борьбы, а также возможность появления новых конкурентов;
- появление продукта-заменителя, а также рост его продаж;
- замедление темпов роста рынка;
- неблагоприятные демографические изменения;
- увеличение налога на прибыль;
- рост темпа инфляции;
- увеличение безработицы;
- неблагоприятная политика правительства;
- затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и предпочтений потребителя.

Наиболее часто встречающиеся **возможности**:

- состояние экономики страны;
- возможность выхода на новые рынки;
- увеличение разнообразия в производстве взаимосвязанных продуктов;
- налаживание производства сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция производства;
- возможность перехода к более эффективным стратегиям;
- ускорение роста рынка;
- привлечение иностранного инвестора;
- получение госзаказа;
- расширение старых рынков;
- уход конкурентов с рынка либо их отсутствие;
- слабая насыщенность рынка;
- льготное налогообложение;
- снижение процентных ставок по банковским кредитам;
- появление новых технологий и оборудования;
- снижение цен на сырье;
- государственная поддержка;
- снижение экспортных тарифов;
- постоянные поставщики и возможность приобретения сырья со скидкой;
- монополия на рынке;
- повышение покупательской способности.

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Поле «ВС» 1	Поле «ВУ» 1	Поле «ВМ» 2
Средняя вероятность	Поле «СС» 1	Поле «СУ» 2	Поле «СМ» ?
Низкая вероятность	Поле «НС» 2	Поле «НУ» ?	Поле «НМ» ?

Вероятность
использования
возможностей

Влияние возможностей на организацию

Рис. 16. Метод позиционирования на матрице возможностей

«1» - обязательно использовать эти возможности;

«2» - использовать возможности при наличии ресурсов;

«?» - возможности, не заслуживающие внимания.

Для успешного применения анализа внешней среды организации важно не только вскрыть угрозы и возможности, но и оценить их важность для организации. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 16), для оценки угроз применяется, соответственно, метод позиционирования угроз (рис. 17).

Влияние угроз на организацию

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы	
Вероятность реализации угроз	Высокая вероятность	Поле «ВР» 1	Поле «ВК» 1	Поле «ВТ» 2	Поле «ВЛ» ?
	Средняя вероятность	Поле «СР» 1	Поле «СК» 2	Поле «СТ» ?	Поле «СЛ» ?
	Низкая вероятность	Поле «НР» 2	Поле «НК» ?	Поле «НТ» -	Поле «НЛ» -

Рис. 17. Метод позиционирования на матрице угроз

- «1» - обязательное немедленное устранение этих угроз;
- «2» - устранение этих угроз в первоочередном порядке;
- «?» - внимательное отслеживание и устранение этих угроз;
- «-» - отслеживание этих угроз без их устранения.

Анализ и оценка внутренней среды предприятия

Начиная с 90-х гг., в связи с новыми фундаментальными изменениями в окружающей среде (глобализацией, гиперконкуренцией и др.) успех стал сопутствовать тем предприятиям, чьи стратегии были направлены на активное использование внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не просто приспособления к нему. Все чаще в поисках конкурентного преимущества предприятия обращают взгляд вовнутрь себя, стараясь правильно установить свои ключевые компетенции и способности для определения тех видов деятельности, где предприятие является лучшим по сравнению с конкурентами. По

мнению основоположников этого нового взгляда на стратегический анализ среды Гари П. Хамела и К.К. Прахалада, менеджеры должны начать воспринимать компанию как сочетание ключевых, базисных компетенций, т.е. набора навыков, умений, технологий, накопленного организацией знания и опыта, которые становятся основой успешной конкуренции. Менеджеры, во-первых, должны знать уникальные ключевые компетенции своих компаний и развивать их, а, во-вторых, они должны сосредоточить внимание на базовых функциональных свойствах продуктов, которые их компании выпускают в настоящее время, а не просто на продукте как таковом. «Если человек видит в компании набор умений и технологий, – утверждают они, – то перед ним обычно раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей».

Другими словами следует знать, что в значительной степени рыночную капитализацию определяет не только стоимость материальных активов предприятия: здания, оборудование, готовая продукция, незавершенная производство. Большое значение имеют нематериальные активы: информация о своих продуктах; технологиях и рынках; репутация и имидж; наработанные каналы с поставщиками и конечными потребителями; организационная культура и накопленный опыт в области менеджмента. Особой ценностью нематериальных активов является то, что они помогают материальным генерировать добавленную стоимость готового продукта предприятия.

Чтобы активы оставались устойчивым источником конкурентного преимущества, необходим их анализ по следующим направлениям:

1. Могут ли активы использоваться в течение длительного времени, не устаревают ли из-за высоких темпов технологических новшеств и изменений в потребительских запросах, насколько они обладают ценностью, то есть какой вклад по значимости вносят в обеспечение высокой потребительской ценности продукции.
2. Сложность дублирования активов, что создает барьер для имитации конкурентами и может являться устойчивым преимуществом в долгосрочной перспективе.

Таким образом, целью анализа внутренней среды предприятия является выявление слабых и сильных сторон в его деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятию необходимо иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

При анализе внутренней среды организации:

1. Организацию можно рассмотреть как систему, состоящую из подсистем: цель (миссия, цели, стратегия); технология (поставки сырья, произ-

водственные площади, мощность и возраст оборудования, уровень загрузки оборудования, технология производства ГП, уровень брака, система контроля качества, инновационный потенциал); структура (тип организационной структуры и ее соответствие выбранной стратегии); люди (поведение отдельно взятого человека, групповая динамика, стиль руководства) (рис. 18).

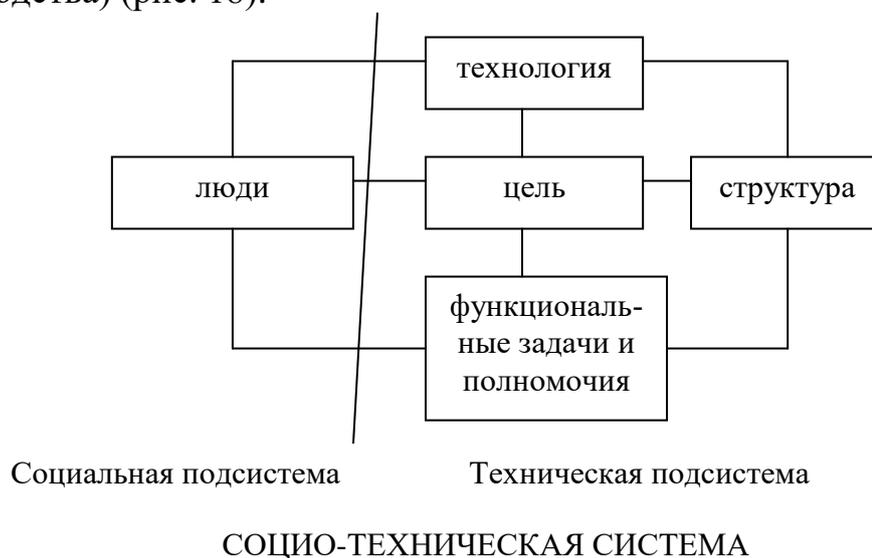


Рис. 18. Организация как социотехническая система

2. Организацию можно рассмотреть как систему, состоящую из подсистем:

1) Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Исследуются: рациональность использования патентов, лицензий по внедрению инноваций, наличие торговых марок; все стадии эффективности цикла - «научные разработки - проектирование - производство-реализация».

Инновационный потенциал предприятия состоит из элементов:

- наличие финансовых ресурсов - заемных или собственных;
- наличие необходимых мощностей (площади, современное оборудование);
- наличие кадров (квалификация, образование, опыт управления проектами);
- наличие интеллектуальных ресурсов (патент, лицензия, инновационные программы предприятия);
- наличие инфраструктурных ресурсов (собственные подразделения НИОКР, отдел конкурентной разведки, отдел стратегического развития, отдел маркетинга нового продукта);
- наличие связей с НИИ, вузами.

2) Производство. Сюда входят: производство продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка. С этой целью анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом уделяется: затратам на приобретение сырья; эффективности использования производственных мощностей; степени вертикальной и горизонтальной интеграции производства; длительности производственного цикла; уровню модернизации оборудования; уровню загрузки мощности; наличию надежного поставщика; величине и структуре себестоимости ГП; нормированию работ; системе контроля качества и соответствия стандарту; уровню брака.

3) Маркетинг. При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- эффективность маркетинговых исследований;
- доля рынка и конкурентоспособность продукции предприятия;
- дифференциация хозяйственного портфеля и качество ГП;
- рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
- послепродажное обслуживание;
- эффективность продвижения и реализации ГП;
- рентабельность стратегических хозяйственных единиц (СХП) хозяйственного портфеля предприятия;
- жизненный цикл товаров предприятия и возможность расширения продаж;
- каналы распределения: количество, охват, контроль;
- имидж и репутация товаров;
- политика ценообразования, гибкость в установлении цен;

Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции и включает следующее:

- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

4) Финансы. Анализ финансового состояния является важнейшим при обследовании внутренней среды предприятия. В процессе финансового анализа кроме выявления резервов изучаются:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;

- величина капитала фирмы, его структура в сравнении с отраслевыми показателями и показателями конкурентов;
- структура и величина налогов;
- анализ финансовых показателей;
- эффективность контроля за издержками;
- эффективность эккаунтинга.

5) Персонал. Кадровый анализ предусматривает выявление резервов в использовании кадрового потенциала предприятия. Изучение опыта работы, как процветающих предприятий, так и предприятий-банкротов показывает, что истоки серьезных проблем, как правило, кроются в людях. Анализ должен дать ответ на следующие вопросы:

- 1) Каковы эффективность и результативность менеджмента?
- 2) Насколько эффективна и конкурентоспособна система мотивации и стимулирования труда на предприятии?
- 3) Насколько эффективна система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров?
- 4) Есть ли текучесть кадров среди ведущих руководителей и специалистов?
- 5) Какова эффективность системы расстановки, оценки и продвижения кадров?
- 6) Уровень стратегических компетенций персонала на всех уровнях управления?
- 7) Уровень рентабельности персонала.

6) Организационная структура:

- тип и эффективность организационной структуры;
- соответствие ее реализуемой стратегии.

7) Корпоративная культура и имидж. Отношения между людьми в организации, отношение ее с внешним окружением: с потребителем, поставщиками, конкурентами. Корпоративная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Информацию о корпоративной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация себя представляет. Для организаций с сильной корпоративной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Представление о культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему отдают предпочтения в разговорах, как построена система карьеры в организации, какие критерии служат для продвижения работников. Существуют ли в организации не писанные нормы поведения, ритуалы, традиции.

Примеры **сильных** сторон предприятия:

- наличие инновационного потенциала;
- наличие конкурентных преимуществ ГП (ценовое, дифференциация);
- современная технология;
- достаточно финансовых ресурсов;
- высокая квалификация сотрудников;
- наличие положительного имиджа;
- эффективный менеджмент;
- лидер на рынке;
- наличие ключевых компетенций;
- эффективность сбытовой сети;
- удобное географическое положение;

Примеры **слабых** сторон:

- отсутствие стратегии развития предприятия;
- отсутствие инновационного потенциала;
- устаревшее оборудование;
- низкая рентабельность продукции;
- отсутствие квалифицированных специалистов;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- узкая производственная специализация;
- недостаточное знание рынка;
- отсутствие эффективной системы мотивации и стимулирования;
- недостаточно финансовых ресурсов;
- высокая себестоимость продукции;
- устаревшая технология изготовления продукции;
- низкое качество выпускаемой продукции;
- сильная зависимость от поставщиков;
- недостаточная гибкость производства;
- отсутствие эффективной программы продвижения;
- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворительный сбыт продукции.

Результаты анализа внутренней среды предприятия сводят в таблицу (табл. 5).

Таблица 5

Анализ сильных и слабых сторон (профиль полярности)

№	Аспекты обследования	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	Маркетинг							
	Степень новизны продукта							

	Качество продукта								
	Позиция продукта в своем секторе								
	Качество маркетинговых исследований								
	Организация продаж и сервиса								
	Представительства в каналах сбыта								
	Эффективность продвижения								
	Политика ценообразования								
	Положительные отзывы, рекомендации								
2	НИОКР								
	Инновационный потенциал								
	Обеспечение патентами и лицензиями								
	Научно-исследовательский и конструкторский потенциал								
3	Производство								
	Размеры предприятия и производственный потенциал								
	Тип и возраст оборудования								
	Возможность расширения производственных мощностей								
	Тенденции производительности								
	Гибкость производства								
	Уровень качества								
	Тенденции ресурсосбережения								
4	Поставки								
	Наличие поставщика								
5	Финансы								
	Финансовый потенциал								
	Оценка структуры затрат								

	Доля собственного капитала							
	Интеграционные возможности							
	Возможность диверсификации							
	Готовность к риску							
6	Управление персоналом							
	Социальные условия на предприятии							
	Система мотивации и стимулирования							
	Система привлечения и отбора кадров							
	Система подготовки и переподготовки кадров							
7	Власть и лидерство. Организационная структура и культура							
	Эффективность менеджмента							
	Гибкость управления							
	Тип организационной структуры, ее соответствие стратегии							
	Оценка стиля руководства							
	Оценка климата на предприятии, уровень внутренней сплоченности							
	Коммуникационная политика							

Итак, анализ среды в стратегическом планировании направлен на выявлении угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Одним из инструментов анализа среды является матрица SWOT (табл. 6).

Для поля «СИВ» следует разрабатывать путь по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. В поле «СИВ» необходимо заложить основы потенциальной стратегии предприятия. Поле «СЛВ» - за счет появившихся возможностей необходимо устранить слабые стороны организации. Поле «СИУ» - использование сильных сторон организа-

ции для минимизации угроз внешней среды. Поле «СЛиУ» - ликвидация слабых сторон организации и минимизации или предотвращения угроз.

Таблица 6

Матрица SWOT

	Возможности: 1. 2. 3.	Угрозы: 1. 2. 3.
Сильные стороны: 1. 2. 3.	Поле «сила и возможности» (СИБ)	Поле «сила и угрозы» (СИУ)
Слабые стороны: 1. 2. 3.	Поле «слабость и возможности» (СЛВ)	Поле «слабость и угрозы» (СЛиУ)

Таблица 7

Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D=A \times B \times C$

Метод определения профиля среды состоит в следующем (табл. 7). В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

- 1) А - оценка его важности для отрасли по шкале (3 - сильное значение, 2 - умеренное значение, 1 - слабое значение);
- 2) В - оценка его влияния на организацию по шкале (3 - сильное влияние, 2 - умеренное влияние, 1 - слабое влияние, 0 - отсутствие влияния);
- 3) С - оценка направленности влияния по шкале (+1 - позитивная направленность, -1 - негативная направленность).

Три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из фак-

торов среды имеют более важное значение для фирмы при составлении стратегического плана.

2.3 Определение миссии и целей

Миссия организации – это выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде. Любая организация относится к классу открытых систем, поэтому она выживает только в случае, если будет удовлетворять какую-либо потребность, находящуюся вне ее самой. Поэтому миссия определяется именно во внешней среде. Миссия должна отражать интересы основных участников рассматриваемого вида деятельности (табл.8)

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также ее отличие от ей подобных. В ней должны быть отражены следующие характеристики организации:

1. Целевые ориентиры (к чему стремится организация в долгосрочной перспективе).

Таблица 8

Заинтересованные группы и их ожидания

Заинтересованная группа	Ее ожидания
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент предприятия	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантии выплат суммы кредита

2. Сфера деятельности организации (какой продукт производит и на каких рынках реализует).

3. Философия организации (ценности и верования, принятые в организации).

4. Возможности и способы осуществления деятельности организации (отражает сильные ее стороны: технология, кадры).

5. Имидж организации.

Предназначение миссии:

1. Внешнее предназначение

1) Дает субъекту внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства использует в своей деятельности, какова ее философия.

2) Способствует формированию имиджа организации в представлении субъектов внешней среды

2. Внутреннее предназначение

1) Способствует формированию корпоративной культуры в организации: делает ясными для сотрудников общую цель, и сотрудники, осознавая миссию, ориентируют свои действия в едином направлении; миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией (возникает приверженность целям).

2) Создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что: она – является базой для установления целей организации, помогает выработки стратегии, устанавливает направленность и допустимые границы действий; расширяет для работника смысл и содержание его деятельности, тем самым позволяет применять более широкий набор мотивирования.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией.

Цели организации - конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Наиболее распространенными направлениями, по которым устанавливаются цели:

1. Прибыльность (величина прибыли, доход на акцию, на вложенный капитал).
2. Положение на рынке (доля рынка, объем продаж).
3. Производительность (издержки на единицу готового продукта, отдача с единицы производственных мощностей, объем производимой в единицу времени готового продукта).
4. Финансовые ресурсы (структура капитала, движение финансов в организации).
5. Мощности организации (размер занимаемых площадей, количество единиц оборудования).
6. Разработка, производство нового продукта и обновление технологии (величина затрат на выполнение проекта, сроки введения в

действие нового оборудования, сроки и объемы производства нового продукта, сроки выведения продукта на рынок).

7. Персонал (текущее состояние кадров, повышение квалификации работников, организация отдыха сотрудникам и их детям).
8. Работа с потребителем (скорость обслуживания клиентов, число жалоб с их стороны и т.д.).
9. Оказание помощи обществу (объем благотворительности).

Требования, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели:

1. Быть достижимыми (не должны быть слишком легкими, но и не должны быть нереалистичными, нереальная для достижения цель приводит к демотивации сотрудников, что негативно сказывается на деятельности организации).
2. Быть измеримыми (количественно сформулированы для их дальнейшей оценки).
3. Быть гибкими (должны корректироваться в соответствии с теми изменениями в окружении, которые могут произойти, например, с появлением новых возможностей).
4. Быть совместимыми (не противоречить друг другу: финансовые, стратегические и социальные цели).
5. Быть конкретными (чего необходимо достичь, сроки достижения, и кто должен достичь).
6. Быть приемлемыми для тех, кому придется их достигать (важна приверженность целям у сотрудников).

Правильно организованный **процесс выработки целей** предполагает прохождение четырех фаз:

1. Выявление и анализ тенденций среды организации. Данная стадия предполагает выявление и построение тех трендов, которые наблюдаются во внешней среде организации. Система целей должна учитывать эти изменения, должна быть гибкой, адекватно реагировать на эти изменения путем постоянной корректировки и приспособления к ним.
2. Установление целей для организации в целом (используют систему критериев для определения целей). На этой стадии необходимо проанализировать все сферы деятельности организации и выбрать параметры, которые в планируемом периоде могут быть подвергнуты целенаправленному воздействию. Должно быть установлено, насколько целесообразно изменить все параметры. Обычно величина изменения выводится из миссии фирмы, результатов анализа макроокружения, отрасли, положения организации во внешней среде и внутреннего потенциала.

3. Построение иерархии целей (определение целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общей корпоративной цели). Иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

4. Установление индивидуальных целей (каждый работник должен включаться через свои персональные цели в процесс совместного достижения целей).

Сегодня в условиях разработанных и отлаженных систем управления и бизнес-процессов перед предприятием возникает необходимость создания системы стратегических ориентиров по всем направлениям его деятельности. Стали популярны технологии сбалансированного управления, как средство достижения стратегических целей предприятия, гармонично увязанные в кратко- и среднесрочной перспективе. Сам процесс сбалансированного управления, в конечном итоге, сводится к внедрению сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), (далее – ССП) в качестве оценки деятельности организации была разработана Р. Капланом и Д. Нортеном. В 90-х годах XX века она предлагалась как средство для преодоления тех ограничений, которые возникали в процессе управления, использующего только финансовые показатели. Идея ССП опирается на два главных постулата:

- использование в управлении одних только финансовых показателей не позволяет успешно достигать долгосрочной цели максимизации стоимости предприятия;

- хорошо организованная реализация выбранных стратегий гораздо важнее, чем качество самих стратегий.

Сбалансированная система показателей снабдила предприятия механизмом выработки стратегии создания стоимости, который базируется на четырех составляющих:

Финансы. Стратегия роста прибыльности и управления рисками с точки зрения акционеров.

Клиенты. Стратегия создания стоимости и дифференцирования с позиции удовлетворения потребностей потребителя.

Внутренние бизнес-процессы. Эффективная организация бизнес-процессов и их операционная эффективность.

Обучение и рост. Способность организации к изменениям, к восприятию новых идей, гибкость и ориентация на постоянные улучшения.

Данная сбалансированная система одновременно и четко выявляет факторы, которые создают предпосылки для достижения целей организации, увязывая эффективное использование материальных активов с

нематериальными; становится важным источником повышения эффективности и конкурентоспособности. ССП позволила предприятиям, которые первыми внедрили ее, сориентировать и сосредоточить на выполнение стратегии руководство, бизнес-единицы, персонал, информационные технологии и финансовые ресурсы. Она предлагает модель, с помощью которой можно сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступными и последовательными способами (рис. 19).

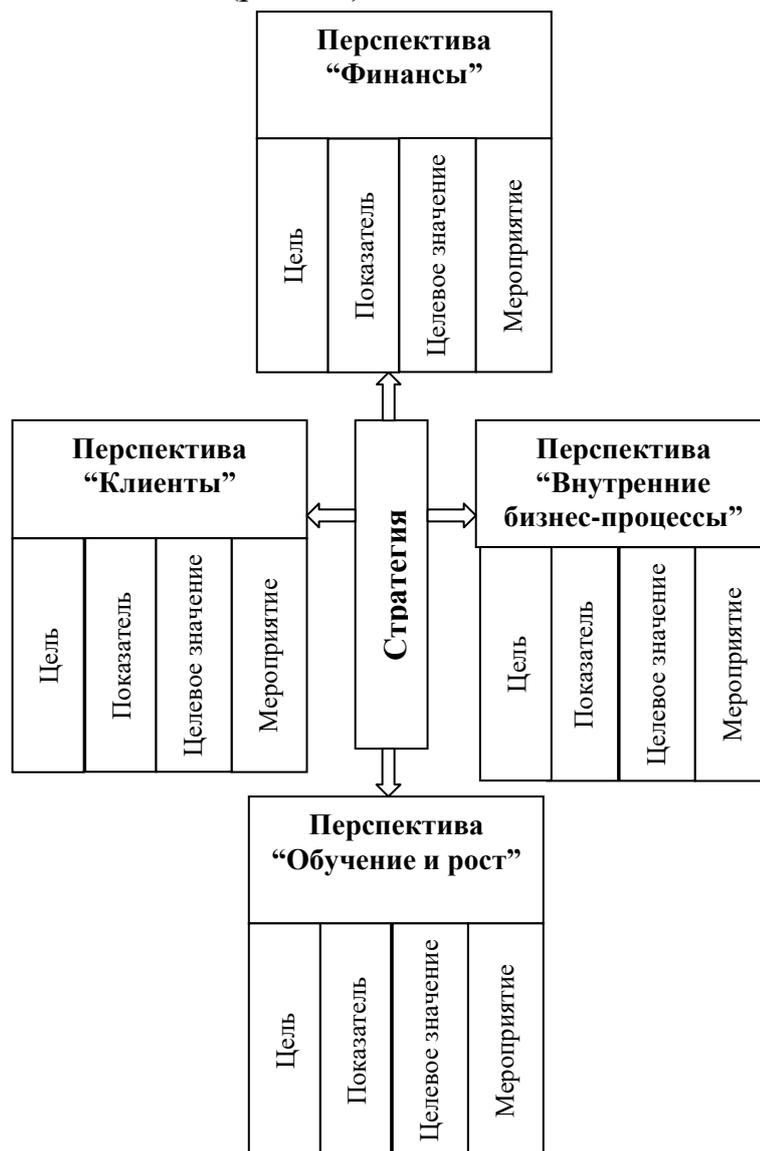


Рис. 19. Базовая схема BalancedScorecard

Общей формой описания и воплощения стратегии явилась «стратегическая карта» - «некая логическая, всеобъемлющая архитектура построения стратегии». Построенные на основе причинно-следственных

связей стратегические карты наглядно показывают, как нематериальные активы трансформируются в финансовые результаты.

Авторы указали на то, что данная система достойна современной организации и может включать в себя не только указанные четыре измерения, а в зависимости от ситуации могут быть приняты и другие дополнительные измерения. Причем базовый набор перспектив должен быть адаптирован к специфике конкретной отрасли или предприятия. Таким образом, в отличие от классических перспектив «Финансы», «Клиенты» и «Процессы», название четвертой перспективы может различаться. Каплан и Нортон называют эту перспективу «Обучение и рост» (Learning and Growth), у других авторов встречаются термины «Сотрудники», «Знания», «Инновации» или «Будущее».

Например, компания Horvath&Partners вместо термина «Обучение и рост» использует термин «Потенциал», поскольку в этой перспективе речь идет о потенциале развития компании. Цели перспективы «Потенциал» касаются разработки стратегически необходимой инфраструктуры. Ресурсы этой перспективы - сотрудники, знания, инновации, инновационность и креативность, технологии, информация и информационные системы. Предприятие электроиндустрии выбрало вместо перспективы «Процессы» перспективы «Качество» и «Инновации». Предприятие энергоснабжения выбирает перспективы «Надежность», «Окружение/имидж атомной энергии», «Выгодность», «Процессы» и «Человеческие ресурсы». На оптовом предприятии особое значение отношений с поставщиками отражено в отдельной перспективе «Поставщики».

В рамках модели Balanced Scorecard четыре перспективы связываются между собой причинно-следственной цепочкой: перспектива «Потенциал» - квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники, используя развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое качество бизнес-процессов. Отлаженные бизнес-процессы - перспектива «Процессы» - (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают конкурентные преимущества готового продукта, достигая тем самым максимальную удовлетворенность клиента - перспектива «Клиенты». Маркетинговые успехи предприятия, в свою очередь, служат залогом достижения его финансовой цели. Обратная цепочка модели Balanced Scorecard: причину плохих финансовых результатов следует искать в перспективе «Клиенты», неудовлетворенность клиентов означает нали-

чие проблем в перспективе «Процессы», а эта проблема находится в перспективе «Потенциал» (рис. 20).

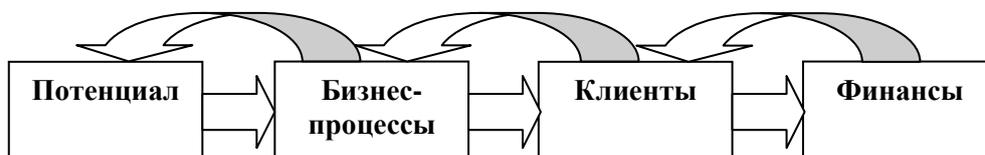


Рис. 20. Причинно-следственные связи сбалансированной системы показателей

Использование в управлении наряду с финансовыми показателями нефинансовых - это и есть реализация идеи сбалансированной системы показателей. Если говорить о показателях, которые используются для измерения перспективы «Финансы», то наряду с такими традиционными показателями, как объем продаж, прибыль, денежный поток, коэффициенты рентабельности, ликвидности, оборачиваемости, в последнее время все большую популярность набирает такой показатель, как стоимость компании. Реализация концепции стоимостного управления основывается на определении финансовых и нефинансовых показателей создания стоимости предприятия. Сбалансированная система показателей в этом плане - мощный инструмент идентификации финансовых и нефинансовых показателей и их целевых значений, влияющих на стоимость предприятия.

Таблица 10

Система стратегических целей предприятия

Перспектива	Стратегические цели	Показатели
Финансы	Увеличение чистого денежного потока	Рентабельность активов, ROA, %
		Коэффициент чистой прибыли, $K_{\text{чист.пр.}}$
		Коэффициент изменения валовых продаж, $K_{\text{изм.вал.пр.}}$
		Коэффициент текущей ликвидности, $K_{\text{т.л.}}$
		Коэффициент быстрой ликвидности, $K_{\text{б.л.}}$
		Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{\text{а.л.}}$
Клиенты	Максимальная удовлетворенность	Коэффициент оборачиваемости активов, O_A , обороты
		Коэффициент оборачиваемости дебиторской

	клиента	задолженности, $O_{ДЗ}$, обороты
		Удельный вес продаж постоянным клиентам, $У_{пост.кл.}$
		Доля рынка, $Д_p$.
		Удельный вес продаж без отклонений по срокам поставок, $У_{пр.б.откл.}$
Бизнес-процессы	Конкурентные преимущества готового продукта	Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции, $K_{пр.себ.}$
		Рентабельность производства, $P_{пр.}$, %
		Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов по себестоимости, $O_{ТМЗпосеб.}$, обороты
		Удельный вес нового продукта в общем объеме выпуска, $У_{н.пр.}$
		Фондоотдача основных средств, ФО, руб./руб.
		Рентабельность производства, $P_{пр.}$, %
Потенциал	Квалифицированный и мотивированный персонал	Коэффициент стабильности кадров, $K_{ст.}$
		Доля персонала, прошедшего курсы повышения квалификации, $K_{обуч.}$
		Доля персонала, владеющего стратегическими компетенциями, $Д_{стр.комп.}$

Итак, принцип баланса ССП, требующий учитывать наряду с традиционными финансовыми показателями – нефинансовые позволяет разрабатывать систему стратегических целей предприятия по всем обозначенным траекториям его функционирования. Другими словами, появляется возможность формализовать стратегию в показатели, сгруппированные по четырем перспективам: финансы, клиенты, процессы, потенциал. Оценка достижения стратегических целей осуществляется по финансовым показателям, отраженных в бюджетах. Поэтому система бюджетирования является также важнейшим инструментом сбалансированного управления предприятием, осуществляющим контроль достижения заданных показателей. Пример разработки системы стратегических целей на примере предприятия машиностроения представлен в таблице 10.

2.4 Анализ стратегических альтернатив

На этом этапе определяются стратегические альтернативы из анализа матрицы SWOT. При всем разнообразии различных вариантов стратегий можно выделить **четыре стратегические альтернативы**,

рассмотрение которых позволит выяснить причины, почему организации применяют одну стратегию, а не другую, и ситуации, в которых конкретная стратегия может оказаться успешной. К данным четырем альтернативам относятся: стратегия концентрированного (ограниченного) роста; стратегия интегрированного роста; стратегия диверсифицированного роста; стратегия сокращения. Это наиболее распространенные, выверенные практикой и широко используемые менеджерами всего мира базисные или эталонные стратегии развития бизнеса, предложенные Ф.Котлером. Базисные или эталонные стратегии развития являются универсальными. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих пяти элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология, каждый из которых может находиться в одном из двух состояний: существующее (старое) или новое (табл. 9).

Таблица 9

Эталонные корпоративные стратегии и их виды

Стратегия концентрации	Стратегия интеграции	Стратегии диверсификации	Сокращение
1. Стратегия развития продукта 2. Стратегия усиления позиции на рынке 3. Стратегия развития рынка	1. Стратегия обратной вертикальной интеграции 2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции 3. Стратегия горизонтальной интеграции	1. Стратегия централизованной диверсификации 2. Стратегия горизонтальной диверсификации 3. Стратегия конгломеративной диверсификации	1. Стратегия ликвидации 2. Стратегия «сиюминутного успеха» (сбора урожая) 3. Стратегия сокращения расходов 4. Стратегия сокращения подразделения
Продукт Рынок	Положение фирмы внутри отрасли	Продукт Рынок Отрасль	

1. Стратегии концентрированного (ограниченного) роста.

Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением двух элементов: продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента, а именно отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологию. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. В то же время организация ведет поиск возможностей улучшения своего

положения на существующем рынке либо пытается перейти на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие.

1. Стратегия развития продукта, предполагающая рост за счет производства нового продукта, который планируется реализовать на уже освоенном фирмой рынке.

2. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма пытается завоевать лучшие позиции, не изменяя ни продукт, ни рынок. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий, которые могут быть дополнены «горизонтальной интеграцией», предполагающей установление контроля над своими конкурентами.

3. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Вышерассмотренные типы стратегий характеризуются ограниченным ростом хозяйствующих субъектов, для которого характерно установление целей от достигнутого. Стратегии концентрированного роста применяются в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда фирмы в основном удовлетворены своим положением. Эта стратегия привлекательна тем, что содержит наиболее удобный и наименее рискованный способ действий. Психология менеджерского персонала такова, что он, как правило, не любит перемен.

2. Стратегия интегрированного роста.

Осуществляется путем ежегодного значительного повышения темпов роста по сравнению с предшествующим периодом. Эта стратегия является наиболее часто выбираемой альтернативой в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющейся технологией. Стратегию интегрированного роста поддерживают руководители - приверженцы диверсификации своих организаций с целью покинуть рынки, находящиеся в состоянии стагнации. В динамичных (неустойчивых) отраслях отсутствие роста может привести к банкротству. Поэтому концепция роста для многих участников деятельности фирмы может казаться весьма привлекательной. Например, для руководителей рост компании означает рост карьеры, власть, для акционеров - прирост благосостояния, для рабочих - повышение заработной платы и стабильность и т.п.

Концепция роста, внешне привлекательная, не лишена опасностей. К сожалению, в рыночной экономике краткосрочный рост может означать долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним и внешним. Например, внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внеш-

ний рост может быть в смежных отраслях в форме горизонтального и вертикального роста, например, посредством покупки другой фирмы, объединения фирм и т.д.

Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции. Направлена на рост фирмы за счет приобретения или установления контроля над поставщиками. Фирма может создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать другие фирмы, осуществляющие снабжение.

Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может уменьшить зависимость фирмы от колебания цен на сырье, материалы и комплектующие изделия, расходы на снабженческие операции.

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Выражается в приобретении фирмой хозяйствующих субъектов или установке контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями ее продукции. Данный тип интеграции предпочтителен при росте посреднических услуг, а также в случае отсутствия посредников, удовлетворяющих требованиям фирмы - производителя.

3. Стратегия горизонтальной интеграции. Выражается в приобретении организацией предприятий-конкурентов, находящихся в одной отрасли (по горизонту).

3. Стратегии диверсифицированного роста. Реализуются в том случае, если организации не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли.

Основные факторы, обуславливающие выбор данной стратегии:

- рынки оказываются насыщенными данным продуктом либо вследствие наступления стадии умирания жизненного цикла продукта спрос на продукт резко сокращается;
- предприятие располагает свободными денежными средствами, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес в сочетании с существующим, может дать синергетический эффект, например, за счет кооперации, лучшего использования производственного аппарата;
- дальнейшее расширение традиционного для данной компании бизнеса сдерживается антимонопольным законодательством;
- сокращение налоговых платежей;
- облегчение выхода на мировой рынок;
- лучшее использование кадрового потенциала.

Основные стратегии диверсифицированного роста:

1. Стратегия концентрической диверсификации. Основывается на производстве новых продуктов на базе существующего бизнеса. Действующее производство остается, а новое возникает, исходя из возможностей, заключенных в освоенном рынке, используемой технологии, на базе отходов производства и т.п.

2. Стратегия горизонтальной диверсификации. Предполагает рост на существующем рынке за счет освоения новой продукции, требующей технологии, отличной от используемой. Речь идет об освоении таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. При этом новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта и сопутствовать ему.

3. Стратегия конгломератной диверсификации. Состоит в том, что компания расширяется за счет производства технологически не связанных с традиционно производимыми продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий.

4. Стратегия сокращения. К ней компания прибегает в случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. В этих случаях возникает необходимость целенаправленного и планомерного сокращения производства. Реализация такой политики проходит не безболезненно для предприятий, однако в ряде случаев эта стратегия является единственным путем сохранения и развития в перспективе бизнеса.

Четыре типа стратегии сокращения:

1. Стратегия ликвидации - крайний вариант стратегии сокращения, применяется в случае невозможности дальнейшего ведения дела.

2. Стратегия сиюминутного успеха (в зарубежной практике получила название «сбор урожая»), предполагающая отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу максимального получения доходов в краткосрочном периоде. Применяется в бесперспективном бизнесе, при котором организация не может быть прибыльно продана, но может принести в текущий момент неплохие результаты. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на сырье, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося имущества. Стратегия сиюминутного успеха рассчитана на то, чтобы в период постепенного сокращения бизнеса получить максимальный совокупный доход.

3. Стратегия сокращения - организация закрывает или продает одно или несколько своих отделений для того, чтобы изменить структуру своего бизнеса. Причин здесь может быть много, например, в случае,

когда одно из производств плохо сочетается с другим, когда необходимо получить средства для развития нового, более перспективного бизнеса и т.п.

4. Стратегия сокращения расходов, предполагающая уменьшение издержек и проведение мероприятий по сокращению затрат на ведение дела. Эта стратегия по своему содержанию достаточно близка к стратегии сокращения, однако отличается тем, что принимаемые меры направлены на ликвидацию ограниченных источников затрат и носят временные меры. Основными мерами здесь могут быть следующие: снижение себестоимости продукции; увольнение работников; уменьшение объемов производства; закрытие мощностей, сокращение непроизводительных затрат и т.д. Можно считать, что стратегия сокращения затрат является первой стадией стратегии сокращения.

Предприятие в стратегическом планировании может одновременно применять несколько стратегий. Такой подход распространен у многоотраслевых компаний. Причем эти стратегии могут реализовываться как параллельно, так и последовательно. Например, компании, сокращая свою деятельность и продавая большую часть своих предприятий, одновременно пытаются приобрести другие фирмы, реализуя стратегию роста.

Ведущий специалист в области стратегического управления М. Портер считает, что в рыночной экономике существуют три направления формирования стратегии (рис. 21). Подход М. Портера к **генерированию альтернативных стратегий** основывается на следующем утверждении: устойчивость позиций предприятия в отрасли и на рынке определяют: издержки, с которыми производится и сбывается продукция; незаменимость продукта; сфера конкуренции (т.е. объем обработки рынка). Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

- обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая свой товар на рынке по сложившейся (или даже меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль;

- обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить потребителя продуктом, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что дает большую прибыль. Помимо этого перед

предприятием стоит выбор, на каком «по ширине фронта» рынке конкурировать: на всем рынке или на какой-либо его части (сегменте). Этот выбор можно осуществить, используя зависимость между долей рынка и рентабельностью предприятия. Предприятия, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться увеличивать там свои преимущества по отношению к конкурентам. Успеха добиваются крупные предприятия с большей долей рынка, а также относительно небольшие узкоспециализированные предприятия. Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных предприятий, не считаясь со своими реальными возможностями, приведет в критическую область и к утрате конкурентных позиций. Для подобных предприятий, чтобы добиться успеха, следует выполнять правило: «Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке». Исходя из этого, для укрепления позиций предприятия М. Портер рекомендует использовать стратегию концентрации.

Таким образом, первое направление связано с достижением **лидерства в области минимизации** издержек производства. В результате самых низких издержек организация может за счет более низких цен на продукцию завоевать значительную долю рынка. Организации, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую технологическую организацию производства, инженерно-конструкторскую базу, систему доставки продукции до потребителей. Маркетинг при этом не должен быть высоко развит. Данная стратегия – это стратегия минимизации издержек, в результате реализации которой приобретает предприятием **ценовое конкурентно преимущество (КП)**.

Второе направление связано со **специализацией в производстве продукции**. Фирма должна быть лидером в производстве данного класса продукции. Это приводит к тому, что потребители выбирают данную марку, даже если цена достаточно высока. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий научно-технологический потенциал, высокоспециализированное производство, хорошую систему маркетинга, прекрасную систему обеспечения качества продукции. Данная стратегия – это стратегия дифференциации, в результате реализации которой приобретает предприятием конкурентно преимущество - **дифференциация**.

Третье направление связано с **фиксацией определенного сегмента рынка** и концентрацией усилий фирмы на этом сегменте. В этом случае

фирма не стремится работать на всем рынке, а работает только на четко определенном сегменте.

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Неповторимость продукта	Преимущества в издержках
СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	Вся отрасль	Дифференцирование	Лидерство за счет экономии на издержках
	Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте	

Рис. 21. Матрица стратегий Портера

В своих намерениях она исходит не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных и конкретных потребителей. Фирма может выбрать три линии поведения:

- стремиться к снижению издержек производства;
- проводить политику специализации в производстве продукта;
- совмещать вышеназванные подходы.

Данная стратегия – это стратегия монополизации или фокусирования, в результате реализации которой приобретает предприятием конкурентно преимущество – **монополизация**.

2.5 Разработка стратегии

В диверсифицированной компании в зависимости от уровня принятия решений по разработке стратегии обычно выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую или бизнес-стратегию, функциональную и операционную (рис. 22).

Корпоративная стратегия – это стратегия компании в целом, по всем сферам ее деятельности.

Деловая стратегия – это стратегия компании в отношении каждого вида деятельности.

Операционная стратегия – стратегия структурных подразделений.

Функциональная стратегия – стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности, она конкретизирует корпоративную стратегию в соответствии с принятым направлением развития конкурентных преимуществ фирмы. Одной из функциональных стратегий является инновационная стратегия.

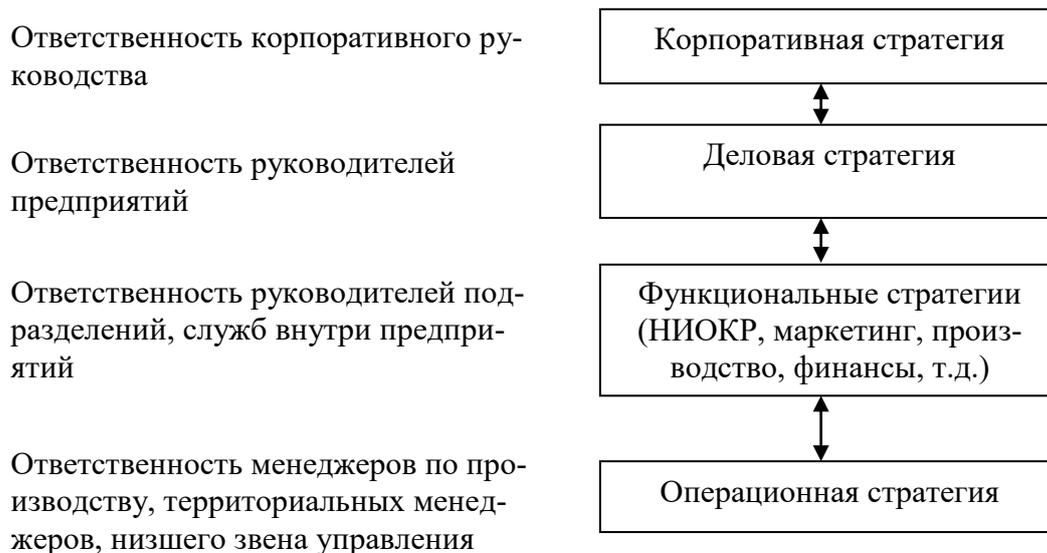


Рис. 22. Иерархия стратегий в диверсифицированной компании

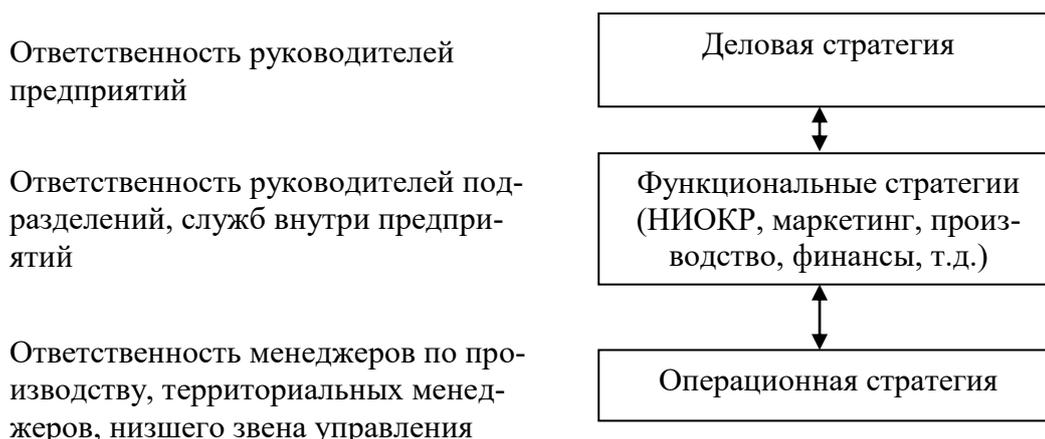


Рис. 23. Иерархия стратегий в узкопрофильной компании

Если для узкопрофильных предприятий выработка стратегии начинается с определения отрасли, в которой работает фирма, то для диверсифицированных организаций первым шагом анализа становится выработка представлений о перспективах совокупности тех многочисленных видов деятельности, которыми они занимаются на конкретных сегментах рынка. Современная концепция рынка строится на эффективном методологическом приеме – стратегической сегментации и выделении стратегических зон хозяйствования (СЗХ). В отечественной специальной литературе для обозначения такой же организационной единицы

используется термин стратегическое хозяйственное подразделение (СХП) или бизнес-единица (СЕБ).

Выделяется три уровня стратегического планирования (СП):

- организационный уровень СП связан с разработкой стратегии развития предприятия в целом, представляющей собой совокупность направлений и идей развития фирмы;
- бизнес уровень – уровень СП, связанный с разработкой стратегии развития предприятия в рамках отдельных подразделений организации, специализирующихся на собственном бизнесе в пределах выделенных стратегических зон хозяйствования;
- операционный уровень – уровень СП, связанный с разработкой стратегии развития предприятия в рамках производства одного вида продукта, отнесенного к той или иной СЗХ. Это может быть производство продуктов или их транспортировка, или оказание услуг по ремонту оборудования, или работа службы по внешнеэкономическим связям. СХП, или бизнес-единица, – это некая объединенная деятельность, под которую может быть подведена единая стратегия.

Принято выделять шесть стадий анализа портфеля диверсифицированного предприятия:

I. Выбор уровней на предприятии для проведения анализа: от нижнего уровня (отдельного продукта) до верхнего (организационных, хозяйственных подразделений): СХП или даже СЗХ.

II. Определение центров анализа, т.е. фиксация СЕБ для использования их при позиционировании на портфельных матрицах (матричных моделях).

III. Определение параметров матриц, что необходимо для внесения ясности в отношении сбора исходной информации и выбора переменных (факторов), по которым будет производиться анализ портфеля.

IV. Сбор и анализ данных, который обычно проводится по направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентная позиция фирмы;
- возможности и угрозы деятельности фирмы;
- ресурсы фирмы.

V. Построение и анализ матриц портфеля, дающих представление о текущем и перспективном его состоянии.

VI. Определение состава желаемого портфеля, в наибольшей степени соответствующего достижению фирмой своих целей. Матрицы анализа портфеля сами по себе не являются инструментом принятия решения, а показывают состояние портфеля продукции, которое должно учиты-

ваться руководством при принятии решения, т.е. представляют собой модель стратегического позиционирования организации в настоящем.

Широкое распространение в стратегическом планировании получили матрицы:

- **матрица рост/доля** (БКГ или BCG), разработанная консалтинговой компанией BostonConsultingGroup;
- **матрица привлекательность отрасли/положение** в конкуренции (DE), созданная компанией GeneralElectric совместно с McKinsey;
- **матрица жизненного цикла отрасли Arthur D. Little (ADL/LC1).**

Наиболее существенными показателями матриц являются: темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность и стадия развития данного продукта или рынка.

Матрица портфеля деловой активности Бостонской консалтинговой группы (БКГ) определяет положение организации и ее бизнесов (СЗХ, СХП или СЕБ) по отношению к возможностям отрасли (рис. 24). В матрице БКГ заложена идея классификации продуктов или бизнесов (в зависимости от цели анализа) в соответствии с «долей рынка» и «темпом роста». При анализе хозяйственного портфеля проводится сравнение относительной доли бизнесов фирмы или ее продуктов на рынке с темпами роста всей отрасли. В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы. **Первая гипотеза** основана на кривой опыта (experiencecurve) или эффекте масштаба, означающей, что при удвоении объема производства постоянные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 16–30 %. Исследованиями консалтинговой компании BCG установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном секторе. Следовательно, существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества - низких издержек производства. **Вторая гипотеза** основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что на стадии зрелости и стагнации бизнес генерирует денежную наличность, а на стадии развития и роста бизнеса происходит поглощение денежной массы, так как имеется повышенная потребность в финансовых ресурсах. На вертикальной оси располагается темп роста отрасли (точнее, прирост). Обычно он ранжируется от 0 до 20 %, и в качестве водораздела между высоким и низким темпом роста отрасли (объема спроса) принимается 10 %, хотя эта граница могла быть установлена на любом уровне (5 %, например) в зависимости от состояния спроса на продукцию, который менеджеры предприятий отрасли считали приемлемым. На горизонтальной оси фиксируется относительная доля рынка - та доля, которая приходится на данное предприятие, по отношению к ведущему конкуренту в отрасли. Горизонтальная ось

является логарифмической и поэтому варьируется от 0,1 (справа) до 10 (слева) в виде соответственно $0,1x$ и $10x$, где x - абсолютная доля рынка у главного конкурента, выраженная в долях единицы. Под относительной долей рынка в данном случае подразумевается отношение абсолютной доли рынка данной фирмы к соответствующей доле рынка, контролируемой основным конкурентом, выраженное в долях единицы. Следовательно, этот показатель больше единицы у тех СЕБ (хозяйственных подразделений, продуктов фирмы), которые являются лидерами в соответствующих отраслях, и меньше единицы у СЕБ, имеющих конкурентов, превосходящих их на этом рынке. Граница между «высокой» и «низкой» относительными долями рынка проходит на уровне единицы. Если фирма сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой, следующей за ней организацией. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство фирмы на рынке. В последнее время на практике относительная рыночная доля часто определяется по отношению к трем главным конкурентам (например, доля фирмы - 25 %, а доля ее основных конкурентов - 40 %, тогда «относительная рыночная доля» равна $25/40 = 0,625$), что потребовало варьирования горизонтальной оси с 0 (справа) до 1 (слева). Каждая СЕБ на матрице БКГ представляется в виде кружка, диаметр которого пропорционален объему продаж (или сумме прибыли) данной СЕБ в общем объеме выручки от реализации (общей прибыли) по предприятию в целом.

Каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга или четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

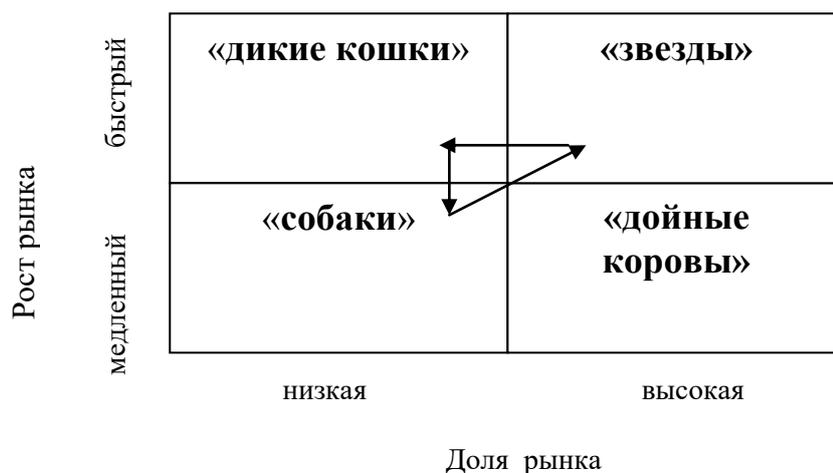


Рис. 24. Матрица БКГ

Позиционирование каждой СЕБ осуществляется на основе сопоставления координат темпов роста отрасли и относительной доли рынка на следующих четырех квадрантах матрицы. «**Звезды**» – высокий темп роста и высокая доля рынка, их надо оберегать и укреплять, так как они обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. Обычно СЕБ «звезды» нуждаются в значительных инвестициях. «**Дойные коровы**» демонстрируют низкий темп роста, высокую долю рынка и зарабатывают финансовые средства в объемах, превышающих их потребности в реинвестировании. «**Дикие кошки**» - высокий темп роста, низкая доля рынка; их стратегия содержит либо значительное инвестирование для превращения в «звезды», либо свертывание бизнеса и перевод ресурсов в перспективные области на поддержание «дойных коров» в процветающем состоянии. «**Собаки**» – низкий темп роста, низкая доля рынка. К слабеющим «собакам» следует применять стратегии «сбора урожая», сокращения или ликвидации, т.е. по возможности избавляться от таких СЕБ.

К недостаткам матрицы БКГ можно отнести:

- трудность использования для фирм, работающих на рынках со средними темпами роста вследствие упрощенности ее вертикального и горизонтального построения;
- не учитывает тренда (изменения) показателей и потому не дает ответа на вопрос: укрепляет или теряет свои позиции фирма на рынке и почему?
- не отражает относительных возможностей инвестирования между хозяйственными подразделениями;
- для оценки перспективы СЗХ недостаточно показателя роста рынка в нестабильных условиях, когда длительность фаз жизненных циклов спроса и технологии становится короче;
- матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста.

Матрица привлекательность отрасли/положение в конкуренции (DE), созданная компанией GeneralElectric совместно с McKinsey (рис. 25).

В матрице GE/McKinsey впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться и субъективные характеристики бизнеса. Долгосрочная привлекательность отраслей характеризуется рядом факторов:

- размером рынка (емкостью) и темпами роста;
- технологическим состоянием и потребностями в капвложениях;
- сезонностью и цикличностью;
- интенсивностью конкуренции;
- входными и выходными барьерами;

- возможностями и угрозами;
- границами прибыльности (доходности);
- воздействием окружающей среды (социальных, экологических факторов, государственного регулирования).

Для получения формальной количественной оценки долгосрочной привлекательности отрасли каждому показателю нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства фирмы и той роли, которую играет этот фактор в выборе стратегии. Сумма весов должна быть равна 1. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются как сумма произведений оценок по каждому фактору (используя шкалу от 1 до 5 или от 1 до 10) на удельные веса факторов. Уровень привлекательности отрасли определяет ее положение в матрице по вертикали.

		Сильная	Средняя	Слабая
		Долгосрочная привлекательность отрасли		
Долгосрочная привлекательность отрасли	высокая	1.Инвестировать или удержать позиции	2.Инвестировать/реинвестировать прибыль	4.Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
	средняя	2.Реинвестировать прибыль или извлечь максимальную выгоду	4.Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)	4.Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	низкая	4.Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)	3.Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)	4.Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)

Конкурентная позиция фирмы

Рис. 25. Матрица GeneralElectric / McKinsey «привлекательность отрасли – конкурентная позиция»

1,2 - высокий приоритет для инвестирования; 4 - средний приоритет для инвестирования; 3 - низкий приоритет для инвестирования.

Оценка второго показателя «позиция в конкуренции», располагаемого по горизонтали, в матрице определяется следующими факторами:

- относительной долей рынка;
- уровнем прибыльности относительно конкурентов;
- способностью конкурировать по ценам и качеству;

- значением потребителей и рынков;
- технологическими возможностями;
- уровнем менеджмента;
- конкурентными силами и слабостями.

Количественная оценка показателя «сила бизнеса/позиции в конкуренции» основывается на подходе, аналогичном тому, который использовался при оценке привлекательности отрасли, и определяет положение по горизонтали матрицы; а именно, добилась ли СЕБ сильной, средней или слабой позиции. Координаты позиционирования каждой СЗХ, СХП или СЕБ на матрице обозначается кружком, или «пузырьком», площадь которого пропорциональна размеру отрасли (объему продукции отрасли, реализуемому на рынке), а в кружке изображается сектор, размер которого соответствует доле рынка данного подразделения или СЕБ. Три клетки матрицы, где долгосрочная привлекательность отрасли и конкуренция наиболее благоприятны, являются наиболее приоритетными для инвестирования. Стратегия для хозяйственных подразделений, попавших в эти клетки, - «расти и строить». Три клетки, расположенные по диагонали матрицы, имеют средний приоритет. Хозяйственные подразделения, попавшие в эти клетки, могут претендовать на стабильные реинвестиции для защиты и сохранения своих позиций. Остальные клетки матрицы – это область, для которой обычно формулируют стратегические рекомендации: «сбор урожая» или «сокращение». Матрица GeneralElectric указывает направления движения ресурсов диверсифицированного предприятия в виды бизнеса и хозяйственные подразделения, которые обладают большей привлекательностью и конкурентной силой. Рекомендации данной матрицы являются ценными для управления портфелем предприятия в целом в перспективе, т.е. на какую стратегию ориентироваться: на агрессивное расширение или на защиту и оборону, или на «сбор урожая» и «сокращение». С ее помощью менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. Достоинством матрицы является то, что различным факторам (оси x и y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что делает оценку бизнеса более точной.

Анализ с помощью матрицы GeneralElectric не дает ответа на вопрос: какие стратегические действия предпринимать на уровне хозяйственных подразделений, как распределяются различные хозяйственные подразделения и СЕБ по стадиям жизненного цикла отрасли?

Матрицы БКГ и GeneralElectric предназначены, в основном, для оптимизации деятельности фирмы в краткосрочной перспективе и не дают ответ на вопрос: каким должен быть набор СЕБ на длительную перспективу, в частности, какие СЗХ фирма будет стремиться освоить или покинуть?

Модель «ADL/LC», разработанная консалтинговой компанией Arthur D. Little, представляет собой инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой корпорации и ее отдельных хозяйственных подразделений и СЕБ, находящихся на различных стадиях жизненного цикла (рис. 26). В матрице «ADL/LC» сочетаются два показателя: четыре стадии жизненного цикла производства (вертикальная ось): рождение, развитие, зрелость, старение и пять конкурентных позиций бизнеса (горизонтальная ось): доминирующая (ведущая), сильная, благоприятная (заметная), прочная и слабая. В результате размер матрицы «ADL/LC» составляет $4 \times 5 = 20$ ячеек, где все виды бизнеса компании расположены в соответствии со стадиями жизненного цикла и их конкурентными позициями.

Положение конкретного бизнеса (СЕБ) указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от его расположения на матрице менеджерам предлагается набор стратегий, из которых после детального анализа выбирается наиболее подходящая для конкретного бизнеса (СЕБ).

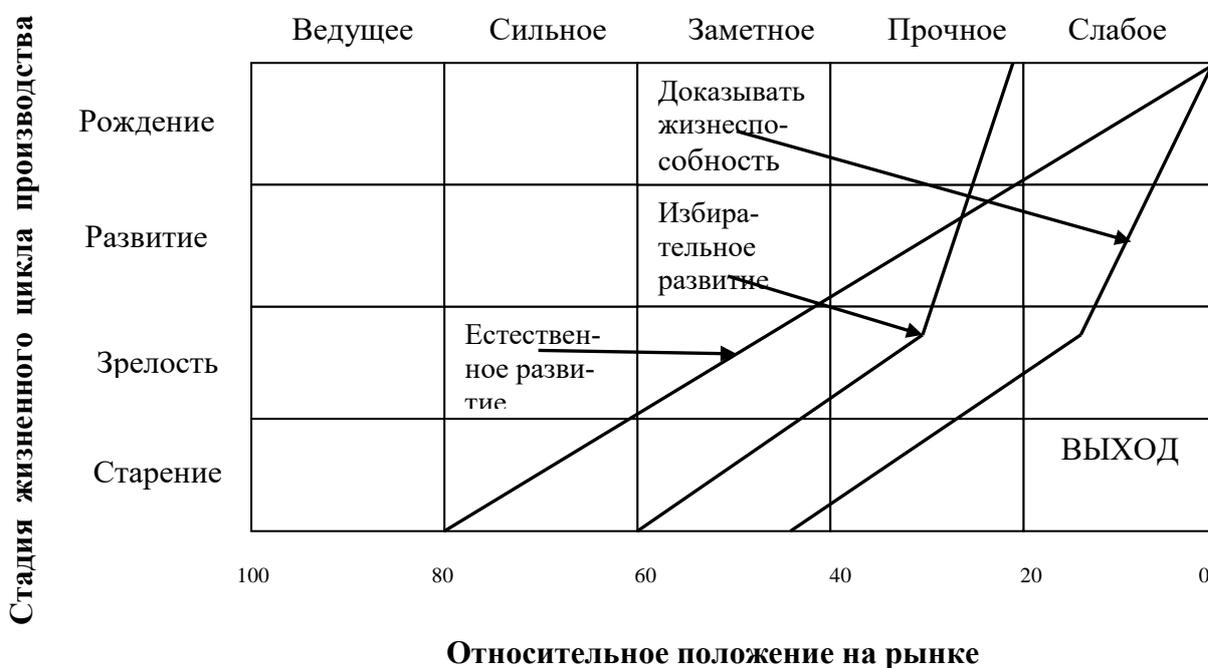


Рис. 26. Матрица «ADL/LC»

Каждая клетка входит в определенную область «естественного выбора», который в свою очередь указывает возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в данном случае для данного бизнеса. Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) «естественных выбора». Так, позиция «заметная/зрелая» поделена между естественным и избирательным развитием. Процесс СП в матрице выполняется в три этапа.

На первом этапе, который называется «простой (естественный) выбор», стратегия для конкретного вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице «ADL/LC».

На втором этапе в рамках каждого «естественного выбора» сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора», который в свою очередь зачастую определяется общим стратегическим руководством.

На третьем этапе осуществляется выбор уточненной стратегии. Модель «ADL/LC» предлагает следующий набор «уточненных» стратегий, соответствующих каждому «специфическому выбору» (их 24): 1) Обратная интеграция. 2) Развитие бизнеса за рубежом. 3) Развитие производственных мощностей за рубежом. 4) Рационализация системы сбыта. 5) Нарращивание производственных мощностей. 6) Экспорт той же продукции. 7) Прямая интеграция. 8) Неуверенность. 9) Начальная стадия развития рынка. 10) Лицензирование за рубежом. 11) Полная рационализация. 12) Проникновение на рынок. 13) Рационализация рынка. 14) Методы и функции эффективности. 15) Новые продукты, новые рынки. 16) Новые продукты/те же рынки. 17) Рационализация продукции. 18) Рационализация ассортимента продукции. 19) Чистое выживание. 20) Те же продукты/новые рынки. 21) Те же продукты/те же рынки. 22) Эффективная технология. 23) Традиционная эффективность снижения стоимости. 24) Отказ от производства. Кроме того, модель «ADL/LC» предполагает использование специального графика (RONA – графа) для балансировки бизнес-портфеля, где по горизонтальной оси откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по вертикальной оси – конкурентное положение вида бизнеса. Таким образом, модель «ADL/LC» может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель и выбрать конкретные стратегии корпорации для балансировки своего бизнес-портфеля. Конкретную стратегию для отдельно-

го вида бизнеса предлагается рассматривать как функцию следующих бизнес-целей:

- желательная доля на рынке;
- финансовые ресурсы для поддержки инвестиций;
- ожидаемая прибыльность и поток денежной наличности, который необходимо получить от корпорации или для нее.

Подход «ADL/LC» особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короток, и когда бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию.

Процесс разработки стратегии представлен на рисунке 27.

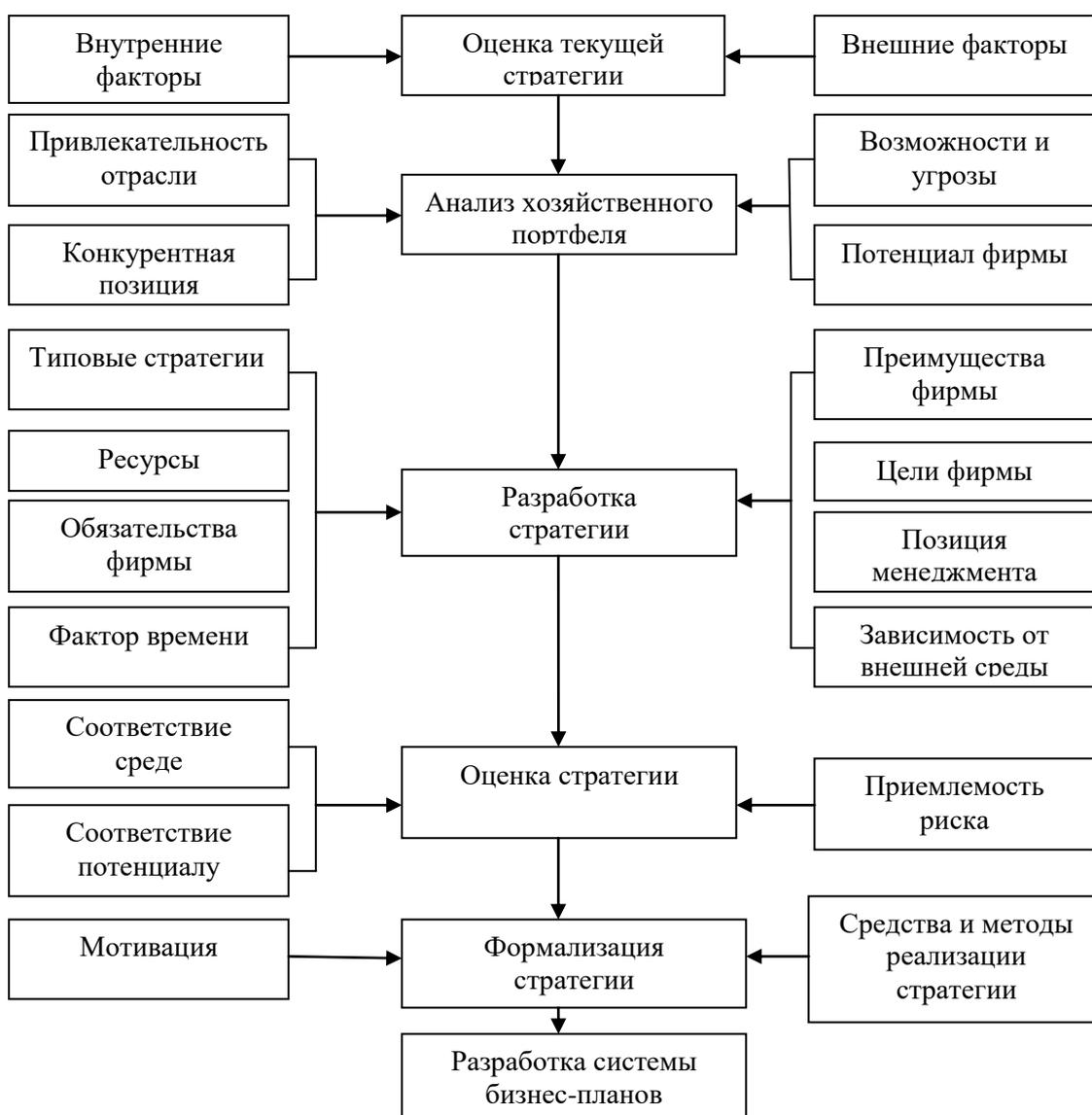


Рис. 27. Алгоритм разработки стратегии предприятия

Основными ключевыми факторами, определяющими стратегию предприятия, являются его ключевые компетенции и привлекательность отрасли, в которой оно осуществляет свою деятельность. Ключевые компетенции, которыми располагает предприятие, должны играть решающую роль при выборе стратегии. В зависимости от наличия конкурентных преимуществ и конкурентных барьеров все организации можно разделить на две группы: сильные и слабые. Подход к выбору стратегии у них различен.

Политика сильных компаний сводится к следующему:

- максимальному использованию преимуществ их лидирующего положения, укреплению положения;
- разворачиванию бизнеса в новых для организации отраслях;
- если в отрасли наблюдается упадок, то ставку следует делать на диверсификацию;
- если отрасль развивается, то выбор стратегии должен падать на концентрированный или интегрированный рост.

Слабые компании должны вести себя по-другому:

- выбирать стратегии, которые ведут к их росту;
- если таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

Например, если попытки укрепиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не дают желаемого результата, то фирма должна выбрать одну из стратегий сокращения.

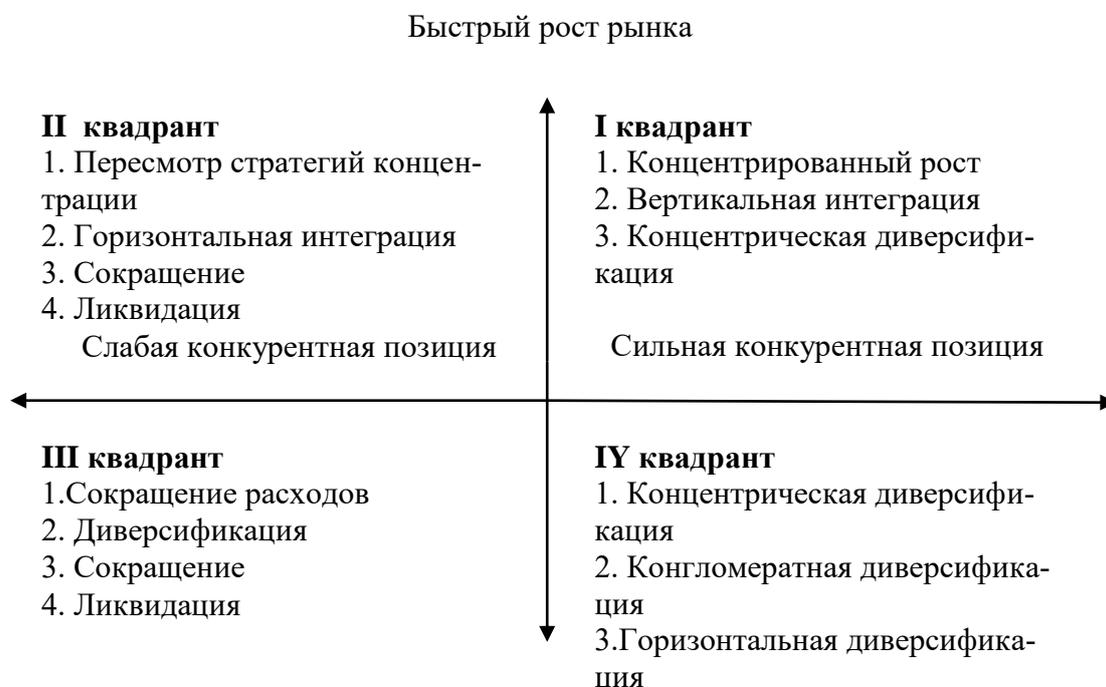


Рис. 28. Матрица стратегий Томпсона и Стрикленда

Американские специалисты в области стратегического планирования предложили матрицу выбора стратегии (рис.28). На этом рисунке представлены наиболее предпочтительные стратегии в зависимости от двух параметров: динамики роста рынка и конкурентной позиции фирмы.

Оценка выбранной стратегии осуществляется в виде анализа решающих факторов при ее формировании.

Результаты оценки позволяют определить, приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. Если стратегия соответствует целям фирмы, то проводится дополнительный анализ, чтобы установить следующее:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружающей среды (динамике рынка, жизненному циклу изделия, конкурентным преимуществам и другим факторам);
- соответствие потенциалу и возможностям фирмы (другим стратегиям, структуре фирмы, потенциалу и т.д.);
- приемлемость риска, заложенного в стратегии (реалистичность предпосылок, негативные последствия, насколько оправдан риск).

Для того, чтобы реализуемая стратегия не превращалась в типовую, а, наоборот, постоянно выдавала конкурентные преимущества, необходимо:

1. Управлять стратегией в ходе ее выполнения, при этом важно уметь предвидеть изменения на рынке либо создавать их, используя в своих интересах. Известны следующие способы создания изменений:

- через масштаб (какой продукт, в каких объемах, на каких географических сегментах);
- через позиционирование: как компания видит себя по сравнению с конкурентами с точки зрения восприятия потребителями, как дифференцирует свое предложение. Основное предназначение стратегии – создание и последующее наращивание определенной дифференциации. Дифференциация – это источник ценностей по сравнению с ценностью, предоставляемой конкурентами, получаемых потребителями, при покупке продукта организации.

К дифференциации можно отнести:

- предлагаемый ассортимент продукта (дифференцированный хозяйственный портфель);
- характеристики продукта: стиль, дизайн, размер и форма;
- функциональность продукта: общие показатели работы, надежность, продолжительность работы, скорость, вкусовые характеристики;

- обслуживание: техническая поддержка, ремонт, наличие горячих линий, гарантии, обучение потребителя пользованию продуктом;
- наличие продукта: доступ через каналы распределения, возможность оптовой покупки, насколько быстро продукт может быть получен;
- имидж и репутация, как самого предприятия, так и его продукта;
- продажи: продавцы, умеющие описать большое количество продукта, тесные и давние связи с крупными конечными потребителями;
- цена: прейскурант, скидки, сравнение с параметрами работы и цены, сравнение по параметрам цены и ценности.

В конечном счете, конкурентная мощь предприятия определяется выбранной им комбинацией указанных составляющих. Они могут быть интегрированы, таким образом, что создадут явно отличный от других облик предприятия, позволяющий привлечь внимание потребителя.

2. Адаптировать, расширять, контролировать и корректировать. Как только предприятие перестает адаптировать, корректировать и наращивать масштаб и цели своей стратегии, она становится привлекательным объектом нападения для конкурентов. Для этого необходимо точнее прогнозировать ключевые изменения на рынке, а также зависимости между ними, понимать каким образом изменения способствуют возникновению новых возможностей, знать, как реализовывать появляющиеся возможности, в соответствии с запросами потребителей.

Результатом изменений в масштабах деятельности предприятия является создаваемая экономическая ценность. Ее следует внимательно анализировать с позиций: привлекательности отрасли, возможности успешного использования существующих активов предприятия или его конкурентных преимуществ.

Итак, при анализе и контроле стратегии необходимо отметить:

- ✓ Может ли данная стратегия обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
- ✓ Каковы перспективы успешного выполнения стратегии.
- ✓ Будут ли прогнозируемые финансовые результаты достигнуты с приемлемым уровнем риска.

2.6 Реализация стратегии

Процесс реализации стратегии предполагает ее формализацию. Формализация стратегии производится сбалансированной системой показателей (рис. 29). В рамках выбранных перспектив («Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Потенциал») определены группы показателей, конкретизирующие стратегию предприятия, ориентированную на повышение

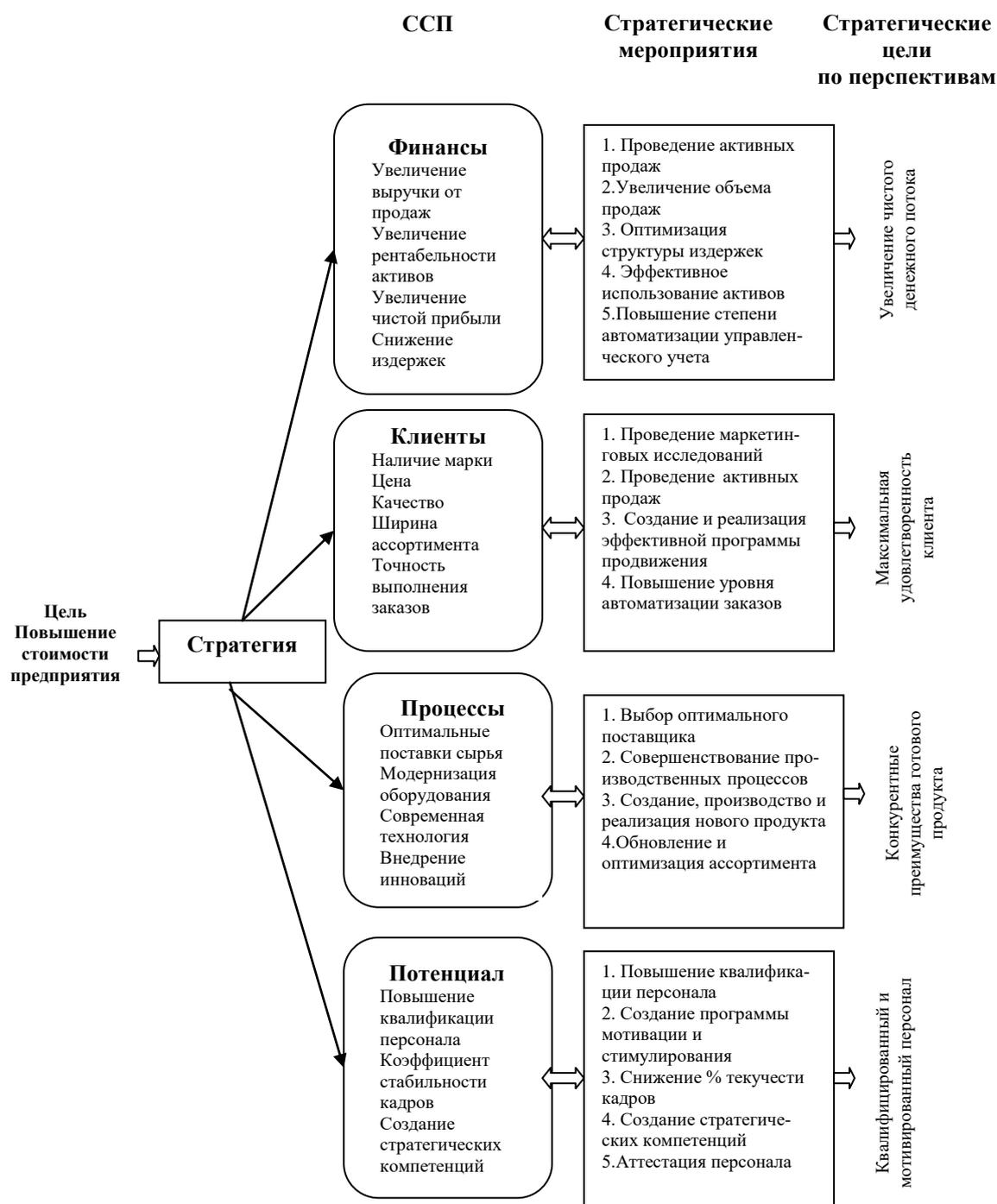


Рис. 29. Представление стратегии сбалансированной системой показателей

его стоимости. Критериями отбора сбалансированных показателей являются: степень влияния показателя на управление стратегией в ходе ее реализации, возможность количественного выражения, доступность, доход-

чивость, релевантность, а также наличие причинно-следственной связи. Выбранная стратегия приобретает вид взаимосвязанных целей, показателей и стратегических мероприятий.

Стратегическая карта разработана на примере предприятия машиностроения (рис. 30). Она формализует стратегию посредством сбалансированной системы показателей, представляя перспективные направления достижения поставленной корпоративной цели - повышение стоимости предприятия. В самом верху карты располагается финансовая составляющая, стратегическая цель которой - «Увеличение чистого денежного потока». Под финансовой составляющей расположена клиентская составляющая. Она характеризует конкурентное предложение предприятия в рамках готового продукта. На стратегической карте видно, что на «Максимальную удовлетворенность клиента» замкнуто большое количество причинно-следственных цепочек. Это говорит о том, что клиентонаправленность - важная составляющая стратегии предприятия.

Основным конкурентным преимуществом предприятия является качество реализуемого продукта, которое появляется в результате совершенствования технологических процессов. Это и определяет следующую составляющую стратегии предприятия. Для российских средних предприятий, сегодня, позиционироваться на рынке в качестве лидера по издержкам и ценам сложно. Масштабы деятельности не позволяют существенно снизить долю постоянных затрат в себестоимости и добиться значительных скидок от поставщика, образующих переменную часть в себестоимости. Доверительные отношения с клиентом важны, но в российских условиях эти отношения чаще являются следствием операционной эффективности: для возникновения долгосрочных отношений достаточно строго выполнять договорные обязательства, а эти последние, в основном, касаются стандартных требований к качеству и срокам поставки, то есть относятся к внутренним бизнес-процессам. Стратегическая цель: «Конкурентные преимущества готового продукта» непосредственно связана со стратегической целью клиентской составляющей «Максимальная удовлетворенность клиента» и финансовой стратегической целью: «Увеличение чистого денежного потока».

«Квалифицированный и мотивированный персонал» - последняя составляющая стратегии предприятия, непосредственно влияющая на чистый денежный поток предприятия. В сущности, способность, навыки, квалификация и мотивация персонала, а также наличие у него стратегических компетенций позволяет оперативно анализировать потребности клиентов и удовлетворять их с соответствующим уровнем

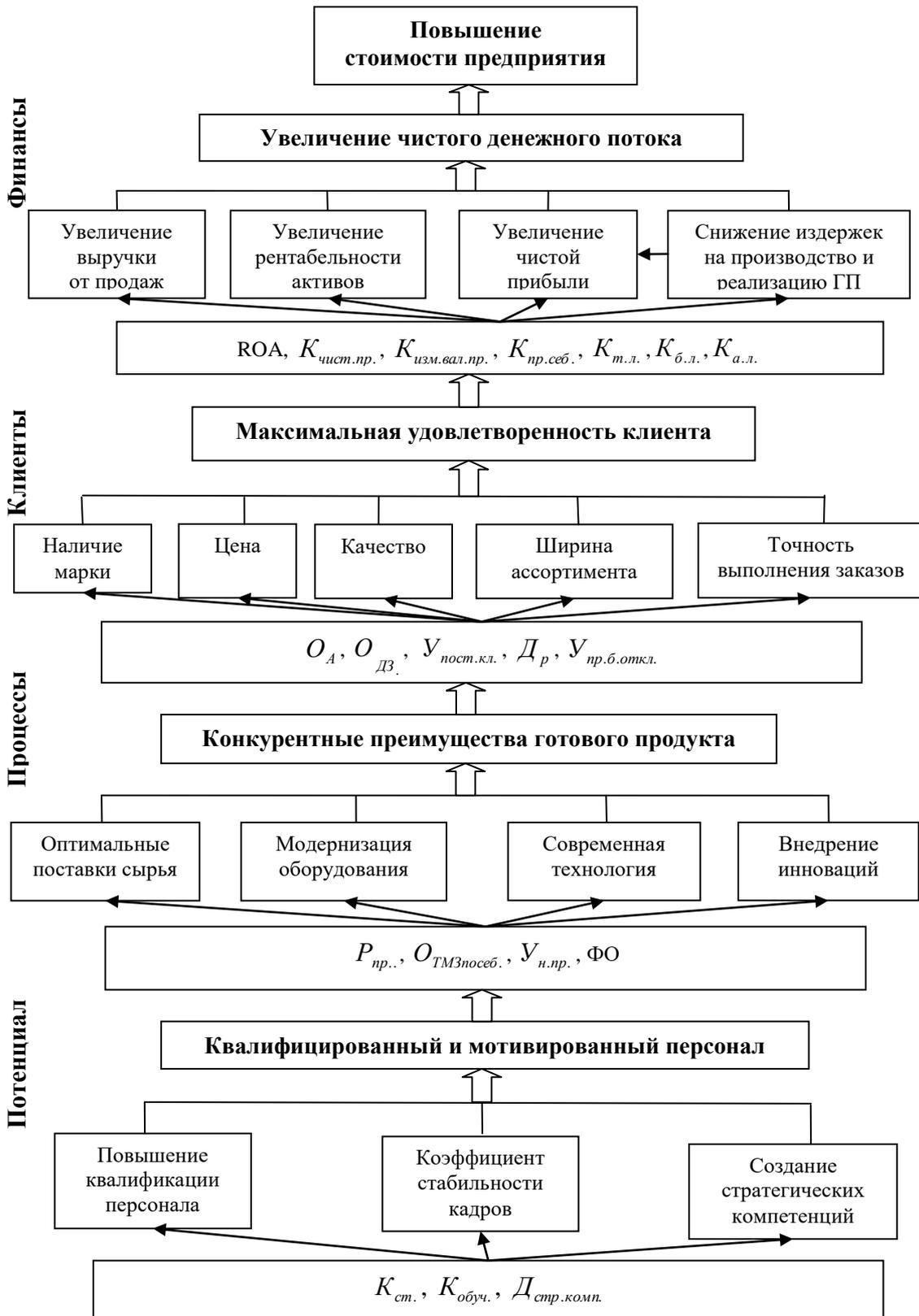


Рис. 30. Стратегическая карта предприятия

обслуживания, что непосредственно влияет на достижение поставленной корпоративной цели предприятия.

Таким образом, разработанная организационно-структурная модель ССП переводит сформированную стратегию предприятия в систему четко поставленных целей; показателей; их целевых значений в рамках четырех перспектив: финансы, клиенты, процессы, потенциал; а также в систему стратегических мероприятий, необходимых для достижения запланированных значений показателей.

Представленные показатели в стратегической карте предприятия:

- 1) Рентабельность активов (ROA) - оценивает эффективность использования активов:

$$ROA = \frac{П_{\text{донал.}}}{A_{\text{ср.}}} \cdot 100\%, \text{ где}$$

$П_{\text{донал.}}$ - прибыль до налогообложения;

$A_{\text{ср.}}$ - средняя за период величина активов по балансу.

- 2). Коэффициент чистой прибыли показывает долю чистой прибыли в выручке от продаж:

$$K_{\text{чист.пр.}} = \frac{П_{\text{чист.}}}{B_{\text{пр.}}} \cdot 100\%, \text{ где}$$

$П_{\text{чист.}}$ - чистая прибыль;

$B_{\text{пр.}}$ - выручка от продаж продукции.

- 3). Коэффициент изменения валовых продаж – это количественная характеристика приращения объема продаж текущего периода по отношению к объему валовых продаж предыдущего года:

$$K_{\text{изм.вал.пр.}} = \frac{B_{\text{пр.т.г.}} - B_{\text{пр.пр.г.}}}{B_{\text{пр.пр.г.}}}, \text{ где}$$

$B_{\text{пр.т.г.}}$ - выручка от продаж за текущий год;

$B_{\text{пр.пр.г.}}$ - выручка от продаж за прошлый год.

- 4). Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции показывает долю производственной себестоимости в выручке от продаж:

$$K_{\text{пр.себ.}} = \frac{C_{\text{произ.}}}{B_{\text{пр.}}}, \text{ где}$$

$C_{\text{произ.}}$ - производственная себестоимость произведенной продукции.

- 5). Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства:

$$K_{т.л.} = \frac{A_{тек.}}{КЗ_{тек.}}, \text{ где}$$

$A_{тек.}$ - текущие оборотные активы;

$КЗ_{тек.}$ - текущие краткосрочные обязательства.

6). Коэффициент быстрой ликвидности показывает часть средств предприятия, которые могут быть использованы, если срок погашения обязательств наступит немедленно:

$$K_{б.л.} = \frac{ДС + ЦБ + ДЗ - НДЗ}{КЗ}, \text{ где}$$

ДС - денежные средства предприятия;

ЦБ - ценные бумаги;

НДЗ - невозвращаемая или сомнительная дебиторская задолженность.

7). Коэффициент абсолютной ликвидности показывает часть краткосрочных обязательств, которые могут быть погашены немедленно:

$$K_{а.л.} = \frac{ДС + ЦБ}{КЗ}$$

8). Коэффициент оборачиваемости активов показывает сколько раз за период (за год) оборачиваются активы в выручке от продаж:

$$O_A = \frac{B_{пр.}}{A_{ср.}}$$

9). Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает сколько раз за период (за год) оборачивается дебиторская задолженность в выручке от продаж:

$$O_{ДЗ} = \frac{B_{пр.}}{ДЗ_{ср.}}, \text{ где}$$

$ДЗ_{ср.}$ - средняя за период величина дебиторской задолженности по балансу.

10). Удельный вес продаж постоянным клиентам $У_{пост.кл.}$. Данный показатель характеризует устойчивость клиентской базы предприятия:

$$У_{пост.кл.} = \frac{Q_{пост.кл.}}{Q}, \text{ где}$$

$Q_{пост.кл.}$ - объем продаж, осуществленный постоянным клиентам в течение отчетного периода в натуральном или стоимостном выражении;
 Q - общий объем продаж, осуществленный в течение отчетного периода в натуральном или стоимостном выражении.

11). Доля рынка характеризует успешность предприятия по освоению рынка:

$$D_p = \frac{Q_{np}}{Q}, \text{ где}$$

Q_{np} - объем продаж, осуществленных предприятием в течение отчетного периода в натуральном или стоимостном выражении;

Q - общий объем продаж, осуществленных на рынке в течение отчетного периода в натуральном или стоимостном выражении.

12). Удельный вес продаж без отклонений по срокам поставок.

$$Y_{np.б.откл.} = \frac{Q_{б.откл.}}{Q}, \text{ где}$$

$Q_{б.откл.}$ - объем продаж, осуществленных клиентам в течение отчетного периода без отклонений по договорным срокам поставок в натуральном или стоимостном выражении;

Q - общий объем продаж, осуществленных в течение отчетного периода в натуральном или стоимостном выражении.

13). Рентабельность производства характеризует окупаемость затрат в производственной деятельности:

$$P_{np.} = \frac{\Pi_{опер.}}{З_{np.}}, \text{ где}$$

$\Pi_{опер.}$ - операционная прибыль до выплаты налогов;

$З_{np.}$ - производственные затраты.

14). Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов по себестоимости показывает сколько раз за период (год) оборачиваются товарно-материальные запасы в себестоимости произведенной продукции:

$$O_{TMЗпосеб.} = \frac{C_{произ.}}{TMЗ_{посеб.}}, \text{ где}$$

$TMЗ_{ср.}$ - средняя за период величина товарно-материальных запасов по балансу.

15). Удельный вес нового продукта в общем объеме выпуска:

$$Y_{н.пр.} = \frac{Q_{н.пр.}}{Q}, \text{ где}$$

$Q_{н.пр.}$ - объем выпуска нового продукта в натуральном или стоимостном выражении;

Q - общий объем выпуска продукта в натуральном или стоимостном выражении.

16). Фондоотдача основных средств показывает эффективность их использования:

ФО = Стоимость произведенной продукции/Сср.г., где
Сср.г. – среднегодовая стоимость основных средств.

17). Коэффициент стабильности кадров:

$$K_{ст.} = \frac{Ч_{ср.ст.5}}{ССЧ}, \text{ где}$$

$Ч_{ср.ст.5}$ - среднесписочная численность работников со стажем работы более 5 лет;

ССП – среднесписочная численность работников.

18). Доля персонала, прошедшего курсы повышения квалификации. Показывает какая часть персонала соответствует требуемой квалификации:

$$K_{обуч.} = \frac{Ч_{обуч.}}{ССЧ}, \text{ где}$$

$Ч_{обуч.}$ – численность персонала, курсы повышения квалификации.

19). Доля персонала, владеющего стратегическими компетенциями, то есть осознающего стратегию предприятия. Показатель характеризует долю персонала, мотивированного на выполнении стратегических целей предприятия:

$$D_{стр.комп.} = \frac{Ч_{стр.комп.}}{ССЧ}, \text{ где}$$

$Ч_{стр.комп.}$ - численность персонала, показавшего по результатам анкетирования осознание стратегических приоритетов предприятия и высокую степень мотивации к достижению стратегических целей.

Стратегические программы мероприятий, необходимые для достижения запланированных значений показателей, представлены в таблице 10.

Таблица 10

Стратегические мероприятия

Стратегические мероприятия	Финансы				Клиенты					Процессы				Потенциал		
	Увеличение выручки	Снижение издержек	Увеличение прибыли	Увеличение ROA	Цена	Качество	Ширина ассортимента	Точность выполнения заказов	Наличие марки	Оптимальные поставки сырья	Модернизация оборудования	Современная технология	Внедрение инноваций	Повышение квалификации	Снижение текучести кадров	Стратегические компетенции
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Проведение активных продаж	X	X	X	X					X				X			

2. Увеличение объема продаж	X	X	X	X					X				X			
3. Оптимизация структуры издержек	X	X	X	X	X				X				X			
4. Эффективное использование активов				X												
5. Повышение степени автоматизации управленческого учета	X	X	X	X												
6. Проведение маркетинговых исследований					X	X	X									
7. Проведение активных продаж	X	X	X	X												
8. Создание и реализация программы продвижения готового продукта	X	X	X	X												
9. Повышение уровня автоматизации обработки заказов	X	X	X	X				X								
10. Выбор оптимального поставщика	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
11. Модернизация оборудования	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
12. Обновление технологии	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		
13. Обновление и оптимизация ассортимента	X	X	X	X	X		X						X			
16. Создание, производство и вывод нового продукта													X			
17. Повышение квалификации персонала														X	X	X
18. Создание эффективной программы мотивации и стимулирования														X	X	X
19. Снижение % текучести кадров														X	X	X
20. Создание стратегических компетенций у персонала														X	X	X
21. Аттестация персонала														X		X

Не все перечисленные стратегические мероприятия требуют дополнительных затрат. Некоторые из них выполняются на основе имеющихся кадровых и материальных ресурсов. В этом случае деятельность обозначенных подразделений и, соответственно, сотрудников переставается по направлению достижения выбранного мероприятия. В случае необходимости выделения дополнительных ресурсов в целях выполнения стратегического мероприятия необходимо составление соответствующих смет и определение возможности их финансирования.

Посредством каскадирования ССП (рис.31) стратегия передается на оперативный уровень управления, что обеспечивает ее реализацию на всех управленческих уровнях предприятия и тем самым способствует интеграции стратегического и оперативного планирования. Формулируя стратегические цели для выделенных структурных подразделений возможно: 1) стратегические цели вышестоящего подразделения раскладывать на подцели, одна или несколько из них включаются в ССП структурного подразделения; 2) для нижестоящего структурного подразделения формулировать абсолютно новую цель; 3) стратегиче-

скую цель вышестоящего подразделения дословно переносить на нижестоящее подразделение.

Во всех случаях важно: нижестоящее подразделение работает на достижение целей вышестоящего. Результат этого процесса - самостоятельно построенная, но совместимая с вышестоящим уровнем сбалансированная система показателей для нижестоящего структурного подразделения.

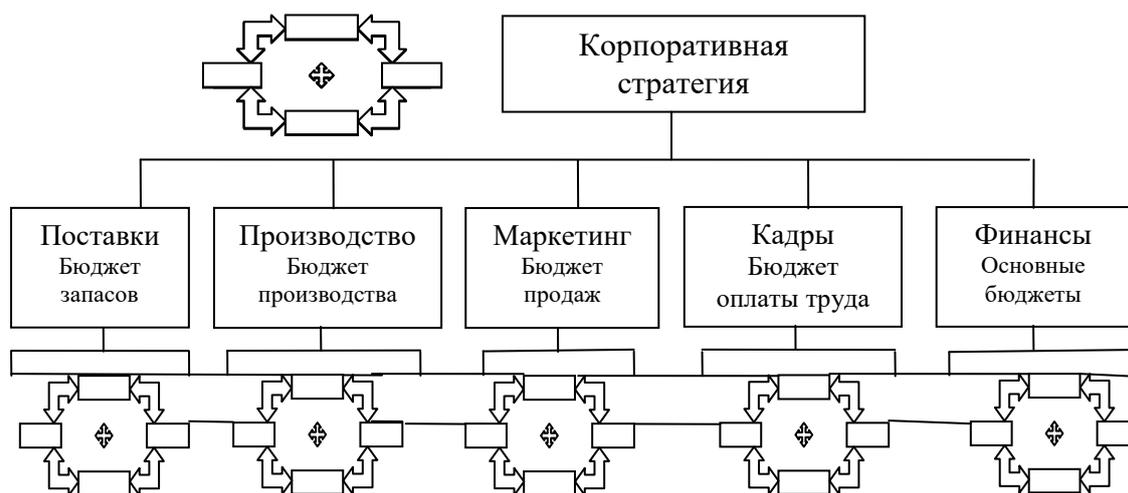


Рис. 31. Каскадирование сбалансированной системы показателей на структурные подразделения

Таким образом, для выбранных структурных подразделений (центров финансовой ответственности) определяются показатели, за которые данный центр отвечает и по которым оценивается его деятельность. Построенные стратегические карты подразделений должны органично вписываться в общую корпоративную стратегическую карту, разработанную на высшем уровне. При разработке стратегической карты для обозначенных структурных подразделений, а также при интеграции стратегических карт и сбалансированных систем показателей, созданных на разных уровнях предприятия, следует учитывать имеющиеся ресурсы, организационную структуру и функции конкретного подразделения, а также особенности, связанные со спецификой его работы.

После уточнения основных функций приступают к процессу разработки стратегических целей и задач для подразделений, которые, с одной стороны, органично вписывались бы в корпоративные стратегические цели в рамках четырех составляющих и являлись бы их частью, а с другой - соответствовали бы назначению подразделения и учитывали особенности выполняемых им операций. Очень часто ориентация на различные рынки, процессы и клиентов затрудняет взаимодействие сла-

бо стыкующихся частей организации. Тем не менее, у них должна быть единая связующая нить - корпоративная стратегия. Таким образом, определенные цели и задачи могут меняться и не охватывать все четыре составляющие сбалансированной системы показателей с учетом функций подразделений, но в итоге они обязательно должны встраиваться в единую корпоративную стратегию.

Следующим логическим шагом является разработка индивидуальных стратегических карт, в которых отражались бы знания, умения и навыки каждого работника и поставленные перед ним задачи. Личные цели, стимулы, соответственно, приводятся в соответствие с общей стратегией. Без высокой степени детализации процесса внедрения сбалансированная система показателей не будет успешной, поскольку в данном случае никто не отвечает за ее эффективность.

В итоге, в каждом подразделении должен существовать документ, включающий следующие пункты: стратегические цели, которые являются частью стратегических целей всей организации; центры ответственности; показатели результативности; ответственных менеджеров, а также процедуры предоставления и форматы отчетов; а также систему вознаграждения за достижение поставленных целей.

Таким образом, рационально построенная ССП позволяет формализовать стратегию предприятия; сосредоточить его ограниченные ресурсы на процессе реализации стратегии; обеспечить связь между стратегическими и оперативными целями, а также между функциональными подразделениями посредством определения стратегических целей и измеримых показателей, конкретизирующих и контролируемых эти цели и тем самым повышать эффективность процесса реализации стратегии предприятия, направленной на повышение его стоимости.

Внедрение ССП на предприятии предполагает реализацию ряда подготовительных мероприятий: 1) определение стратегического направления - это формулирование миссии, постановка цели и формализация стратегии развития предприятия; 2) создание организационных условий для разработки и внедрения ССП - это проведение коммуникационных мероприятий, а также определение концептуальных правил и принципов разработки и внедрения ССП, а затем выбор структурных подразделений для внедрения ССП.

Контроль реализации стратегии

Успешная реализация стратегии – это достижение корпоративной цели предприятия. Для контроля реализации стратегии используется

система бюджетирования (глава 9). Цель стратегического бюджетирования: оценка финансовой реализуемости стратегии и контроль выполнения показателей, представленных в основных бюджетах: рентабельность активов, выручка от продаж, уровень издержек, чистая прибыль. Цель оперативного бюджетирования, в свою очередь, это - контроль выполнения стратегического бюджета по годам, контроль выполнения показателей: рентабельность активов, выручка от продаж, уровень издержек, чистая прибыль. Цель операционных бюджетов - контроль выполнения годовых бюджетов.

2.7. Разработка стратегического плана

Принятая стратегия служит основой для разработки стратегического плана предприятия. В зависимости от комбинации выбранных стратегий стратегический план может быть наступательным или оборонительным.

Наступательный план предполагает деловое развитие предприятия. Он создается, как правило, крупными фирмами, обладающими высоким потенциалом и предполагает освоение и производство новой продукции, выход на новые рынки, значительные инвестиции и т.д.

Оборонительный план нацелен на удержание достигнутых на рынке позиций и содержит меры, предупреждающие негативные последствия рынка, банкротство предприятия. Стратегический план должен отвечать на следующие вопросы:

- 1) Условия спроса в планируемом периоде, каких товаров и услуг ожидают потребители от предприятия?
- 2) Какие виды продукции должны быть сняты с производства?
- 3) Каков должен быть объем ресурсов для производства планируемых товаров и услуг?
- 4) Каковы должны быть организационно-экономические способы создания новых производств (приобретение, слияние, новое строительство, собственные НИОКР, покупка патентов и т.д.)?
- 5) Какие организационно-технические изменения следует произвести на предприятии, чтобы достичь запланированных результатов и т.д.?

В отличие от тактического и оперативного планов, стратегический план не имеет жесткой структуры. К выбору его разделов и показателей каждое предприятие подходит с собственных позиций. Тем не менее, в последнее время наметилась общепринятая гипотетическая структура стратегического плана, позволяющая судить о том, как предприятие и его структурные подразделения распоряжаются своими ресурсами.

Структура стратегического плана может включать следующие разделы.

1. Корпоративная миссия. Отражает существующую на рынке возможность удовлетворения конкретных видов потребностей, поставляя продукцию для данной категории потребителей в условиях конкуренции с определенной группой других изготовителей. В данном разделе должны быть четко сформулированы решения, касающиеся характера выпускаемой продукции, нахождения для товаров оптимальных товарных ниш и стратегии обслуживания товаров.

2. Продукция. Этот раздел содержит укрупненную номенклатуру и объем продаж продукции, доступность сегмента рынка для предприятия и прибыльность.

Объем продаж характеризует емкость рынка, показывает, какое количество и на какую сумму было продано конкретных изделий в предшествующем периоде, наличие потенциальных покупателей в границах сегмента рынка и в какой мере может быть увеличен объем продаж в планируемом периоде.

3. Конкуренция. Задача данного раздела стратегического плана - оценить, какие изменения в стратегии могут предпринять конкуренты и какие мероприятия следует выполнить, чтобы в полной мере использовать преимущества предприятия. Наиболее распространенные меры:

- достижение уровня удовлетворения потребностей, превышающего уровень конкурентов;
- выбор эффективных рынков сбыта и дифференциация продукции;
- обеспечение уровня издержек ниже среднеотраслевого и нормы прибыли выше отраслевой;
- создание входных конкурентных барьеров за счет дифференциации продукции, недоступности для конкурентов каналов распределения продуктов, отсутствия земельных участков, недостатка опыта и ноу-хау, снижения цен и т.д.
- создание выходных барьеров за счет высокой капиталоемкости производства, ликвидации крупных производственных мощностей, списания крупных инвестиций и т.д.

4. Рынки. В данном разделе должны быть указаны границы рынка. Они определяются не только его географией, но и особенностями использования продукции. При определении границы рынка учитываются существенность сегмента рынка и интенсивность конкуренции.

Существенность сегмента тесно связана с характеристикой сегмента по объему продаж, но учитываются и тенденции его развития. Интенсивность конкуренции характеризует сегмент с точки зрения на-

личия на нем конкурентов, т.е. в какой степени они готовы уступить свою долю рынка. Учитывается также возможность появления новых конкурентов в будущем, их слабые и сильные стороны.

5. Ресурсы. В стратегическом плане ресурсы используются для поддержки стратегии. Планируется величина и структура основного и оборотного капитала, производственная мощность предприятия, кредиторская и дебиторская задолженность и т.д. Особое внимание уделяется инвестициям, их величине и направлениям использования. Направления предопределяются характером стратегии. Планируется общий объем инвестиций и направления их вложений. При разработке этого раздела плана необходимо оценить, как долго данные инвестиции могут быть рентабельными по сравнению с возможными альтернативными направлениями, и какую прибыль они могут принести.

6. Хозяйственный портфель. Этот термин применяется для обозначения группы хозяйственных подразделений, принадлежащих предприятию. Портфель в зависимости от специфики его формирования может быть диверсифицированным, синергетическим или смешанным. В плане должны быть предусмотрены структурные изменения портфеля, т.е. планируемые приобретения и продажи предприятия и его структурных подразделений; способы деления предприятия на более мелкие подразделения в процессе реструктуризации и разукрупнения (деление в соответствии с дифференциацией продукции, покупателей, рынков сбыта).

7. Инновации. Инновационная деятельность объединяет все разделы стратегического плана и включает не только процессы зарождения идеи, но и ее коммерческой реализации. Данный раздел содержит перечень всех инноваций, предусматриваемых к реализации в планируемом периоде. Подробное технико-экономическое обоснование каждой инновации осуществляется в соответствующем бизнес-плане. Поэтому на практике малые и средние предприятия иногда стратегический план отдельным документом не оформляют, а все стратегические решения отражают в бизнес-планах. Однако такой подход не исключает необходимости выполнения всех вышерассмотренных процедур стратегического планирования.

3. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Сущность и задачи тактического планирования

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным оперативным. Стратегическое планирование предполагает длительный плановый горизонт на 10-15 лет. Однако с учетом нестабильности рыночной среды в российских условиях на многих предприятиях стратегия разрабатывается на среднесрочный период не более 5 лет. В свою очередь тактическое планирование, как правило, охватывает плановый горизонт на 1-2 года и является периодическим планированием. Элементы тактического планирования в общей системе планирования предприятия (в соответствии с концепцией Д.Хана) представлены на рисунке 32.

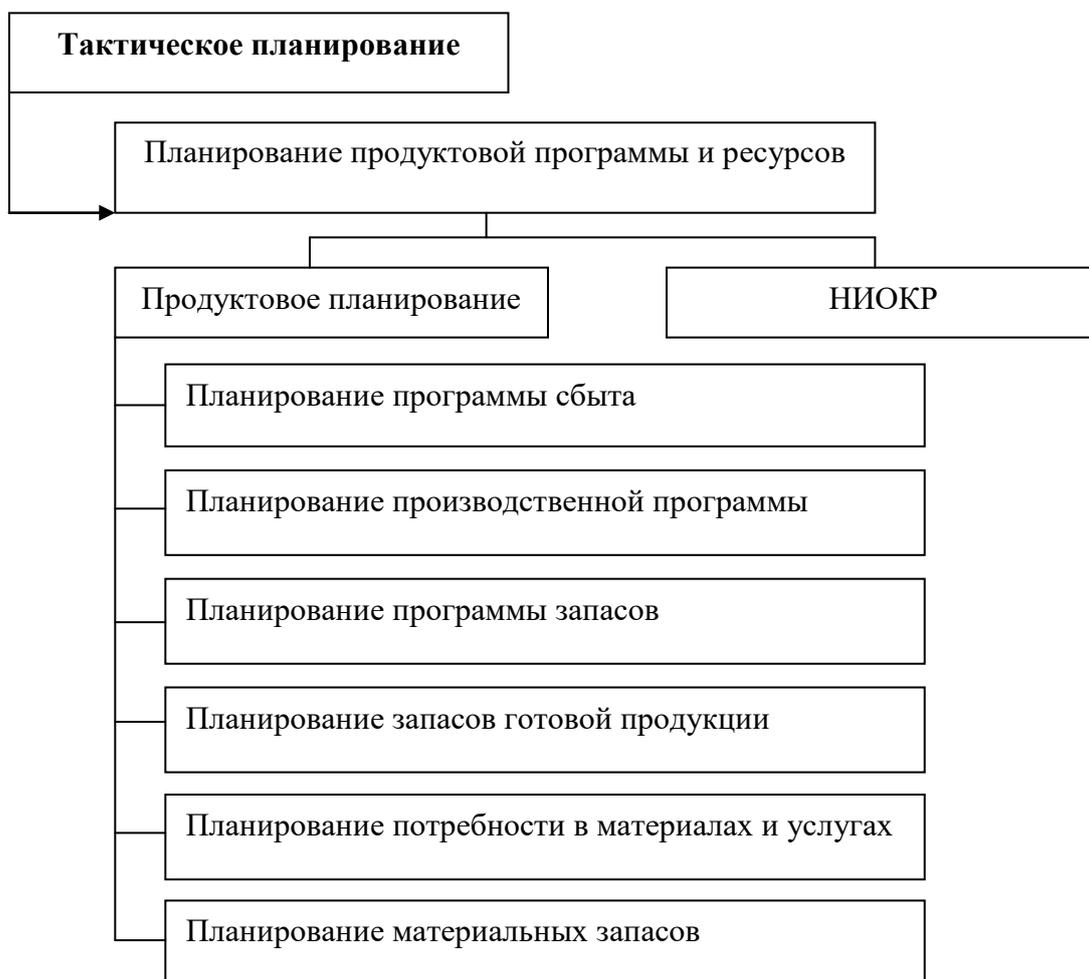


Рис. 32. Основные элементы тактического планирования

Тактическое планирование выступает как средство реализации стратегического плана предприятия. В рамках тактического планирования, исходя из имеющегося ресурсного потенциала предприятия, с учетом реализуемой стратегии развития определяются и утверждаются ведущие к достижению корпоративных целей в среднесрочном и краткосрочном периодах:

- продуктовая программа;
- планы (задачи и мероприятия) по функциональным сферам деятельности;
- проекты или целевые программы.

Отличия тактического планирования от стратегического:

- тактические решения менее субъективны и сопряжены с меньшим риском, так как имеют меньший разрыв во времени (лаг);
- тактический план разрабатывается как система конкретных количественных показателей и содержит решения по распределению ресурсов для достижения стратегических целей;
- тактические решения конкретны и привязаны к показателям работы структурных подразделений.

Тактический план – совокупность увязанных между собой функциональных планов и проектов, направленных на достижение стратегических целей предприятия.

Тактическое планирование – это чаще всего годовое планирование (текущее) с распределением заданий по кварталам, привязанное к установленным и срокам бухгалтерской отчетности.

Задачи тактического планирования:

- планирование продуктовой программы (по номенклатуре и ассортименту) предприятия;
- определение потребности в ресурсах (планирование производственной мощности, материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов);
- планирование мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции предприятия (обновление и модификация хозяйственного портфеля, стандартизация и т.д.).

В основе тактического планирования лежат нормы и нормативы, а также система технико-экономических показателей по всем сферам деятельности предприятия.

Основой тактического планирования является стратегический план и поэтому его разработка с представленной структурой возможна на основе хорошо продуманной стратегии. Важным инструментом повышения эффективности и гибкости планирования является дополнение планирования системой операционных бюджетов. Годовой план - наиболее формализованный вид плановой деятельности предприятия. Он разрабатывается по строго определенным правилам, касающимся сроков разработки, порядка доведения до подразделений, а также конкретных показателей.

Реализация тактического плана требует разработки оперативно-календарных планов, обеспечивающих их детализацию и конкретизацию по месту и времени.

4. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

4.1. Цели, задачи и функции оперативного планирования

Оперативное планирование – комплекс методов, организационных форм и технико-экономических расчетов по доведению заданий и показателей тактического планирования до исполнителей и обеспечение его выполнения. Это завершающая стадия внутрифирменного планирования, на которой формируется производственно-технологическое расписание выполнения работ и организуется контроль его выполнения. Это планирование часто называют оперативно-календарным планированием (ОКП). Основой ОКП является календарный план.

Календарный план – это график выполнения работ и использования для них необходимых ресурсов.

Основной задачей ОКП является организация равномерной, ритмичной и слаженной работы всех производственных подразделений предприятия для обеспечения своевременного выпуска продукции в установленном объеме и номенклатуре при наиболее эффективном использовании всех производственных ресурсов. Особенность этого вида планирования заключается в том, что разработка взаимосвязанных и взаимообусловленных плановых заданий всем подразделениям предприятия непосредственно сочетается с организацией их выполнения.

Взаимосвязь задач ОКП и экономических результатов представлена в следующей таблице 11.

Таблица 11

Взаимосвязь задач ОКП и экономических результатов

Задачи ОКП	Экономический результат
1. Выполнение заданий по выпуску конечной продукции в установленной номенклатуре и в соответствии с договорами	1. Полное обеспечение своевременными поставками плана производства предприятий-поставщиками 2. Сокращение межзаводских запасов полуфабрикатов и продукции — ускорение оборачиваемости средств.

2. Организация ритмичного производства	1.Повышение качества продукции. 2.Сокращение размеров незавершенного производства. 3.Устранение потерь рабочего времени и простоев оборудования. 4.Повышение производительности труда рабочих, экономия материальных ресурсов, снижение себестоимости продукции.
3. Обеспечение рациональной и уплотненной загрузки оборудования и производственных площадей	1.Улучшение использования производственных мощностей. 2.Повышение коэффициента сменности. 3.Рост эффективности использования основных производственных фондов
4.Эффективное использование рабочего времени рабочих	1. Повышение производительности труда за счет четкой календарной согласованности процессов производства, рациональной частоты переналадок, комплектной подготовки производства. 2.Снижение себестоимости продукции
5.Достижение минимальной длительности производственного цикла	1. Сокращение незавершенного производства и ускорение оборачиваемости оборотных средств

Основные цели ОКП:

1. Распределение годовой (квартальной) программы выпуска продукции по коротким плановым периодам.
2. Разработка календарно-плановых нормативов и составление календарных графиков изготовления и выпуска продукции.
3. Разработка номенклатурно-календарных планов выпуска узлов и деталей в месячном разрезе по основным цехам предприятия, объемно-календарные расчеты.
4. Разработка месячных оперативных подетальных программ цехам и участкам. Проведение проверочных расчетов загрузки оборудования и площадей.

5. Составление оперативно-календарных планов (графиков) изготовления изделий, узлов и деталей в разрезе месяца, недели, суток и т. д.
6. Организация сменно-суточного планирования.
7. Организация оперативного учета хода производства.
8. Контроль и регулирование хода производства.

Главная задача ОКП – координация всех звеньев предприятия по производству и реализации продукции (рис. 34).



Рис. 34. Взаимосвязи службы ОПП с другими подразделениями предприятия

Функции оперативного планирования

1. Детализация производственной программы:
 - по узлам, комплектам, деталям, технологическим операциям;
 - по цехам, участкам, бригадам;
 - на короткие отрезки времени (месяц, декада, сутки, час).
2. Расчеты календарно-плановых нормативов (КПН) организации процессов производства во времени и пространстве.
3. Распределение заказов, оборудования и персонала по рабочим местам, рабочим центрам, участкам и цехам предприятия.
4. Определение последовательности выполнения заказов (работ).
5. Организация выполнения графика работ, учет и контроль процессов (диспетчирование).
6. Ускорение выполнения запаздывающих и критических заказов (работ).

Оперативное планирование опирается на систему календарно-плановых нормативов. **Календарно-плановые нормативы** – это организационно-технологические характеристики процессов производства, обеспечивающие его регламентацию.

Основные календарно-плановые нормативы:

1. **Длительность производственного цикла** – период времени, в течение которого сырье, материалы, комплектующие превращаются в готовую продукцию.
2. **Размер партии обрабатываемых деталей** – количество одинаковых деталей, непрерывно обрабатываемых на рабочем месте без переналадки (с однократной затратой подготовительно-заключительного времени).
3. **Периодичность запуска (выпуска) деталей на обработку** – время, через которое необходимо начинать обработку следующей партии деталей.
4. **Общее опережение запуска деталей на обработку** – время от запуска деталей на обработку до дня окончания сборки готового изделия.
5. **Такт поточной линии** – промежуток времени между запуском (выпуском) двух одновременно следующих друг за другом деталей.
6. **Ритм поточной линии** – количество изделий выпускаемых поточной линией.

Расчеты календарно-плановых нормативов составляют основу оперативного планирования.

4.2. Содержание и методы оперативного планирования

Система оперативно-календарного планирования определяет метод формирования календарных заданий подразделениям предприятий и координацию их работы. Она выбирается применительно к условиям и особенностям производства и характеризуется следующими признаками:

- степенью централизации плановой работы;
- выбранной планово-учетной единицей планирования, анализа и контроля.

По степени централизации различают:

- централизованную систему планирования, которая применяется в массовом производстве;
- децентрализованную систему планирования, при которой межцеховое планирование по укрупненным показателям осуществляется в плановом отделе, а детализация планов – цеховыми органами планирования.

Межцеховое планирование обеспечивает разработку, регулирование и контроль выполнения планов производства и продажи продукции всеми цехами предприятия, а также координирует работу основных и вспомогательных цехов, проектно-технологических, планово-экономических и других функциональных служб. Межцеховое планирование должно обеспечивать слаженную ритмичную работу основных цехов, их бесперебойное снабжение и обслуживание вспомогательными цехами и службами. Исходными данными межцехового планирования являются **сводный план реализации продукции и портфель заказов**.

В ходе межцехового планирования осуществляется:

- разработка сводного календарного плана производства по всему предприятию;
- разработка цеховых планов-графиков;
- выбор календарно-плановых нормативов;
- взаимная увязка содержания и сроков календарных графиков работы цехов основного и вспомогательного производств и обслуживающих служб.

На предприятиях, как правило, производственные программы разрабатываются и выдаются цехам плановыми службами на очередной год с квартальной и месячной разбивкой.

Внутрицеховое планирование направлено на ритмичное выполнение участками и их рабочими местами заданной месячной программы. Содержанием внутрицехового планирования является:

- разработка детализированных планов-графиков цехов, участков, поточных линий и отдельных рабочих мест;
- разработка и выдача сменно-суточных заданий подразделениям основных цехов предприятия;
- оперативная подготовка, учёт и контроль за ходом выполнения сменно-суточных заданий подразделениями цехов.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

5.1. Цели и задачи планирования продаж

Цель планирования продаж состоит в своевременном предложении готового продукта потребителю необходимого объема, который бы удовлетворял потребностям потребителя и соответствовал профилю производственной деятельности предприятия.

Планирование продаж — непрерывный процесс, начинающийся в момент зарождения идеи нового товара, продолжающийся в течение всего жизненного цикла изделия и заканчивающийся с изъятием его из производственной программы.

Основными задачами планирования продаж являются:

- определение существующих и перспективных потребностей потребителя, анализ способов использования данной продукции, исследование закономерностей покупательского поведения на соответствующих рынках;
- критическая оценка продукции предприятия, осуществляемая с позиции потребителя;
- оценка конкурирующих изделий по различным показателям конкурентоспособности;
- принятие решений о том, какие изделия следует исключить из-за недостаточной конкурентоспособности и снизившейся рентабельности, а какие следует добавить в номенклатуру выпускаемой продукции, в том числе за счет развития других направлений производства, выходящих за рамки сложившейся специализации предприятия;
- изучение возможностей производства новых или модернизации выпускаемых изделий;
- прогнозирование возможных объемов продаж продукции, цен, себестоимости и рентабельности;
- проведение рыночных тестов новой продукции для выяснения ее приемлемости потенциальными покупателями;
- разработка рекомендаций производственным подразделениям предприятия относительно потребительских свойств параметрического ряда изделий, их цен, упаковки, предпродажного и послепродажного сервиса в соответствии с результатами тестирования.

Решением указанных задач на предприятии должен заниматься отдел маркетинга в рамках формируемой им функциональной стратегии. Основная функция маркетинга заключается в координации НИОКР, комплексном исследовании рынка, сбыта, сервиса, формировании спроса и

стимулировании сбыта для достижения главной цели — завоевания возможно большей доли рынка.

С определения **объемов продаж** начинается процесс тактического планирования. Вся система внутрифирменного планирования базируется на этом показателе. На основе плана продаж осуществляется планирование производственной программы предприятия, своевременная подготовка сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента, оборудования для изготовления конечной продукции и создания необходимых производственных запасов. Чтобы не потерпеть поражение в конкурентной борьбе, каждое предприятие должно тщательно прогнозировать потребности рынка и планировать перспективу продаж как минимум на 2—3 года. Соблюдение такого лага позволяет спланировать в тактическом плане все этапы производственного процесса, начиная с разработки проекта изделия, технологического процесса изготовления, опытно-экспериментальных работ и заканчивая запуском изделий в производство, а затем выходом на рынок с новой продукцией и прекращением производства старых изделий.

Заканчивается работа по планированию продаж составлением хозяйственного портфеля.

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

- текущих заказов, обеспечивающих ритмичную работу предприятия в данный период;
- среднесрочных заказов со сроком исполнения 1—2 года;
- перспективных заказов, охватывающих период времени более 2 лет.

К сожалению, спланировать хозяйственный портфель на более длительные сроки не представляется возможным в связи с неустойчивостью и неопределенностью спроса.

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

Совершенно иначе обстоит дело с формированием портфеля заказов в машиностроении, где нормативный срок службы изделий измеряется десятками лет. В этой отрасли производитель, прежде чем приступить к выпуску сложно-технических изделий с длительностью производственного цикла, измеряемого годами, обязательно заключит договор поставки. Перспективные заказы на данных предприятиях играют большую роль, чем в легкой промышленности. На их основе осуществляется текущее планирование, охватывающее все этапы и виды работ, начиная от проработки идеи и получения заказа и заканчивая отгрузкой готового изделия заказчику. Этот период может составлять от одного года до пяти лет.

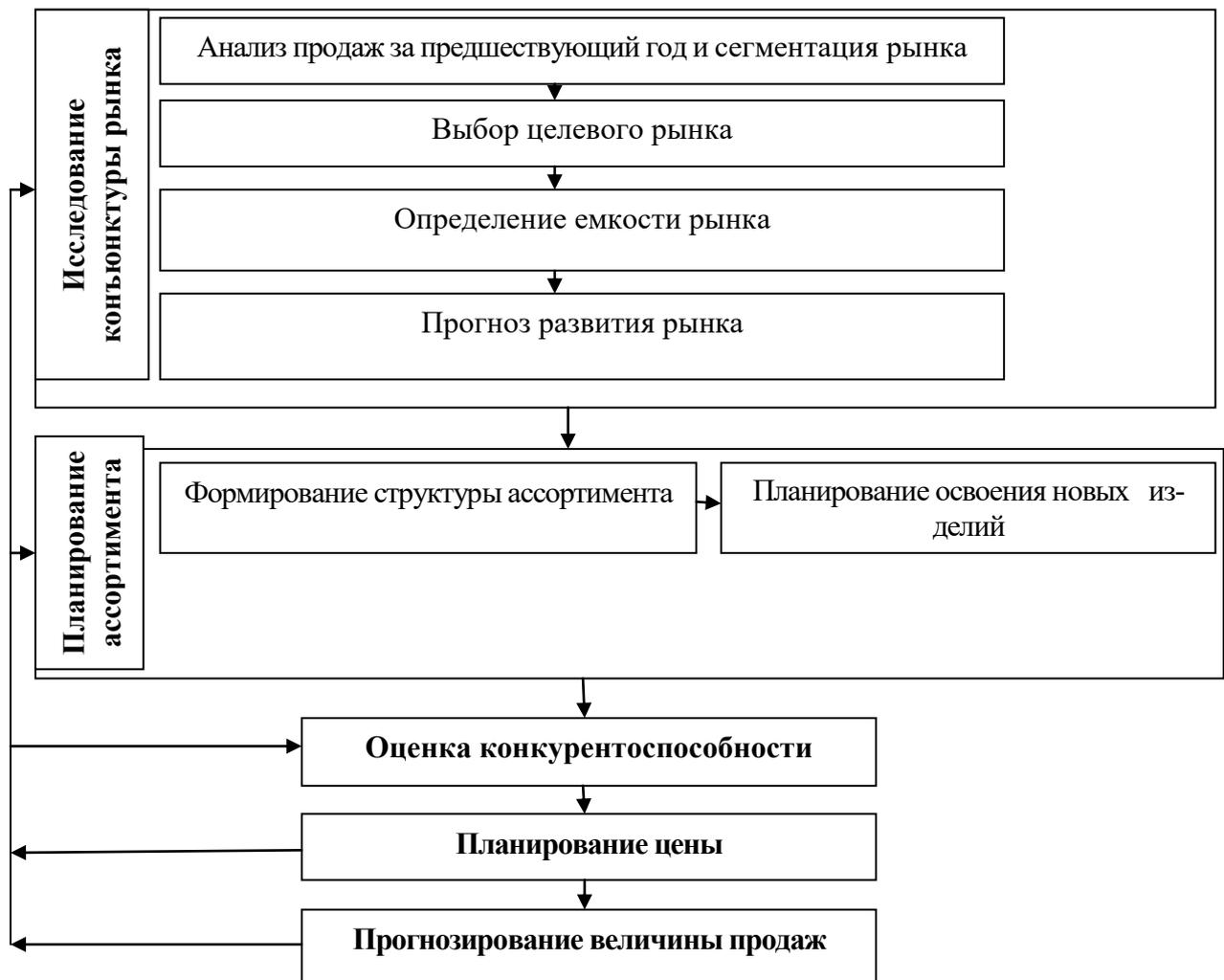


Рис. 35. Схема планирования объема продаж

Планирование новых видов деятельности, как правило, связано с наибольшим риском. Минимизировать риск при планировании хозяйственного портфеля могут следующие меры:

- нельзя приступать к изготовлению продукции при отсутствии предварительного договора на поставку. Процесс создания продукции без заказа может охватывать: техническую подготовку производства; создание необходимых производственных мощностей; подготовку кадров; поиск поставщиков материалов, комплектующих изделий, необходимых для выпуска продукции; обоснование себестоимости, цены и выгодного объема производства продукции;
- применение конструкторских решений, основанных на унификации и стандартизации изделий. Унификация и стандартизация конструкций позволяет при отказе потребителя от изделия перейти на выпуск другого изделия, при-

меня при этом, изготовленные детали и сборочные единицы для невостребованного изделия;

- поиск резервных рынков сбыта. При отказе потребителя продукцию иногда эффективнее реализовать на запасных рынках сбыта с меньшей выгодой, чем допустить простой предприятия из-за отсутствия заказов или затоваривание складов готовой продукции;

- наличие конкурентных преимуществ продукции. Наличие конкурентных преимуществ продукции предприятия по сравнению с продукцией конкурента позволяет ему удержаться на освоенном рынке;

- наличие комплекса маркетинга «4P», разработанного для каждого сегмента рынка;

- строгое соблюдение договорной дисциплины как по отношению к поставщикам, так и потребителям.

На рисунке 35 представлена схема процесса обоснования объема продаж, которая позволяет структурно упорядочить процесс принятия планового решения, определить его информационную модель и организовать эффективную обработку плановой информации.

В процессе обоснования объема продаж выделяют следующие пять этапов: исследование конъюнктуры рынка; планирование ассортимента; оценка конкурентоспособности; планирование цены; прогнозирование величины продаж.

5.2. Исследование конъюнктуры рынка

Анализ продаж за предшествующий год и сегментация рынка. Исследование конъюнктуры рынка в процессе планирования продаж начинается с анализа продаж в предшествующем планируемом периоде. Основными задачами такого анализа являются изыскание резервов наиболее полного удовлетворения потребителей, увеличения объема продаж продукции, максимально возможного использования производственной мощности предприятия, материальных и трудовых ресурсов, повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

В процессе **анализа продаж** рассчитываются и анализируются следующие показатели.

1. Абсолютный прирост (уменьшение) объема продаж в натуральном и стоимостном выражении по сравнению с планом и предшествующим периодом. Определяется разностью между объемом продаж, достигнутым в анализируемом периоде, и планом, а также объемом продаж в предыдущем (базисном) периоде.

2. Изменение номенклатуры (ассортимента) продукции. 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 натуральных и стоимостных показателях.
3. Остаток нереализованной продукции на конец анализируемого периода (года, квартала, месяца).
4. Отказы потребителей от ранее заключенных договоров поставки. Рассчитывается удельный вес продукции, от которой отказались потребители (всего и в том числе по причинам), в общем объеме продукции, предусмотренной договорами поставки, и анализируется тенденция изменения данного показателя.
5. Возврат продукции потребителями в связи с рекламациями (низким качеством, неукomплектованностью). Определяется удельным весом возвращенной продукции в общем объеме реализации (всего и в том числе по причинам) и динамикой показателя за ряд лет.
6. Рентабельность продаж в базисном, отчетном и плановом годах.

Анализ указанных факторов позволяет выявить проблемы на рынках сбыта продукции. В зависимости от масштабов все проблемы можно сгруппировать на общие и частные.

Общие проблемы порождаются нарушением баланса между спросом на продукцию и ее предложением на целевом рынке предприятия. Как правило, общие проблемы обуславливаются несоответствием между товарным предложением и совокупным платежеспособным спросом потребителя, в том числе, инфляционными процессами, снижением уровня жизни и миграцией населения, дифференциацией населения в зависимости от уровня доходов и другими макроэкономическими факторами. К сожалению, возможности предприятия влиять на разрешение общих проблем весьма ограничены. Тем не менее, их анализ позволяет предприятию наметить пути выхода из затруднительной ситуации посредством изменения стратегии, например путем перехода на другие рынки сбыта.

Частные проблемы характеризуются возникновением несоответствия между спросом и предложением отдельных видов товаров. В основе этих проблем находится несоответствие ассортимента и качества предлагаемых товаров и услуг структуре платежеспособного спроса населения на отдельных рынках. Следует иметь в виду, что возникающие на товарных рынках проблемы, как правило, носят комплексный характер, выражающийся во взаимозависимости факторов, определяющих рыночную ситуацию. Это обстоятельство предопределяет необходимость всестороннего изучения факторов в их тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

Сегментация рынка

Сегмент рынка – это часть рынка, включающая группу потребителей, имеющих общие нужды и одинаковую реакцию на маркетинговое воздействие. Сегментирование рынка представляет собой процесс разбивки потребителей на четкие группы, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и комплексы маркетинга. Сегмент рынка выделяют с учетом различных признаков. Признаки сегментирования потребительских рынков: социально-демографические, экономические, географические, психологические, политические, потребительские.

Признаки (способы) выделения сегментов для различных рынков неодинаковы.

Например, для сегментации рынка **потребительских товаров** основными признаками могут быть следующие:

1. **Географические** (группы потребителей с одинаковыми или схожими потребительскими предпочтениями, обусловленные проживанием на конкретной территории). Географическая сегментация является наиболее распространенной в планировании сбыта и основана на учете климатических различий между регионами, особенностей культурных, национальных, исторических традиций населения, проживающего в регионе.

2. **Демографические** (возраст, пол, размер семьи, этапы жизненного цикла). Данные признаки обуславливают особенности потребностей людей в продуктах питания, одежде, домашней обстановке, предметах отдыха.

3. **Социально-экономические** (род деятельности, профессия, образование, уровень дохода). Данные признаки позволяют планировать выпуск и продажу товаров для потребителей с высоким и низким уровнем доходов, а также для товаров, удовлетворяющих как относительно простые потребности, так и сложные, интеллектуальные.

4. **Психологические** (образ жизни, увлечения, поступки, интересы). Данная классификация основана на идее прохождения каждой личностью разных стадий образа жизни.

5. **Поведенческие** (нормы потребления товара, степень готовности потребителей к позитивному восприятию новых товаров, мотивы покупок). Знание мотивов поведения потребителя позволяет сформировать эффективную стратегию маркетинга и привлечь новых потребителей.

При разделении на сегменты **бизнес-рынков** используются следующие переменные: демографические, операционные, ситуационные. Более подробно они рассмотрены в разделе 2.2.

Выбор целевого рынка

От выбора целевого рынка в большой степени зависит объем продаж. Исследование и сегментация рынка позволяет определить наиболее перспективные для предприятия рынки и сосредоточить на них свою деятельность. Для того, чтобы правильно выбрать целевой рынок, необходимо в процессе сегментации придерживаться следующих требований:

- каждый из рассматриваемых сегментов должен быть четко обозначен;
- выбранный сегмент должен быть достаточно значимым, чтобы принести прибыль;
- выбранный сегмент должен быть доступным для использования эффективных методов сбыта продукции.

При оценке сегментов необходимо определить критерии для оценки привлекательности сегментов. Это могут быть такие параметры развития рынка, как его размер и потенциал роста; параметры интенсивности конкуренции - число конкурентов и легкость проникновения на рынок; параметры доступности рынка - доступ к каналам распространения и соответствие рынка ресурсам компании.

Исходя из указанных требований, алгоритм выбора целевого рынка в процессе планирования продаж включает следующие этапы:

- определение потенциала сегмента рынка;
- оценка доступности и важности сегмента рынка;
- анализ возможности освоения рынка.

Потенциал сегмента рынка характеризуется его емкостью, которая показывает, какое количество изделий может быть на нем продано. 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 и сбытовой сети, ориентированных на данный сегмент.

Оценка доступности сегмента рынка для предприятия должна ответить на вопрос, есть ли принципиальная возможность начать продажу своих товаров на данном рынке. Для этого необходимо изучить, какие входные и выходные барьеры существуют на рынке, какие конкуренты работают на нем, какими конкурентными преимуществами и недостатками обладают продаваемые товары, какие установились правила торговли, можно ли использовать существующие каналы сбыта продукции.

Оценка важности сегмента предполагает выяснение того, насколько выделенную группу потребителей можно рассматривать как реальный

сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам.

Анализ возможности освоения рынка включает:

- анализ риска;
- исследование действующих на рынке норм, правил, стандартов, технических условий, систем и порядка сертификации продукции, требования, которых необходимо соблюдать при работе на рынке;
- прогнозирование возможной реакции конкурентов на появление на рынке товаров данного предприятия. При планировании продаж товаров на конкретном рынке предприятие должно быть уверено в том, что ответные меры конкурентов не смогут заставить его уйти с рынка.

Определение емкости рынка

Емкостью рынка называют объем реализуемого на нем товара в течение определенного промежутка времени в натуральном и (или) стоимостном выражении. Планирование объема продаж осуществляется в разрезе отдельных рынков товаров производственного назначения; потребительских товаров, услуг; информационного и интеллектуального продукта и определяется емкостью рынка.

Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Емкость рынка может быть оценена **потенциальной емкостью и долей рынка**. В отличие от потенциальной (максимально возможной) емкости рынка доля рынка отражает фактические или планируемые результаты деятельности предприятия.

Доля рынка определяется как отношение объема продаж данного предприятия к потенциальной емкости рынка рассматриваемого товара. Этот показатель характеризует уровень конкурентоспособности предприятия, который может быть высоким, средним, пониженным и низким. Следует отметить, что доля фирмы на рынке наиболее сильно влияет на

норму получаемой ею прибыли, что является наиболее важным фактором при планировании финансовых результатов деятельности предприятия

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. Например, **емкость рынка товаров производственного назначения** рассчитывается на основе анализа тенденций развития отраслей, потребляющих планируемые товары. При отсутствии такой информации емкость рынка может быть оценена на основе анализа тенденций продаж в предшествующем периоде и их экстраполяции на планируемый период.

При определении **емкости рынка потребительских товаров** анализируются факторы, формирующие спрос потребителей. Сюда могут входить следующие: численность и половозрастная структура населения в регионе, уровень доходов и структура потребительских расходов населения, политика в области оплаты труда

Емкость рынка складывается под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар. Обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение, принято называть конъюнктурой рынка. Именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период. Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Конъюнктура рынка характеризуется определенным соотношением спроса и предложения на товары данного вида, а также уровнем и соотношением цен. Поэтому первоочередным объектом анализа является текущее состояние производства, спроса и предложения, товарных запасов, условий торговли и цен.

Исследование конъюнктуры рынка целесообразно проводить на трех уровнях: общеэкономическом, отраслевом и товарном.

В связи с тем, что изучение конъюнктуры связано с текущим состоянием рынка, программа исследований должна быть ориентирована, прежде всего, на обоснование коммерческих решений, принимаемых на уровне предприятия, когда в основном ведутся исследования конъюнктуры конкретных товарных рынков. Однако при этом учитывается состояние общеэкономических и отраслевых условий реализации.

В процессе изучения конъюнктуры товарного рынка необходимо установить, в какой мере деятельность производителей влияет на состояние рынка, на его развитие в ближайшем будущем, и какие меры следует принять, чтобы полнее удовлетворить спрос потребителей на товары, более рационально использовать производственные мощности предприятия.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации; применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.

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

Достоверность оценок конъюнктуры рынка во многом зависит от качества информации, используемой при анализе конъюнктуры. Каждое предприятие должно иметь эффективную систему информационного обеспечения, включающую общую, коммерческую и специальную информацию.

Общая информация включает данные, характеризующие рыночную ситуацию в целом, в увязке с развитием отрасли или данного производства. Источниками ее получения являются данные государственной и отраслевой статистики, официальные формы учета и отчетности.

Коммерческая информация — это данные из деловой документации предприятия по вопросам сбыта вырабатываемой продукции и получаемые от партнеров в порядке информационного обмена. К ним относятся: заявки и заказы торговых организаций; материалы служб изучения рынка предприятий, организаций и учреждений торговли (материалы о движении товаров в оптовых и розничных организациях, конъюнктурные обзоры, предложения по текущей замене ассортимента).

Специальная информация представляет данные, полученные в результате специальных мероприятий по изучению рынка (опросов населения, потребителей, специалистов торговли и промышленности, экспертов; выставок-продаж, конъюнктурных совещаний), а также материалы научно-исследовательских организаций. Специальная информация имеет особую ценность, поскольку содержит сведения, которые нельзя получить другим путем. Поэтому при изучении конъюнктуры рынка особое внимание следует уделять получению обширной специальной информации.

Для обеспечения наблюдения за товарным рынком или рынком сбыта предприятия необходимо создавать собственные источники информации в виде магазинов, сети торговых посредников; специализированных потребительских панелей.

Сеть магазинов создается предприятием для ведения наблюдения за развитием спроса населения в сегменте сбыта товаров. Эта сеть должна формироваться из числа фирменных магазинов и согласившихся на договорных началах наблюдать за развитием и изменением спроса.

Сеть торговых посредников организуется службой изучения рынка предприятия для осуществления наблюдения за развитием спроса оптовых покупателей и складывающейся конъюнктурой на рынке соответствующего

товара. В качестве торговых посредников целесообразно отбирать оптовые фирмы и торговые предприятия.

Потребительская панель организуется службой изучения рынка предприятия как выборочная совокупность потребителей (семей), подвергаемых повторяющимся исследованиям. Панельные исследования позволяют установить тенденции в изменении потребления и потребительских оценок в результате сравнения результатов опроса. Панель формируется по правилам, обеспечивающим представительность ее состава по ряду ключевых признаков (например, место жительства, пол, возраст, уровень личных доходов).

Все три источника позволяют создать надежную информационную базу. Очень важно, чтобы информационная база данных, обеспечивающая процесс планирования продаж, постоянно находилась в актуальном состоянии. Поэтому процесс ее обновления должен быть систематическим. Изменения в базу данных следует вносить в реальном режиме времени постоянно, а не только в период предплановой работы.

Изучение конъюнктуры товарного рынка базируется на анализе показателей, характеризующих производство и поставку товаров этой группы, объема и структуры розничной продажи, товарных запасов на складах предприятия, в оптовой и розничной торговле

Служба изучения рынка предприятия анализирует данные о динамике производства товара в сопоставлении с заявками, и заказами оптовых покупателей, сведения о движении товаров в розничной торговой сети. Анализ этих данных позволяет сделать достаточно надежные выводы о тенденциях развития спроса на исследуемый товар.

Сопоставляя динамику поступления, продажи и запасы по отдельным позициям ассортимента товаров рассматриваемой группы и долю каждой из них в поступлении, продаже и запасах, необходимо определить сдвиги в микроструктуре спроса, а также степень соответствия ассортимента товаров потребностям рынка.

Учитывая особенности прогноза показателей конъюнктуры, наиболее целесообразным является применение экономико-статистических методов анализа и моделей прогнозирования (индексный, графический, метод группировок), которые предусматривают определение структурных показателей путем обработки и изучения динамических рядов. На основе анализа динамических рядов устанавливается тенденция развития и распространяется на ближайшую перспективу с учетом сложившихся закономерностей в развитии ресурсов товаров, покупательной способности населения.

Расчеты вероятных значений показателей конъюнктуры носят многовариантный характер. Это определяется следующими обстоятельствами:

- любая расчетная величина носит вероятностный характер, не может быть однозначна и должна находиться в определенном интервале значений;
- один и тот же показатель может быть рассчитан с использованием различных методов, позволяющих получить различные итоговые данные;
- расчеты могут, а в ряде случаев и должны, осуществляться с учетом различных условий и различных количественных значений факторов.

5.3. Планирование ассортимента продукции

Формирование структуры ассортимента

Планирование ассортимента товаров - процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу потребителей и обеспечивающей высокую прибыльность предприятия (рис. 36).



Рис.36. Процесс планирования ассортимента на предприятии

Ассортимент товаров - совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединённых или сочетающихся по определённом признаку.

Номенклатура - это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием. Она включает различные виды товаров.

Вид товара делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации. Номенклатура продукции представляет собой перечень ассортиментных групп продукции или товаров.

Задачи планирования ассортимента товаров – это:

1. Удовлетворение запросов потребителей - один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями.
2. Оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия.
3. Оптимизация финансовых результатов предприятия – планирование и формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли.
4. Завоевание новых потребителей путем расширения сферы применения существующей производственной программы. Этот подход достаточно консервативен, так как рассчитан на краткосрочные результаты и предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих изделий за счет нахождения новых рынков сбыта.
5. Соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации деятельности предприятия, включая нетрадиционные отрасли.
6. Соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью.

Работа по формированию структуры хозяйственного портфеля на предприятии должна вестись непрерывно с соблюдением следующих **основных принципов**:

1. Учет особенностей спроса населения, возможностей его наиболее полного удовлетворения.
2. Включение в ассортимент новых заказов, спрос на которые еще не сложился.
3. Обеспечение выполнения установленных экономических показателей работы предприятий.

Процесс планирования ассортимента предприятия включает в себя три основных этапа:

На первом этапе устанавливается групповой ассортимент товаров, то есть определяется ассортиментный профиль организации и каналы распределения. Эта работа проводится на основании маркетинговых исследований в области целевого рынка. С учётом этого определяется место и роль предприятия в общей системе торгового обслуживания данной отрасли.

Второй этап предусматривает установление количественного соотношения отдельных групп товаров, то есть рассчитывается структура группового ассортимента.

На третьем этапе определяется внутригрупповой ассортимент, то есть осуществляется подбор конкретных разновидностей товаров каждой группы по различным признакам.

Основными факторами, влияющими на структуру хозяйственного портфеля являются:

- тип и размер предприятия;
- техническая оснащенность предприятия;
- условия товарного снабжения;
- численность обслуживаемого предприятием населения;
- место расположения предприятия по отношению к другим предприятиям;
- транспортные связи между населенными пунктами и другие специфические факторы, которые оказывают влияние на процесс формирования ассортимента товаров в каждой конкретной фирме.

При планировании номенклатура или товарный ассортимент могут характеризоваться: **шириной** (исходя из количества предлагаемых ассортиментных групп или номенклатурных позиций); **глубиной** (исходя из количества позиций в каждой ассортиментной группе); **сопоставимостью** (исходя из соотношений между ассортиментными группами с точки зрения общности конечного потребления, каналов распределения, групп потребителей и диапазона цен).

Широкий ассортимент при планировании позволяет диверсифицировать продукцию, ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать продажи в одном месте. Одновременно он требует вложения ресурсов в различные категории продукции, что сопряжено с рядом сложностей.

Глубокий ассортимент может удовлетворять потребности различных покупательских сегментов рынка по одному товару, максимизировать использование места в торговых точках, препятствовать появлению конкурентов, предлагать диапазон цен и стимулировать поддержку дилеров. Однако он также увеличивает расходы на поддержание запасов, модификацию продукции и реализацию товаров. Кроме того, в процессе планирования и изготовления продукции могут возникнуть трудности в дифференциации между схожими ассортиментными позициями.

Сопоставимость ассортимента влияет на процедуры планирования и управления. Обычно сопоставимый ассортимент планировать легче, чем несопоставимый. Он позволяет предприятию специализироваться в области производства и обслуживания потребителей, создавать прочный имидж предприятия и обеспечивать стабильные отношения в каналах сбыта. Однако чрезмерная специализация и концентрация может сделать предприятие уяз-

вимым перед угрозами со стороны внешней среды, колебаний в сбыте, замедления роста потенциала в силу того, что упор делается на ограниченный ассортимент товаров.

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

Планирование ассортимента, то есть количественного соотношения отдельных видов изделий параметрического ряда продукции в плане продаж, основано на **жизненном цикле товара**. Каждое изделие имеет свой жизненный цикл, характер и длительность которого зависят от множества факторов и условий.

Жизненный цикл изделия состоит из двух периодов: освоения производства и рыночного периода. Рыночный период жизненного цикла изделия состоит из четырех фаз: фазы внедрения (выведения товара на рынок); фазы роста; фазы созревания; фазы насыщения и падения.

Фаза внедрения товара на рынок — это время выведения и распространения товара на рынке. Фаза характеризуется медленным ростом продаж нового изделия и значительными затратами на доведение товара до потребителей, особенно если их распределение осуществляется через розничную торговлю. На этой фазе предприятие чаще всего несет убытки из-за небольших объемов продажи товаров и значительных издержек на организацию распределения товаров и стимулирование их сбыта. Фаза характеризуется сильным сопротивлением локального рынка, высокими издержками и ценой выводимого на рынок товара, незначительным количеством конкурентов, недостаточно высоким качеством товара, слабой информированностью потребителей и незначительным их количеством.

Фаза роста — это время резкого увеличения объема продаж нового товара. Объем продаж возрастает вследствие того, что популярность товара у клиентов увеличивается и расширяется круг потребителей. В то же время увеличивается количество конкурентов, предлагающих аналогичный товар с новыми свойствами или новой модификацией. Увеличение объемов производства данного товара приводит к снижению себестоимости и увеличению прибыли предприятия. Цены на товар остаются на том же уровне или могут немного снижаться. В рамках увеличения объемов продаж и борьбы с конкурентами предприятие может принимать ряд мер: повышать качество товара, придавать ему дополнительные свойства, выпускать новые модификации товара, изменять маркетинговую стратегию, стимулировать сбыт и создавать новые каналы распределения товара, осваивать новые сегменты рынка, снижать цены с целью дополнительного привлечения потребителей.

Фаза созревания — это наступающий со временем этап замедления темпов роста продаж товара. Замедление темпов продаж приводит к накоплению запасов непроданной продукции и связыванию оборотных средств. Это приводит к обострению конкуренции, снижению цен, увеличению затрат на рекламу, росту количества льготных сделок с потребителями. С целью создания улучшенных вариантов товара увеличиваются затраты на НИОКР. Более слабые конкуренты могут в этот период покинуть рынок. На рынке, как правило, закрепляются только сильные конкуренты, способные преодолеть трудности сбыта продукции.

Фаза насыщения и падения. Это время, когда отдельные группы потребителей перестают приобретать данный товар и перемещаются к другим его модификациям или новым товарам. Сбыт прежнего товара в это время резко снижается, и товар снимается с производства. Падение спроса происходит в результате научно-технологических изменений в данной отрасли, изменения потребности в товаре, усиления конкуренции. По мере уменьшения сбыта ряд предприятий уходит с рынка, а оставшиеся, как правило, сокращают ассортимент товарного предложения. Проблема состоит в том, что сохранение всей номенклатуры и ассортимента товаров, находящихся в фазе упадка, требует значительных дополнительных затрат на переоценку товарно-материальных запасов, рекламу и стимулирование сбыта. Рентабельность таких товаров резко снижается, что предопределяет необходимость снятия их с производства и замены новыми товарами. Таким образом, в условиях рыночных отношений разработка новых товаров и услуг и связанное с ней обновление ассортимента является важнейшим средством адаптации предприятия к внешней среде.

Анализ жизненного цикла товара показывает, что объем продаж в натуральном и стоимостном измерении по фазам жизненного цикла неодинаков (рис. 37). В фазах внедрения, роста и созревания объем продаж увеличивается и достигает максимальной величины в конце фазы созревания товара (точка в). В фазе насыщения и спада объем продаж начинает снижаться. Однако темпы роста объема продаж в этих фазах разные. В фазе роста темпы увеличения объема продаж значительно выше, чем в фазе внедрения и созревания, а в фазе насыщения и спада они имеют отрицательное значение. По времени фаза созревания значительно продолжительнее остальных фаз. Большинство имеющихся на рынке товаров находится в фазе зрелости. Поэтому основная цель при планировании жизненного цикла товара состоит в том, чтобы сократить остальные фазы и увеличить продолжительность фазы созревания и роста.

Тем не менее, падение сбыта продукции в любом случае неизбежно. Оно может быть медленным, быстрым или опуститься до некоторого низкого уровня

и оставаться на нем в течение многих лет. Если своевременно не снять с производства устаревший товар, то он станет препятствием на пути поисков его замены, причиной низкой рентабельности и ослабления позиций предприятия на рынке.

На стадии падения товара у предприятия могут быть три альтернативных направления действий.

Во-первых, можно сократить маркетинговые программы, снижая тем самым количество производимых продуктов, число торговых точек и каналов сбыта.

Во-вторых, оживить продукт, изменив его положение на рынке, упаковку или технологию продвижения и сбыта.

В-третьих, прекратить выпуск данного товара.

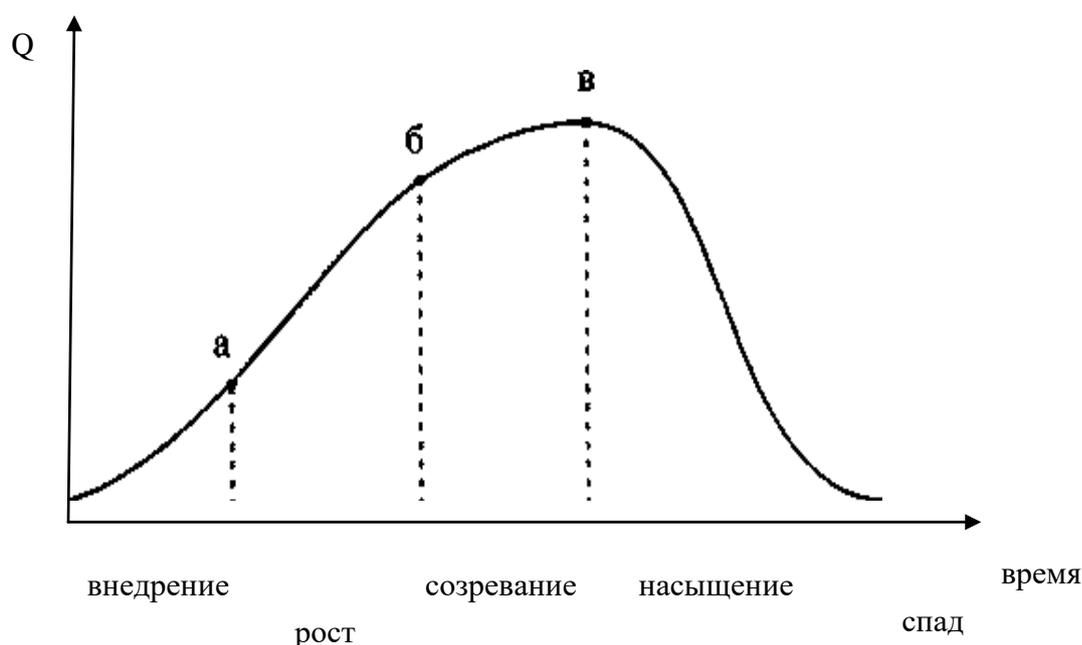


Рис. 37. Жизненный цикл товара

При планировании жизненного цикла товара удлинить стадию созревания позволяет модификация товара, рынка и соответствующая маркетинговая политика.

1. Модификация товара. Наиболее важными направлениями модификации товара являются: повышение его качества, усовершенствование технико-экономических параметров, изменение внешнего вида.

Повышение качества проявляется в приобретении товаром новых свойств, позитивно оцениваемых потребителем. Для многих предприятий в условиях насыщенного рынка высокое качество товара является главным направлением товарной стратегии. Такая стратегия позволяет обеспечить вы-

сокую репутацию предприятия и завоевать сегмент потребителей с относительно высоким уровнем доходов.

Усовершенствование технико-экономических параметров изделия направлено на расширение круга потребителей путем удовлетворения их специфических запросов. Это обеспечивается внесением в изделие конструктивных или рецептурных изменений, направленных на повышение надежности, производительности, безопасности, вкусовых свойств и т.п., что приводит к появлению модификаций базовой модели путем расширения ее функциональных характеристик. Выпуск товаров, удовлетворяющих запросы широкого круга потребителей, является не только средством увеличения объема продаж, но и инструментом в борьбе с конкурентами.

Изменение внешнего вида товара также является надежным средством увеличения объема продаж. Здесь играют роль многие факторы: цвет, форма, запах, исходные материалы, упаковка и др. Внесение небольших изменений во внешний вид товаров, упаковку, конструктивный состав, рецептуру, как правило, принципиально не изменяет технологию изготовления и сырьевую базу.

Принятие решений о модификации товаров, как и других инноваций, должно проводиться на основе расчетов экономической эффективности с учетом затрат и результатов.

2. Модификация рынка. Данное направление увеличения объема продаж заключается в попытке найти новые рынки, предложить новые способы применения продукции.

3. Модификация маркетинга. Это направление предусматривает разработку комплекса маркетинга «4Р» для каждого сегмента рынка (например, с предоставлением дополнительных услуг в послепродажном обслуживании).

В процессе планирования номенклатуры и ассортимента продукции необходимо: сократить время освоения новых изделий; увеличить рыночный период жизни изделия.

Сокращение длительности цикла НИОКР и освоения новых изделий ведет к увеличению количества новых продуктов, расширению и углублению ассортимента, перенасыщению рынка товарами, падению спроса на старые товары, снятию их с производства и сокращению длительности жизненного цикла. Этот процесс является важнейшим условием выживания предприятия и его адаптации к внешней среде. В то же время каждое предприятие стремится увеличить жизненный цикл товара и сократить тем самым суммарные издержки на производство и реализацию продукции. Однако наличие спроса на старые продукты в условиях ограниченной платежеспособности уменьшает потребность в новых продуктах, замедляет темпы проведения на-

учных исследований в области освоения новых модификаций и перспективных товаров, что, в конечном счете, ведет к замедлению темпов научно-технологического развития предприятия и утрате им занимаемого положения на рынке.

Таким образом, основные задачи планирования ассортимента состоят в следующем:

Во-первых, эффективная ассортиментная стратегия должна быть направлена на увеличение объема продаж и прибыли от стадий жизненного цикла изделий.

Во-вторых, появление на рынке различных моделей параметрического ряда изделия должно планироваться в такой последовательности, чтобы величина объема продаж и прибыли оставалась относительно постоянной.

В связи с этим, при планировании ассортимента необходимо весь ассортимент продукции, планируемый к продаже, разбить на следующие ассортиментные группы:

- основную, включающую товары, находящиеся на стадии роста и приносящие основную долю прибыли;
- поддерживающую, состоящую из товаров, стабилизирующих доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости;
- стратегическую, включающую товары, призванные обеспечить будущие доходы предприятия;
- тактическую, охватывающую товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся в стадии роста и зрелости;
- снимаемую с продажи и включающую товары, находящиеся на стадии насыщения и спада.

При планировании новых товаров следует иметь в виду, что они в краткосрочном периоде ухудшают экономические показатели работы предприятия, поскольку увеличивают издержки производства и реализации, нарушают ритмичность производственного процесса. Однако в долгосрочном периоде существует прямая зависимость между финансовой устойчивостью предприятия и его инновационной деятельностью.

Новизна товара рассматривается по отношению к новой потребности, к новому потребителю, к старому товару и к новому рынку. Соответственно, при планировании хозяйственного портфеля может применяться следующая классификация новых товаров:

- качественно новый товар, не имеющий до его появления аналогов на рынке. Создание таких товаров производится на базе новых открытий и изобретений, полученных в ходе фундаментальных исследований;

- усовершенствованный товар, имеющий на рынке товар-аналог. Такие товары осваиваются в ходе проведения прикладных НИОКР. Они удовлетворяют те же потребности, что и существовавшие до их появления товары-аналоги, но на принципиально новой технико-технологической базе. Например, электронные часы по отношению к механическим, можно рассматривать как усовершенствованный товар;
- частично усовершенствованный товар (с принципиально не измененными характеристиками), например, автоматическая стиральная машина;
- товар рыночной новизны, который является старым товаром для прежних рынков, но новым для планируемого к освоению рынка;
- товар новой сферы применения.

Планирование ассортимента на основе концепции жизненного цикла продукта является основой для обоснования плановых решений, но при этом необходимо учесть:

- 1). Этапы, общая продолжительность и форма жизненного цикла изменяются в зависимости от продукта, что не позволяет выработать стереотипных плановых решений, которыми могли бы пользоваться все предприятия.
- 2) Большое воздействие на жизненный цикл товара оказывают внешние факторы, такие как состояние экономики, уровень инфляции, платежеспособность покупателей и др. Они могут сократить или удлинить жизненный цикл.
- 3) Прогнозирование жизненного цикла не имеет эффективного инструментария. Из практики планирования ассортимента можно привести немало случаев, когда прогнозы по ряду причин не сбываются. Например, предприятие может прогнозировать падение продаж и устранить маркетинговую поддержку. Однако неблагоприятные условия не наступили, и если бы предприятие этого не сделало, продукты не потерпели бы поражения.
- 4) Четыре основные фазы цикла, описанные выше, не имеют четких границ. В определенные моменты может оказаться, что продукт достиг зрелости, когда фактически он достиг временной стабилизации на фазе роста. В этом случае принятые плановые решения по объему продаж и структуре ассортимента окажутся неэффективными. Следовательно, фаза продукта в жизненном цикле не может быть точно определена и трудно предсказать, когда начнется следующая фаза, и как долго она продлится, и каких уровней достигнет объем продаж.
- 5) Одна из проблем состоит в сокращении отрезка времени между появлением нового продукта и периодом его наибольших продаж. Этот период жизненного цикла не поддается точному прогнозированию, что сказывается на достоверности плановых расчетов объема продаж.

6) Между продолжительностью жизненного цикла продукта, объемом продаж и прибылью отсутствует количественно измеримое соответствие. Во время первоначального появления продукта на рынке необходимо произвести довольно значительные расходы на маркетинг, освоение производства и вывод товара. В то же время низкий объем продаж не обеспечивает высокой нормы прибыли. По мере расширения сбыта быстро увеличиваются норма и объем прибыли. На последних стадиях роста и в период зрелости конкуренция приводит к снижению нормы прибыли и, в конечном счете, к сокращению общей массы прибыли. Однако это сокращение происходит до того момента, когда начинает падать объем продаж. Этот отрезок времени между снижением нормы прибыли и падением объема продаж при планировании длительности жизненного цикла определить довольно сложно.

7) Для многих видов продукции существует возрастающая обратная зависимость между стоимостью разработки и его жизненным циклом. Обычно в процессе планирования возникает необходимость компенсировать высокие издержки на разработку продукта в более короткий срок, в течение которого продукт приносит прибыль. Решение этой проблемы становится еще более трудным, когда издержки на разработку возрастают, и период получения прибыли отодвигается, как, например, при производстве технически сложной продукции (самолеты, морские суда, электрические станции).

8) Концепция жизненного цикла продукта не позволяет точно определить время вывода продукта на рынок. Здесь большую роль играет субъективный фактор. С одной стороны, обеспечить необходимый объем продаж и прибыли — это заставить конкурента врасплох, т.е. сократить время на разработку товара и его выведение на рынок. С другой стороны, длительная разработка и тщательно проведенные испытания уменьшают неопределенность в отношении сбыта продукта, хотя и увеличивают предпроизводственные затраты.

Тем не менее, обоснование структуры ассортимента на основе планирования жизненного цикла товара позволяет установить очередность замены старых товаров новыми модификациями и новыми товарами, что намного эффективнее сбытовой концепции, не учитывающей требования рынка, когда товар включается в ассортимент по мере его готовности.

5.4. Планирование цены

Методы планирования цены

При планировании цен на продукцию в процессе обоснования объема продаж предприятия могут применять следующие альтернативные основные

методы ценообразования: на основе издержек; с ориентацией на уровень конкуренции; с ориентацией на спрос; параметрические методы.

1. Метод установления цены на основе издержек производства и реализации продукции - наиболее простой и распространенный метод, применяющийся в отечественной практике ценообразования. Его популярность объясняется следующими факторами.

Во-первых, объективную основу цены составляют издержки, которые могут быть достоверно определены в отличие от таких факторов, как спрос, уровень конкуренции и т.п. Поэтому общепризнанно, что он является одним из самых справедливых методов ценообразования.

Во-вторых, метод уменьшает ценовую конкуренцию, поскольку позволяет устанавливать оптимальный, а не максимальный уровень цены. Кроме того, устанавливая таким методом цены, предприятия их не пересматривают, по мере колебания спроса, что уравнивает цены на аналогичные товары.

Основным недостатком данного метода является то, что он ориентирует предприятия на максимально возможный выпуск продукции, обеспечивающий минимизацию издержек и ограниченный ассортимент, а не на удовлетворение спроса потребителей. Это ограничивает маневренность предприятия на рынке, поскольку его прибыль определяется, исходя из объема продаж по стабильным ценам, а не из возможных альтернативных объемов оборота при меняющихся ценах. Кроме того, применение этого метода не позволяет дифференцировать цены по различным сегментам рынка и учитывать особенности покупательского спроса и конкуренции.

Метод установления цены на основе издержек на практике может быть реализован в следующих формах.

Метод обеспечения безубыточности основан на включении в цену прибыли, исходя из заранее установленной нормы. Следует иметь в виду, что для возмещения издержек и получения прибыли необходимо реализовать объем продукции не меньший того количества, которое было принято при расчете цены. То же самое касается и цены: фактические отпускные цены не могут опускаться ниже запланированного уровня.

Метод **«средние издержки плюс прибыль»** заключается в прибавлении к средним издержкам на единицу продукции различных надбавок, покрывающих стоимость затрат, не учтенных в базовой себестоимости продукции, налоги и платежи, включаемые в цену изделия по ставкам в соответствии с действующим законодательством, а также прибыль предприятия. Величина надбавки может быть стандартной для каждого вида товара, а также дифференцированной в зависимости от вида товара, стоимости, единицы, объемов продаж. Данный метод позволяет установить предел цены, ниже которого она не может опускаться.

Рассчитанные на основе издержек цены не учитывают очень важный, рыночный фактор — ценовую эластичность спроса. Поэтому они требуют корректировки, суть которой состоит в необходимости рассчитать, при каком уровне цены будут достигнуты объемы продаж, позволяющие возместить валовые издержки и получить прибыль.

2. Метод установления **цены с ориентацией на уровень конкуренции.**

В основе данного метода лежит тот факт, что цена может не находиться в прямой зависимости от издержек. Издержки могут быть изменены в соответствии с условиями, существующими на рынке. Однако, из этого положения не вытекает, что издержки вообще игнорируются. Их уровень следует учитывать при решении вопроса о выпуске нового товара, предполагаемая продажная цена которого устанавливается исходя из условий рынка. Рассчитанная таким методом цена может быть ниже рыночной, на уровне или выше ее в зависимости от позиции потребителей, реакции на цену конкурентов, особенностей товара и предоставляемого сервиса. Предприятия, придерживающиеся этого метода, изменяют цены на свою продукцию только в том случае, если изменяют цены конкуренты. Обычно этот метод используется на конкурентных рынках при установлении цены на однородную продукцию. В этом случае конкретное предприятие считает, что установившаяся текущая цена является результатом совместного действия всех фирм данной отрасли и поэтому она позволяет достичь оптимального уровня окупаемости затрат.

Применяются следующие формы реализации данного метода.

Метод текущей цены. Предприятие, реализующее однородные товары на рынке с высокой степенью конкуренции, фактически имеет ограниченные возможности влиять на цены. В условиях совершенной конкуренции равновесная рыночная цена является постоянной величиной для каждого отдельно взятого предприятия. Поэтому оно может повлиять на свой доход только путем изменения объема продаж. Вследствие этого, при планировании продаж предприятие может изменять любые параметры товара, влияющие на объем продаж, кроме цены. А при установлении цены оно должно ориентироваться на сложившийся, на рынке их уровень.

Другой разновидностью метода установления цены с ориентацией на уровень конкуренции является **тендерное ценообразование**. Применяется в тех случаях, когда несколько фирм конкурируют друг с другом в борьбе за контракт. Тендер представляет собой цену, установленную фирмой-продавцом. При ее определении фирма исходит, прежде всего, из цен, которые могут предложить конкуренты, а не из уровня собственных издержек или величины спроса на товар. Естественно, что цена продавца в

этом случае должна быть несколько ниже, чем предложенная конкурентами, или равная ей. Такой метод ценообразования приемлем для уникальных товаров и контрактов на выполнение заказов.

3. Метод ценообразования с ориентацией на спрос. В данном методе уровень цен ставится в зависимость от уровня спроса на данный товар. В основе этого метода ценообразования лежит необходимость учета действия закона спроса и ценовой эластичности. Имеется в виду, что свобода в установлении цены товара ограничивается особенностью кривой спроса, которая отражает сложившуюся на конкретном рынке зависимость между ценами и спросом на товары (рис. 38).

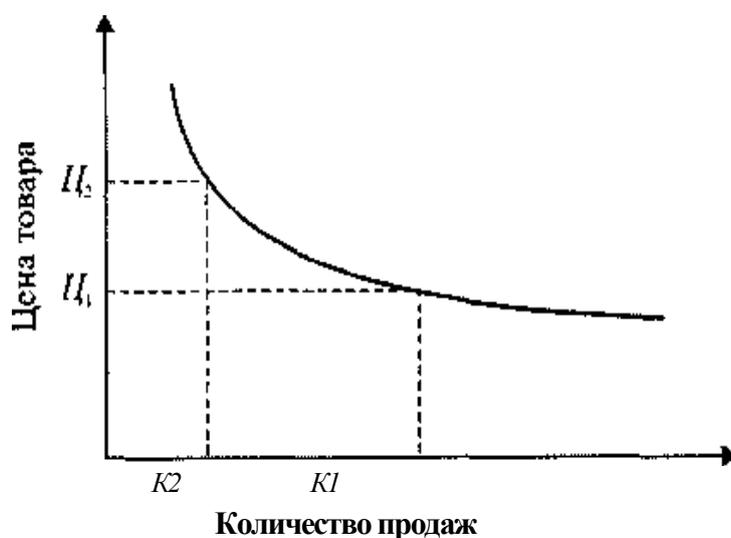


Рис. 38. Кривая рыночного спроса

Из кривой спроса видно, что при повышении цены товара и неизменных прочих условиях спрос на товар и количество продаж будет снижаться (если $Ц_2 > Ц_1$, то $K_2 < K_1$), и наоборот, снижение цены увеличит количество продаж. Мера чувствительности спроса на товары к изменениям цен измеряется с помощью показателя, который называется **эластичностью спроса**. Он рассчитывается отношением изменения величины спроса (в процентах) к изменению цен (в процентах). Если этот показатель равен или больше единицы, имеет место **эластичный спрос**, если меньше единицы — то **неэластичный спрос**. Эластичность спроса влияет на возможности предприятия в изменении сложившейся рыночной цены товара. В случае неэластичного спроса предприятию выгодно повышать цену товара, так как это вызывает увеличение выручки от продаж. В случае эластичного спроса, наоборот, выгодно понижать цены, поскольку это ведет к увеличению выручки. Затраты на произ-

водство товара в данном случае могут не изменяться и не учитываются, а если учитываются, то как ограничительный фактор.

Разновидностью данного метода является метод установления цены, исходя из **ощущаемой ценности товара**, в основе которого лежит субъективная оценка потребителем ценности товара или услуг, предлагаемых предприятием. Считается, что потребитель устанавливает соотношение между полезностью товара и ценой. Эта закономерность обусловлена тем, что для некоторых престижных товаров кривая рыночного спроса может отличаться от формы, изображенной на рисунке 39. В этом случае, если $Ц_2 > Ц_1$, то $К_2 > К_1$. Такое соотношение объясняется тем, что потребители товаров повышение цены могут истолковать как повышение качества товаров, которое является в данном случае доминирующим. Однако и для этой группы товаров цены не могут быть безграничными, поскольку с некоторого уровня цены спрос на товар начинает сокращаться.

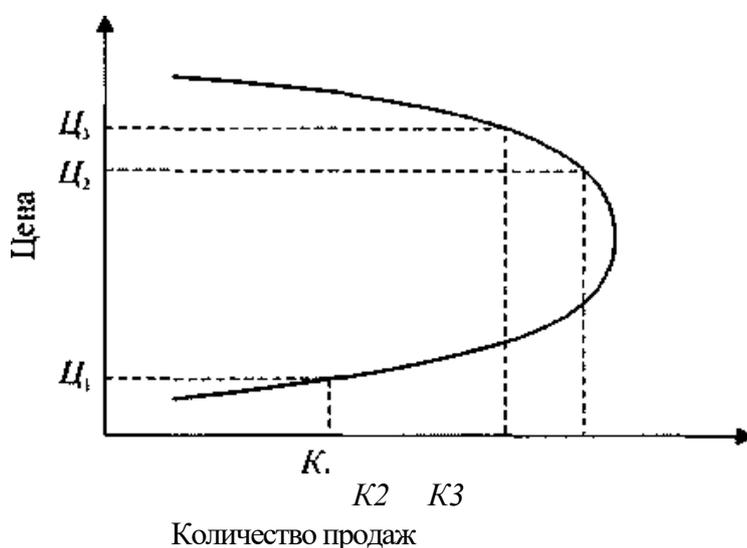


Рис. 39. Кривая спроса престижных товаров

Этот метод позволяет определять верхний и нижний пределы цены. Верхним ее пределом является цена, которую согласен заплатить за предлагаемый товар самый богатый покупатель, а нижним пределом является себестоимость производства и реализации продукции. Величина цены в этих пределах зависит от ряда факторов: остроты конкуренции, маркетинговой стратегии, выбранного сегмента рынка.

4. В основе **параметрических методов ценообразования** лежит зависимость цены от различных параметров изделия, важнейшее место среди которых занимают показатели качества товара. Данные методы широко применяются для установления цен на различные модели внутри параметрического ряда изделия. При этом цена базовой модели рассчитывается с помощью метода,

ориентированного на издержки или с помощью других методов, а цены на модели параметрического ряда рассчитываются с помощью различных коэффициентов, отражающих зависимость между ценой изделия и его параметрами. Первоначально зависимость цены базовой модели от параметров определяется на основе обработки статистической информации. Затем по результатам многочисленных наблюдений рассчитываются корректирующие базовую цену коэффициенты. При этом могут применяться различные подходы к установлению зависимости между ценой и параметрами изделия. Например, цена изделия может делиться на мощность, производительность, массу, скорость или величину другого параметра, считающегося основным. Полученная при этом удельная цена единицы главного параметра используется для расчета цен аналогичных изделий с другими величинами главного параметра.

Технология планирования цены

Процесс ценообразования при планировании продаж включает ряд последовательно выполняемых процедур: выявление ценообразующих факторов; постановка целей; выбор метода ценообразования; разработка ценовой стратегии предприятия.

Среди **внешних ценообразующих факторов**, в наибольшей мере влияющих на уровень цен, можно выделить следующие: рыночная среда, потребители, государство, субъекты каналов товародвижения.

Важным фактором, определяющим степень свободы предприятия в установлении уровня цены, является **рыночная среда**, в которой работает предприятие. В процессе анализа рыночной среды важно установить, кто контролирует цены. Субъектами контроля цен могут быть: сам рынок; данное предприятие; правительство.

Для среды, в которой цены контролируются рынком, характерна высокая степень конкуренции, однородность продукции и услуг. Здесь эффективная стратегия ценообразования предприятия незамедлительно подхватывается конкурентами, что обеспечивает установление ценового равновесия.

Среда, в которой цены контролируются самим предприятием, характеризуется ограниченной конкуренцией и ограниченным ассортиментом товаров. Здесь уровень цены зависит только от принятой предприятием стратегии и особенностей рынка.

Среда, где цены контролируются правительством, охватывает ряд социально значимых товаров, коммунальные услуги, общественный транспорт. В ней государственные органы устанавливают конкретный уровень цен и свобода предприятий сведена к минимуму — контролю за издержками.

Потребители также оказывают непосредственное влияние на уровень цены товара, поскольку цена товара в рыночной среде устанавливается в результате компромисса между продавцом и покупателем товара.

Здесь необходимо иметь в виду, что цена имеет неодинаковую значимость для различных сегментов рынка. Поэтому при планировании цены важно установить, к какому типу относятся потребители товара, выпускаемого данным предприятием. С точки зрения чувствительности к цене все покупатели могут быть разделены на следующие типы:

- экономные покупатели, остро реагирующие на изменение цены и качества товара;
- эмоциональные покупатели, уделяющие меньше внимания ценам и имеющие высокую чувствительность к «имиджу» товара и качеству обслуживания;
- патриоты — приверженцы конкретных фирм, ради их поддержки готовые принять их ценовую политику;
- апатичные покупатели, уделяющие основное внимание качеству, надежности товара, удобству в пользовании, комфорту вне зависимости от цен.

Свобода предприятия в установлении цены зависит также от того, насколько потребители осведомлены о рыночных ценах. Если осведомленность потребителей достаточно высока, то к повышению цен следует относиться осторожно

В установлении цены кроме вышеназванных субъектов активно участвуют различные посредники - **субъекты товародвижения**, что в значительной мере сковывает свободу производителя. Усилить контроль над ценой могут следующие мероприятия: система монопольного товародвижения; фиксированные цены; сеть фирменной торговли; поставки на условиях консигнации; использование торговых марок; учет при формировании отпускных цен интересов посредников.

Государство также активно влияет на уровень цен. Выделяют три формы государственного регулирования цен: а) государство само устанавливает цены; б) государство устанавливает определенный порядок ценообразования и основные параметры цены (рентабельность, налоги, скидки и т.п.), обязательные для всех субъектов хозяйствования; в) государство устанавливает правила ведения производственно-хозяйственной деятельности, влияющие на политику ценообразования, например, запрет недобросовестной конкуренции, демпинга.

Все вышерассмотренные факторы в значительной мере относятся к субъективным. К объективным факторам относятся инфляция, повышение затрат на добычу энергоресурсов, научно-технологический прогресс (НТП). НТП, с одной стороны, способствует росту цен вследствие повышения капиталоемкости производства, а, с другой, направлен на снижение издержек и, соответственно, уровня цен.

Анализ внешних факторов, определяющих уровень цен в конкретной ситуации, позволяет не только выявить тенденцию их изменения в данный момент, но и более четко сформулировать цели планирования цен.

Постановка целей планирования цен

При планировании цен предприятию необходимо четко сформулировать цели. Цели должны быть частью корпоративной цели предприятия (табл. 12).

Таблица 12

Взаимосвязь целей ценообразования и уровня цен

N	Цели	Подцели	Характер цели	Уровень цен
1	Сбыт	Максимизация сбыта Достижение определенной доли рынка	Долгосрочный	Низкий
2	Прибыль	Максимизация текущей прибыли Быстрое получение наличных денег	Краткосрочная	Высокий или тенденция к росту
3	Выживание	Окупаемость затрат Сохранение существующего положения	Краткосрочная	Крайне низкий до покрытия затрат
4	Качество	Обеспечение лидерства по качеству Сохранение лидерства по качеству	Долгосрочный	Высокий для покрытия дополнительных затрат

Выбор метода ценообразования

Выбор метода ценообразования основан на анализе условий применения тех или иных методов, с учетом ситуации, в которой находится данное предприятие.

Методы ценообразования на основе издержек эффективны в следующих случаях:

- при установлении цены на принципиально новые товары, когда отсутствует база для сравнения;
- для разовых заказов, новых образцов товаров, изделий, изготавливаемых малыми партиями и т.д.;
- при планировании цен в отраслях, в которых большинство предприятий пользуется данным методом;

- для товаров, спрос на которые устойчиво превышает предложение.

Применение **методов, ориентированных на конкуренцию**, зависит от структуры рынка, от количества и особенностей фирм, выпускающих однотипную продукцию, остроты и характера конкуренции. Отличительная особенность фирм, применяющих данный метод формирования цены, заключается в том, что они стремятся сохранить постоянную зависимость между своими ценами и уровнем спроса или ценами и издержками. Как правило, эти фирмы в политике ценообразования следуют за фирмой-лидером, имеющей твердые позиции на рынке. Уровень своих цен они широко рекламируют.

Данный метод используется не только на рынке с совершенной конкуренцией, но и на олигополистическом рынке, для которого характерна широкая осведомленность о ценах конкурентов. На таких рынках или отдельных его сегментах нередко соглашения между ограниченным числом крупных фирм относительно уровня цен на товары или услуги. Поэтому при выборе такого метода решающим фактором могут быть цели, установленные в стратегическом плане.

Для **метода с ориентацией на спрос** специфическими условиями применения являются колебания спроса и предложения на данный товар. При этом цена увеличивается по мере роста спроса и уменьшается по мере его снижения. Многие специалисты считают, что в рыночной экономике данный метод считается единственно приемлемым. Данный метод оправдан в массовом и крупносерийном производстве, а также для товаров, потребление которых носит сезонный характер, например, одежда, обувь.

Важнейшим обстоятельством, которое приходится учитывать при планировании цены с ориентацией на спрос, является эластичность спроса. Перед принятием решения в пользу этого метода необходимо выявить факторы, от которых зависит эластичность спроса. Это:

- количество имеющихся на рынке заменителей данного товара;
- характер потребностей, удовлетворяемых товаром (насколько они важны и неотложны для покупателей);
- наличие у товара необходимых для его применения товаров-дополнений;
- количество потребляемого товара; емкость рынка;
- количество конкурентов; платежеспособность спроса.

Параметрические методы рассчитаны для предприятий с широкой и глубокой номенклатурой изделий, значительными объемами продаж, массовым и крупносерийным типом производства. При этом основная номенклатура должна быть представлена широкой гаммой различных типоразмеров изделий, выполненных на основе ограниченного числа базовых моделей. Данный метод неприменим для расчета цен на уникальные изделия, в единичном и малосерийном производстве.

Разработка ценовой стратегии

Ценовая стратегия — это комплекс средств и методов, с помощью которых реализуются цели ценообразования. Ценовая стратегия зависит от степени новизны товара, Проще решается вопрос с установлением цены на товары, уже известные на рынке. Здесь важно выявить тенденции изменения покупательского спроса. Совершенно иначе обстоит дело с новыми товарами. Для них сложно спрогнозировать объемы продаж, поскольку расчеты проводятся, как правило, в условиях неполной и недостоверной информации о рынке нового товара, тенденциях его развития, количестве потенциальных покупателей. Для новых товаров требуются значительные средства на формирование у потребителей желания купить данный товар. Структура издержек новых товаров существенно отличается от старых. Все это порождает определенные сложности с планированием, как объемов продаж, так и цены нового товара.

Современная теория выработала ряд стратегий ценообразования новых товаров, в число которых входят следующие основные: проникновения на рынок и «снятия сливок».

Стратегия проникновения на рынок предусматривает выведение товаров на рынок и их продажу по низким ценам, что позволяет быстро сформировать спрос на данные товары, обеспечить определенную долю рынка, устранить конкурентов (рис. 40).

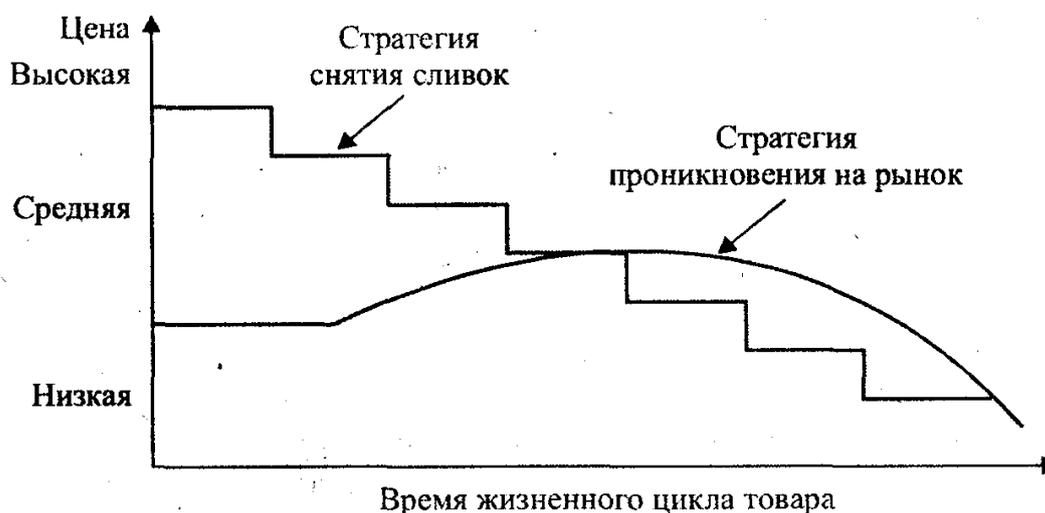


Рис. 40. Типы стратегий ценообразования

Затем при достижении устойчивого спроса цены на товары повышаются до уровня, который не препятствует дальнейшему росту объема продаж. По мере

расширения производства товара и сокращения издержек на единицу продукции цена вновь снижается, что позволяет увеличить объем продаж. Такая стратегия ценообразования обеспечивает прибыльную работу предприятия в долгосрочной перспективе.

Стратегия проникновения на рынок не может применяться для товаров с низкой эластичностью спроса. Она эффективна для высокоэластичных товаров, реализуемых на рынках большой емкости. Следует иметь в виду, что после проникновения на рынок поднять цены без падения объемов продаж очень сложно. Поэтому иногда бывает оправданным не увеличивать цены в этот период, а сохранить их на прежнем уровне или даже пойти на некоторое снижение, чтобы стимулировать рост продаж. Эффект в этом случае достигается за счет снижения себестоимости и увеличения массы прибыли. Стратегия проникновения на рынок может быть применена в следующих случаях:

- если рынок чувствителен к ценам и высокая цена может отпугнуть потребителей;
- имеется высокая эластичность спроса;
- низкая цена не привлекает конкурентов;
- большой объем продаж сможет компенсировать издержки производства и сбыта данного товара.

Основные недостатки этой стратегии:

- низкие цены стимулируют выпуск относительно простых унифицированных изделий, что приводит к сужению номенклатуры и замедлению научно-технологического развития предприятия;
- ограничиваются возможности предприятия в стратегическом развитии, и снижается адаптивность предприятия к динамике внешней среды. Все это может привести к утрате рынка.

Стратегия снятия сливок предполагает продажу товара в период освоения рынка по высоким ценам. По мере освоения изделия и увеличения объемов продаж цена постепенно снижается. Данная стратегия может быть реализована при наличии следующих условий:

- низкой эластичности спроса на данный товар;
- внешней (доступной для понимания потребителей) связи высокой цены с адекватным ей качеством товара;
- неприемлемости высокой цены для фирм-конкурентов в данный момент времени;
- большой емкостью рынка;
- высокой привлекательности товара для потребителей (чаще всего товар представляет собой модификацию ранее выпускавшегося и хорошо зарекомендовавшего себя товара);

- относительно высокой сложности товара, прошедшего длинный цикл НИОКР и защищенного патентами.

Чтобы прибегнуть к такой стратегии, предприятие-производитель должен быть в данный момент монополистом в производстве товара.

Преимущества стратегия снятия сливок:

- 1) Обеспечивает быструю компенсацию высоких издержек, вызванных необходимостью проведения НИОКР.
- 2) Некоторое ограничение спроса в связи с высокой ценой позволяет в этот период освоить массовое производство продукта (создать и освоить производственные мощности, обучить персонал и т.д.).
- 3) Высокая цена создает соответствующий имидж предприятию.
- 4) Делает цену более мобильным инструментом планирования продаж, поскольку понижение цены может быть сделано в любое время, в то время как повышение возможно не всегда.

Основные недостатки стратегии снятия сливок состоят в том, что: 1) она привлекает на данный рынок конкурентов и способствует созданию конкурентных барьеров для данного предприятия; 2) создает высокий риск, который может привести предприятие к потере конкурентоспособности.

Прогнозирование величины продаж

Расчет количества продаж того или иного изделия является заключительным этапом планирования продаж. К сожалению, приходится констатировать, что ни отечественная, ни зарубежная теория не выработала абсолютно надежных методов расчета количества продаж. Методика определения объема продаж (поставок) в рамках централизованной системы планирования и управления экономикой, хотя и имела четкие алгоритмы расчетов, основанные на межотраслевых балансах, но ей был присущ крупный недостаток, состоящий в том, что применяемые в расчетах нормативы потребностей не учитывали вкусы и желания людей. Количественно измерить спрос чрезвычайно сложно, а порой и невозможно вследствие того, что он порождается огромным количеством субъективных, порой противоречивых и неподдающихся формализации и оценке, факторов.

Средства прогнозирования объема продаж можно свести в две группы:

- а) основанные на экспертных оценках;
- б) экономико-статистические.

6. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

6.1. Планирование производственной программы предприятия

Производственная программа предприятия представляет собой комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг. В рыночных условиях основу плана производства на различных предприятиях составляют заключенные договоры с потребителями, имеющийся хозяйственный портфель и существующая потребность в товарах, а также действующие законы спроса и предложения на продукцию, работы и услуги (рис. 41).

При разработке производственной программы следует решать **задачи**:

- максимальное использование имеющихся производственных мощностей;
- максимальное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- обеспеченность продукции заказами или свободным спросом;
- согласование плана по поставкам сырья, материалов, комплектующих;
- обеспечение конкурентоспособности продукции на рынке;
- поиск возможностей для повышения эффективности производства продукции.



Рис. 41. Схема разработки производственной программы на предприятии

Для разработки производственной программы необходимы следующие данные:

- номенклатура и ассортимент хозяйственного портфеля предприятия;
- производственная мощность предприятия;
- цены (оптовые и рыночные);
- остатки готовой продукции на складе и в отгрузке на начало и конец периода;
- остатки незавершенного производства на начало периода и конец;
- анализ отчетных данных деятельности предприятия.

В условиях рыночной неопределенности могут применяться различные методы составления производственной программы:

- 1) Уровневое прогнозирование.
- 2) Последовательное принятие плановых решений.
- 3) Ситуационное планирование.
- 4) Линейное программирование.
- 5) Диверсификация продуктов и рынков.
- 6) Повышение конкурентоспособности продукции.

Наиболее простой путь уменьшения неопределенности в планировании предполагает расширение рыночной информации о потребителях и конкурентах, о спросе и предложении.

Уровневое прогнозирование представляет процесс предвидения ожидаемого объема продаж и прибыли по трем точкам: максимальный, вероятный, минимальный.

Оно обладает следующими достоинствами:

- помогает увеличить число плановых альтернатив и подготовиться к возможным отрицательным последствиям;
- представляет возможность расчета конкретных значений показателей, что позволяет избежать составления необоснованных проектов;
- способствует разработке системы раннего предупреждения в целях предотвращения снижения фактических показателей деятельности предприятия.

Ситуационное планирование довольно широко распространено в американских и японских компаниях и выполняется по следующему алгоритму:

- 1) Устанавливаются ключевые факторы среды, влияющие на планируемые результаты деятельности предприятия.
- 2) Составляется нормативный план, исходящий из наиболее вероятного воздействия системы ключевых факторов среды на планируемый результат. Он становится главным при разработке комплексного производственного плана предприятия.

3) Для каждого продукта отбирается несколько основных допущений, отличных от наиболее вероятной ситуации, и составляется автономный план, который не входит в комплексный. В качестве допущений могут быть приняты наихудшие варианты, а также различные случайности.

4) Определяется ситуация перехода к данному плану в процессе текущей производственной деятельности, то есть уточняется момент переключения с нормального плана действий на ситуационный, предусмотренный при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Руководители и исполнители планов получают возможность быстро действовать в неблагоприятной ситуации, которая была заранее запланирована, например, при изменении спроса на товар вступает в действие ситуационный план сокращения выпуска производства.

Разработка производственной программы осуществляется на большинстве промышленных предприятий в три этапа:

- 1) Составление годового производственного плана для всего предприятия.
- 2) Определение на основе производственной программы приоритетных целей на плановый период.
- 3) Распределение годового плана производства по отдельным структурным подразделениям предприятия или исполнителям.

При разработке производственных программ на машиностроительных предприятиях должны быть обоснованы объемы и сроки выпуска по стадиям и циклам производства. С этой целью производственные планы отдельных подразделений составляются так называемым цепным методом в порядке, обратном ходу технологических процессов.

Объемы производственной деятельности подразделений предприятия могут планироваться в натуральных, трудовых, стоимостных и иных измерителях. Основными плановыми показателями обычно являются годовая величина спроса, годовой объем предложения, номенклатура и ассортимент выпуска, трудоемкость единицы или объема продукции, издержки производства, рыночные цены на товары, работы и услуги и др.

Готовая продукция может быть выражена в натуральных, трудовых и денежных измерителях. Объем реализованной, или проданной, продукции принято измерять в рыночных ценах. Размер валовой продукции может быть определен в любых измерителях.

В условиях рынка объем продаж является главным показателем производственной программы предприятия. К реализуемой продукции относятся готовые товары или товарная продукция, запасные части и

полуфабрикаты, работы и услуги, предназначенные для удовлетворения потребностей покупателей.

Производственная программа по номенклатуре и объему выпуска должна обеспечивать полную загрузку всех рабочих мест и персонала, годовой номинальный фонд рабочего времени в расчете на одну единицу (станок, рабочий).

Кроме того, при разработке годовой производственной программы необходимо обеспечить максимальный совокупный доход, высокую финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия. Это предполагает отбор и включение в план производства наиболее конкурентоспособных и рентабельных товаров.

В американских корпорациях для этого применяется матрица БКГ, предусматривающая различное сочетание четырех основных товаров («звезда», «дойная корова», «собака» и «трудный ребенок»).

Продукты группы «звезда» обладают наибольшей эффективностью в отношении показателей рентабельности и ликвидности, поэтому предприятие должно иметь как можно больше подобных товаров независимо от степени диверсификации или специализации. Кроме того, товары групп «звезда» и «дойная корова» являются основой в своей производственной и финансовой деятельности, поддерживающей выпуск других продуктов.

В процессе разработки производственной программы цеха или предприятия возникает необходимость **принятия оптимальных плановых решений**. Под оптимальным решением обычно понимается достижение в заданных условиях максимальных результатов или минимальных издержек производства.

Планируемая производственная программа на каждом предприятии должна соответствовать имеющимся производственным возможностям или его производственной мощности.

При планировании производственной программы следует придерживаться следующего:

- ограничение процесса создания и реализации продукции, на которую отсутствует предварительный договор поставки. Прежде, определяются поставщики сырья, материалов, комплектующих; подготавливаются техническая документация, необходимые производственные мощности, экономические расчеты себестоимости, цены, а также комплекс маркетинга «4Р» для каждого сегмента рынка;
- максимальная унификация комплектующих узлов, технологии по всей номенклатуре изготавливаемых изделий с таким расчетом, чтобы при отказе потребителя от изделия, производство которого уже начато, можно

было быстро и без больших потерь переключиться на изготовление другого изделия, имеющего спрос. Подобной унификации предприятию приходится добиваться и от сторонних поставщиков материалов, комплектующих узлов и деталей;

- непрерывный поиск надежных и выгодных для предприятия рынков сбыта продукции, соответствующих критериям привлекательности с целью получения максимальной прибыли и предотвращения простаивающих производственных мощностей предприятия из-за отсутствия заказов потребителя;

- постоянная наработка и укрепление конкурентных преимуществ продукции предприятия по сравнению с продукцией конкурентов. Эти преимущества (внешний вид, прочность, простота в эксплуатации, цена и т. д.) могут касаться лишь какого-то одного параметра изделия, но должны учитывать потребности каждого сегмента рынка целевой аудитории предприятия.

6.2. Планирование производственной мощности предприятия

Под производственной мощностью предприятия (производства, цеха) понимается максимально возможный годовой выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусматриваемых на плановый период, при наилучшем использовании производственного оборудования, площадей, внедрения новой техники и технологии, улучшении организации труда и производства. От уровня материально-технической базы предприятия, степени использования его производственного потенциала зависят все финансовые показатели предприятия. Если производственная мощность используется не достаточно полно, то это приводит к увеличению доли постоянных издержек в общей их сумме, росту себестоимости продукции, и, как следствие уменьшению прибыли.

Производственная мощность выражается как в натуральных единицах, так и в стоимостном выражении. Производственная мощность на предприятии не может быть постоянной, она изменяется вместе с совершенствованием техники, технологии, организации производства и стратегии предприятия.

Расчеты производственных мощностей на предприятии представляются в виде баланса. Его составляющие:

1) Производственная мощность на начало года (входящая):

$$M_{н.г.} = P_{час.} \cdot T_{эфф.} \cdot K_{об.} \text{ или}$$

$$M_{н.г.} = P_{ч.с.} \cdot T_{эфф.} \cdot K_{об.} \cdot K_{вых.} \text{ или}$$

$$M_{н.г.} = \frac{T_{эфф.}}{T_{ц.}} \cdot B \cdot K_{об.}, \text{ где}$$

$P_{час.}$ - часовая производительность оборудования в натуральных единицах;

$T_{эфф.}$ - эффективный фонд времени работы оборудования, час.;

$K_{об.}$ - количество однотипного оборудования, установленного в цехе;

$P_{ч.с.}$ - часовая производительность единицы оборудования в единицах измерения переработанного сырья;

$K_{вых.}$ - коэффициент выхода готового продукта;

B - выпуск продукции за один цикл при периодическом процессе производства с одного аппарата;

$T_{ц.}$ - длительность производственного цикла.

2) $M_{вв.}$ - **вводимая мощность**. Прирост производственной мощности в течение года за счет ввода в действие новых цехов, расширения и реконструкции действующих производств, проведения организационно-технических мероприятий, изменения режима работы предприятия (сменность).

3) $M_{выв.}$ - **выводимая мощность**. Уменьшение производственной мощности за счет выбытия (физический или моральный износ основного средства).

4) $M_{к.г.}$ - **производственная мощность на конец года**:

$$M_{к.г.} = M_{н.г.} + M_{вв.} - M_{выв.}$$

5) $M_{ср.г.}$ - **среднегодовая производственная мощность**:

$$M_{ср.г.} = M_{н.г.} + \frac{M_{вв.} \cdot n_{вв.}}{12} - \frac{M_{выв.} \cdot n_{выв.}}{12}$$

$n_{вв.}$, $n_{выв.}$ - число месяцев работы и неработы вводимой и выводимой мощности соответственно.

$$K_m = \frac{B_r}{M_{ср.}}$$

B_r - выпуск продукции или кол-во перерабатываемого сырья;

K_m - коэффициент использования среднегодовой мощности.

Нормативные уровни загрузки оборудования, по которым следует считать производственную мощность, утверждены в отраслевых инструкциях, в техническом паспорте оборудования.

При расчете производственной мощности используется $T_{эфф.}$ - эффективное время (максимально возможный фонд времени работы оборудования):

$T_{эфф.} = T_{кал.} - T_{реж.} - T_{рем.} - T_{тех.}$, где

$T_{реж.}$ - режимный (номинальный) фонд времени.

При непрерывном производстве режимный фонд совпадает с календарным:

$T_{кал.} = 365 \text{ час.} * 24 \text{ час.};$

$T_{рем.}$ - время на проведение ремонта в году;

$T_{тех.}$ - технические неизбежные простои (чистка оборудования, переналадка, замена катализатора).

Производственная мощность участка (цеха), оснащенного не однотипным, а разнообразным оборудованием, определяется пропускной способностью парка ведущих групп оборудования. К ведущим группам относят оборудование, которое выполняет основной по сложности и трудоемкости объем работ при обработке профилирующей продукции.

Если производственная мощность считается на технологическую стадию, которая состоит из связанных между собой аппаратов, то считая время простоя оборудования в ремонте, надо знать одновременно или последовательно ремонтируются аппараты в технологической линии. Если одновременно, то время простоя определяется по самому трудоемкому аппарату в ремонте, если последовательно - время простоя каждого аппарата суммируется.

Если на оборудовании изготавливаются детали только для одного наименования изделия, то расчеты производственной мощности не вызывают затруднений. Если же на одном и том же оборудовании обрабатываются детали, применяющиеся в нескольких наименованиях изделий, то расчет производственной мощности участка (цеха) производится на основе трудоемкости так называемого наборного **комплекта изделий**. В него включаются изделия в количественном соотношении, предусмотренном в программе. В этом случае по каждой группе оборудования рассчитывается **прогрессивная норма трудоемкости обработки одного комплекта**. Она определяется умножением трудоемкости обработки комплекта деталей изделия на его удельное значение в общем выпуске с последующим суммированием производства по всем изделиям. Производственная мощность группы оборудования определяется делением фонда времени работы каждой группы на норму трудоемкости одного наборного комплекта.

Задача. На участке шестерен механического цеха установлено 5 токарных станков, на которых обрабатываются детали изделий А, Б и В в соотношении 50, 30 и 20 процентов. Данный процент рассчитан, исходя из количества изделий и применяемости деталей в изделиях. Трудоем-

кость обработки комплекта деталей изделия А равна 10 станко-часов; Б - 20 и В - 30. Плановый фонд времени работы оборудования составляет 25 500 часов. Рассчитываем трудоемкость комплекта приведенного изделия.

$$\text{Изделие А} = \frac{10 \cdot 50}{100} = 5 \text{ час.}$$

$$\text{Изделие Б} = \frac{20 \cdot 30}{100} = 6 \text{ час.}$$

$$\text{Изделие В} = \frac{30 \cdot 20}{100} = 6 \text{ час.}$$

Далее определяем пропускную способность участка в наборных комплектах:

$$\frac{25500}{17} = 1500 \text{ шт.}$$

Для определения производственной мощности в натуральных единицах необходимо величину производственной мощности в наборных комплектах распределить пропорционально количественному соотношению изделий в программе:

$$\text{Изделие А} = \frac{1500}{100} \cdot 50 = 750 \text{ шт.}$$

$$\text{Изделие Б} = \frac{1500}{100} \cdot 30 = 450 \text{ шт.}$$

$$\text{Изделие В} = \frac{1500}{100} \cdot 20 = 300 \text{ шт.}$$

Итого 1500 шт.

В условиях индивидуального и мелкосерийного машиностроительного производства, когда в одном цехе на одном и том же оборудовании обрабатываются детали большого количества наименований изделий, расчет производственной мощности выполняется по укрупненной номенклатуре. Укрупнение проводится путем объединения или приведения отдельных деталей в группы по признакам подобия структуры их трудоемкости. В качестве **изделия-представителя** выделяется такое, которое имеет наибольшее значение в общем выпуске цеха. Приведение отдельных изделий группы к изделию-представителю производится исходя из соотношения их трудоемкости при помощи коэффициентов приведения.

Задача. Требуется изделие Б и В привести к изделию-представителю А. Суммарная трудоемкость изделий составляет: А - 30 час; Б - 40 час; В - 20 час. Годовой выпуск изделия А = 1500 штук; Б = 500;

$B = 640$. Коэффициенты приведения соответственно равны: 1,0; 1,33; 0,67.

Программа в пересчете на изделие А составит:

$$1500 + (500 \cdot 1,133) + (640 \cdot 0,67) = 2593 \text{шт.}$$

Производственная мощность предприятия рассчитывается по ведущему цеху. Для этого рассчитываются производственные мощности всех цехов, и строится диаграмма мощностей предприятия. На рисунке 42 изображена диаграмма мощностей в разрезе цехов предприятия, предложенная в работе.

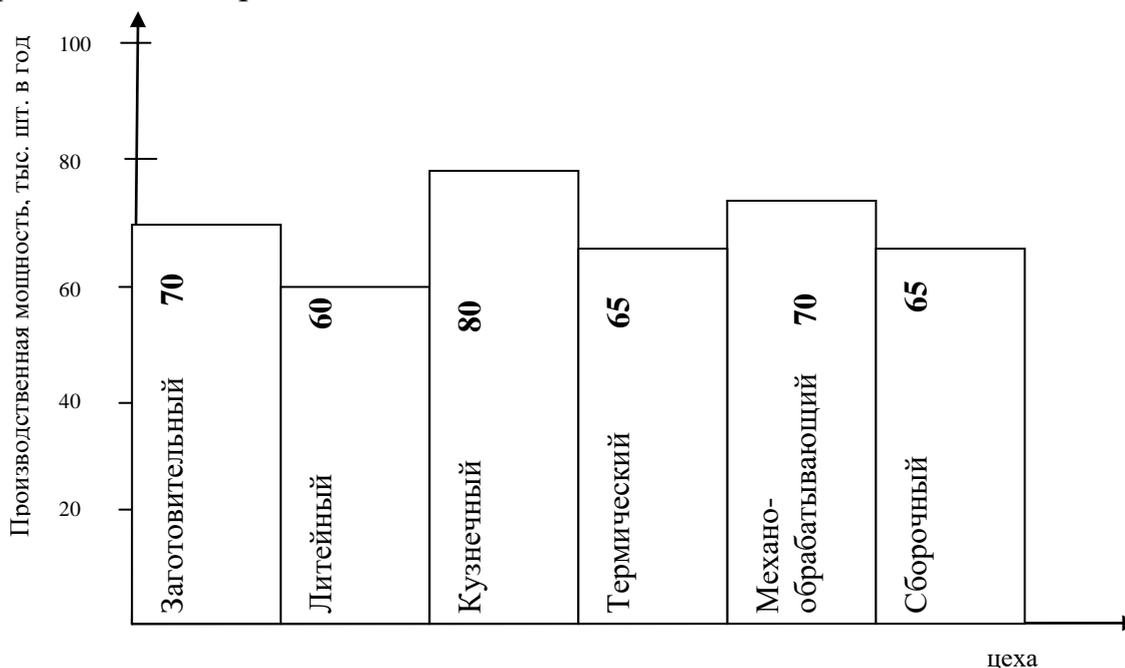


Рис.42. Диаграмма мощностей предприятия

Наиболее часто на предприятиях машиностроения за ведущий цех принимается сборочный цех. Если в нашем случае за ведущий цех принять сборочный с наличной мощностью в 65 тыс. изделий, то в заготовительном цехе имеется резерв мощностей, равный 5 тыс. изделий; в кузнечном цехе — 15 тыс. изделий; в механообрабатывающем цехе - 5 тыс. изделий. Литейный цех будет, наоборот, «узким местом»: в нем имеется недостаток производственной мощности в 5 тыс. изделий в год. Под «узким местом» понимается несоответствие мощности отдельных участков, цехов возможности ведущего оборудования. Таким образом, при планировании производственной программы необходимо предусмотреть мероприятия, направленные, с одной стороны, на «расшировку узких мест» (увеличение мощности), а с другой — на загрузку имею-

щихся резервов мощностей. В нашем примере производственная мощность предприятия будет равна 65 тыс. шт. изделий в том случае, если у предприятия имеется возможность увеличить пропускную способность литейного цеха на 5 тыс. шт. В противном случае за мощность предприятия следует принять объем производства, в 60 тыс. изделий в год.

Установленная производственная программа может быть выполнена при условии обеспечения необходимым количеством ресурсов. Алгоритм расчета производственной программы в упрощенном виде следующий:

1. Анализируется портфель заказов. Выбираются представители продукции, занимающие наибольший удельный вес в портфеле заказов.
2. Производится перерасчет ассортимента портфеля заказов на один вид продукции, принятый в качестве представителя. Коэффициент пересчета определяется путем деления трудоемкости каждого типо-размера продукции на трудоемкость выбранного представителя. Далее количество изделий, предусмотренное планом продаж, умножается на коэффициент пересчета. Результаты суммируются, и полученная сумма представляет собой проект производственной программы предприятия, сформированный на основе портфеля заказов и рассчитанный по тому изделию, которое принято в расчете производственной мощности. При этом план продаж должен быть скорректирован на величину изменения остатков готовой продукции, планируемых на конец года.
3. Анализируется использование среднегодовой производственной мощности в отчетном периоде. В процессе анализа определяется достигнутый уровень использования производственной мощности, степень прогрессивности применяемой техники и технологии; степень использования оборудования и производственных площадей; достигнутый уровень организации производства и труда на предприятии.

При анализе достигнутого уровня использования мощностей определяются коэффициент использования среднегодовой производственной мощности, коэффициенты сменности работы оборудования, степень использования внутрисменного фонда времени, наличие излишнего и неустановленного оборудования, причины недоиспользования оборудования.

4. Планируется увеличение коэффициента использования производственной мощности в планируемом периоде, за счет реализации выявленных внутрипроизводственных резервов, без дополнительного ввода постоянных факторов производства. Внутрипроизводственные резервы улучшения использования действующих производственных мощностей подразделяются на экстенсивные и интенсивные.

К экстенсивным относятся резервы увеличения полезного времени работы оборудования в пределах режимного фонда (сокращение внутрисменных и целодневных простоев оборудования, продолжительности плановых ремонтов).

Интенсивные факторы включают мероприятия по более полной загрузке оборудования в единицу времени, увеличение выпуска готовой продукции.

5. Определяется возможный выпуск продукции на основе действующих производственных мощностей. Существуют два метода расчета производственной программы.

Первый метод: производственная программа ($N_{год}$):

$$N_{год.} = K_{им} \cdot M$$

где $K_{им}$ – плановый коэффициент использования среднегодовой мощности.

Второй метод. При дифференциации хозяйственного портфеля или расширения и обновления ассортимента производственную мощность следует рассчитывать в разрезе изделий-представителей в натуральном и стоимостном выражении.

6. Проект производственной программы сравнивается с производственной мощностью. Если проект производственной программы не обеспечивает полной загрузки производственных мощностей, то необходимо искать дополнительные возможности увеличения объема продаж и догрузки производственных мощностей за счет дополнительных рынков сбыта. Если проект производственной программы превышает производственную мощность, то с целью сохранения потребителя необходимо провести комплекс мероприятий по увеличению производственной мощности. С целью более полной увязки проекта производственной программы и производственной мощности предприятия разрабатывается баланс производственных мощностей.

7. В процессе обоснования производственной программы необходимо проверить, находится ли планируемый объем производства в пределах точек безубыточности. Для этого делается укрупненный расчет постоянных и переменных издержек, совокупного дохода от реализации продукции и прибыли для различных объемов производства, и по ним рассчитываются критические объемы, с которыми сравнивается планируемый объем производства.

Эффективность принимаемого плана оценивается путем определения следующих показателей:

1) **Коэффициент использования мощности:**

$$K_{исп.м.} = \frac{Q_{факт.}}{M_{ср.г.}}, \text{ где}$$

$Q_{\text{факт.}}$ - фактический (годовой) объем производства продукции.

2) **Коэффициент интенсивной загрузки мощности:**

$$K_{\text{и.з.}} = \frac{Q_{\text{среднесут.}}}{M_{\text{среднесут.}}}, \text{ где}$$

$Q_{\text{среднесут.}}$ - среднесуточный выпуск продукции;

$M_{\text{среднесут.}}$ - среднесуточная производственная мощность.

3) **Коэффициент экстенсивной загрузки мощности:**

$$K_{\text{э.з.}} = \frac{T_{\text{факт.}}}{T_{\text{расч.}}}, \text{ где}$$

$T_{\text{факт.}}$ - фактический фонд рабочего времени;

$T_{\text{расч.}}$ - расчетный фонд рабочего времени, принятый при определении производственной мощности.

4) **Фондорентабельность** показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных средств, %:

$$\Phi P = \frac{P_{\text{операц.}}}{C_{\text{ср.г.}}} \cdot 100\%, \text{ где}$$

$P_{\text{операц.}}$ - операционная прибыль, тыс. руб.

5) **Фондоотдача ОС** показывает, сколько продукции получено с 1 руб. основных средств, руб./руб.:

$$\Phi O = \frac{\text{Стоимость произведенной продукции}}{C_{\text{ср.г.}}}$$

$$\text{б) } \Phi O_{\text{АОПФ}} = \frac{\text{Стоимость произведенной продукции}}{C_{\text{ср.г. АОПФ}}}$$

$C_{\text{ср.г. АОПФ}}$ - среднегодовая стоимость активной части ОС.

7) **Фондоёмкость** – показатель, обратный фондоотдаче, характеризует необходимую сумму основных средств для получения 1 руб. продукции, руб./руб.:

$$\Phi E = \frac{C_{\text{ср.г.}}}{\text{Стоимость произведенной продукции}}$$

8) **Фондовооруженность** показывает, какая стоимость основных средств приходится на каждого работающего, тыс.руб./чел.:

$$\Phi B = \frac{C_{\text{ср.г.}}}{\text{Ч}_{\text{среднесп.}}}, \text{ где}$$

$\text{Ч}_{\text{среднесп.}}$ - среднесписочная численность основных рабочих.

8) **Рентабельность продукции** подразумевает, что производство и реализация данного продукта приносит предприятию прибыль, %:

$$P_n = \frac{П_{чист.}}{С} \bullet 100\%, \text{ где}$$

$П_{чист.}$ - чистая прибыль, тыс.руб.

$С$ - себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.

9) **Рентабельность продаж** показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле, %:

$$ROS = \frac{П_{опер.}}{В_{пр.}} \bullet 100\% , \text{ где}$$

$П_{опер.}$ - операционная прибыль, тыс. руб.;

$В_{пр.}$ - выручка от продаж, тыс.руб.

10) **Рентабельность собственного капитала (ROE)** - это показатель эффективности использования собственных средств предприятия, %. отношение чистой прибыли к среднему за период размеру собственного капитала.

$$ROE = \frac{П_{чист.}}{К} \bullet 100, \text{ где}$$

$К$ - собственный капитал предприятия, тыс.руб.

Таким образом, уровень рентабельности производственной деятельности предприятия зависит от трех основных факторов:

- структуры производственной программы;
- величины и структуры себестоимости производимой продукции;
- цен реализации готовой продукции.

Тема 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК

7.1. Цель и содержание планирования издержек

Издержки предприятия – стоимость потребляемых ресурсов на производство и реализацию готового продукта в денежном выражении.

Роль издержек в финансово-хозяйственной деятельности предприятия состоит в следующем:

1. Издержки являются нижней границей цены. Это ориентир для установления цены.
2. Издержки – основа для определения прибыли.
3. Издержки – наиболее эффективный путь повышения прибыльности предприятия.
4. Издержки – показатель конкурентоспособности. Предприятие, имеющее возможность снизить издержки, может установить конкурентоспособную цену. Появляется ценовое конкурентное преимущество.

Цель планирования издержек (себестоимости) - это оптимизация текущих затрат предприятия, обеспечивающая необходимые темпы роста прибыли и рентабельности на основе рационального использования денежных, трудовых и материальных ресурсов.

Сегодня снижение себестоимости продаж является важнейшей задачей предприятия. В условиях жесткой конкуренции возрастает роль себестоимости как основного фактора образования прибыли.

Задачами анализа и планирования себестоимости являются:

- расчет динамики и выполнения плана по важнейшим показателям затрат;
- определение факторов, влияющих на динамику показателей, сумм и причин отклонений фактических затрат от плановых;
- выявление резервов дальнейшего снижения себестоимости продукции.

Важной частью в разработке стратегии предприятия является формулировка способа создания стоимости, то есть уникального набора выгод для потребителя, который она предоставляет, и который не могут предложить конкуренты. Цепочка создания стоимости – это важнейший инструмент анализа. Она определяет деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке, поддержки продукта или услуги.

Соответственно, при планировании себестоимости принято выделять пять основных и несколько вспомогательных, составляющих такую цепочку на предприятии.

К основным (первичным) действиям относятся:

1. Материально-техническое обеспечение предприятия. Это действия, связанные с распределением, хранением и распределением ресурсов, такие как, обеспечение сырьем и материалами, их складирование.

2. Производственные процессы – действия, связанные с производством готового продукта. Снижение себестоимости возможно при: 1) повышении загрузки оборудования (появляется «эффект масштаба»); 2) внедрении инноваций: внедрение современной технологии, установка более производительного, ресурсосберегающего оборудования (снижения материалоемкости, энергоемкости, трудоемкости продукции).

3. Маркетинг и сбыт – действия, связанные с продажей готового продукта: проведение маркетинговых исследований, выделение целевого рынка, создание комплекса маркетинга для каждого сегмента рынка.

4. Обслуживание – действия, связанные с оказанием услуг, повышающих ценность продукта (установка, ремонт, обучение, поставка комплектующих).

К вспомогательным (вторичным) действиям относятся:

1. Развитие технологии – действия, связанные с внедрением инноваций: развитием, созданием нового продукта или технологического процесса.

2. Управление людскими ресурсами – действия, связанные с привлечением, наймом, переподготовкой или повышением квалификации персонала.

Указанные виды деятельности – это звенья стандартной цепи создания стоимости. Каждую такую стандартную цепочку можно расчленить на уникальные, свойственные только данному предприятию действия.

Целью планирования издержек (себестоимости) является обеспечение высоких темпов роста прибыли и повышения рентабельности производства на основе рационального использования материальных, трудовых, природных и финансовых ресурсов.

План по издержкам (себестоимости) разрабатывается как при стратегическом, так и тактическом планировании на основе прогрессивных норм и нормативов. Он включает следующие разделы.

1. Расчет снижения себестоимости продукции.
2. Смета затрат на производство.
3. Калькуляция единицы продукции и сводная калькуляция всей товарной продукции.

Показателями плана себестоимости является сумма затрат на производство, себестоимость валовой, товарной, реализованной продукции, себестоимость сравнимой товарной продукции и ее

снижение, себестоимость единицы продукции, сумма затрат на один рубль товарной продукции и ее снижение.

Вся система показателей плана по себестоимости тесно связана с другими разделами плана предприятия: производственной программой, объемом продаж, планом по труду и персоналу, планом технического развития и организации производства, планом материально-технического обеспечения, финансовым и др.

7.2. Планирование снижения себестоимости продукции

Планирование снижения себестоимости на промышленных предприятиях осуществляется в соответствии с характером производимой продукции и применяемыми показателями себестоимости.

Экономия, обуславливающая снижение себестоимости продукции в планируемом году, рассчитывается по следующим группам факторов: повышение технического уровня производства, улучшение организации производства и труда, изменение объема и структуры производства, улучшение использования природных ресурсов.

Расчет экономии затрат по отдельным факторам производится по следующим направлениям.

1. Экономия затрат в результате повышения технического уровня производства (модернизация производственной мощности, внедрение прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов, использование новых видов сырья, материалов и т.п.) рассчитывается по плану технического развития и организации производства. Сумма экономии по этим факторам складывается из уменьшения расхода материальных ресурсов и затрат на оплату труда.

Экономия от снижения материальных затрат определяется по формуле:

$$Э_M = (H_0Ц - H_1Ц) \cdot B_1, \text{ где}$$

$Э_M$ - экономия от снижения материальных затрат, руб.

H_0, H_1 - норма расхода сырья, материалов, топлива, энергии на единицу продукции до и после проведения соответствующего мероприятия;

$Ц$ - цена единицы сырья, материалов, топлива, энергии;

B_1 - количество продукции, выпускаемой с момента проведения мероприятий до конца планируемого года.

Уменьшение расходов на заработную плату и социальных отчислений в результате снижения трудоемкости единицы продукции определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}_3 = (t_0 \times TC_0 - t_1 \times TC_1) \cdot \left(1 + \frac{3\Pi_d}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{C3}{100}\right) \cdot B_1, \text{ где}$$

\mathcal{E}_3 - уменьшение расходов на заработную плату и социальных отчислений;

t_0, t_1 - трудоемкость единицы продукции в нормо-часах до и после проведения мероприятия;

TC_0, TC_1 - среднечасовая тарифная ставка рабочего до и после внедрения мероприятия;

$3\Pi_d$ - средний процент дополнительной заработной платы для данной категории рабочих;

$C3$ - установленный процент социальных отчислений.

При высвобождении работников, находящихся на повременной оплате труда, экономия определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_3 = \left[\mathcal{C}_B Z_M + \left(1 + \frac{C3}{100}\right) \right] \cdot M_1, \text{ где}$$

\mathcal{C}_B - количество высвобождающихся работников;

Z_M - среднемесячная зарплата данной категории работников;

M_1 - число месяцев с момента проведения мероприятия до конца года.

2. Экономия, обеспеченная изменением специализации производства, рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_c = [C_i - (Ц + T)] \cdot B_1, \text{ где}$$

\mathcal{E}_c - экономия, обеспеченная изменением специализации производства;

C_i - производственная себестоимость отдельных изделий;

$Ц$ - оптовая цена, по которой эти изделия будут поступать со специализированных предприятий;

T - транспортно-заготовительные расходы на единицу соответствующих изделий;

B_1 - количество изделий, полученных по кооперации с момента проведения специализации до конца планируемого года.

3. Снижение себестоимости продукции за счет влияния структурных сдвигов определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}_{сд} = \left(\frac{C_{\delta} B_{\delta}}{Ц_{\delta} B_{\delta}} - \frac{C_{\delta} B_{нл}}{Ц_{\delta} B_{нл}} \right) \cdot Ц_{\delta} B_{нл}, \text{ где}$$

$\mathcal{E}_{сд}$ - снижение себестоимости продукции за счет влияния структурных сдвигов;

$C_{б}$ - себестоимость изделия (по переменным расходам) в базисном году, руб.;

$B_{б}, B_{пл}$ - объем производства в натуральном выражении, соответственно, в базисном и плановом периодах;

$\mathcal{C}_{б}$ - оптовая цена изделия в базисном году, руб.;

4. Снижение себестоимости продукции за счет влияния изменения объема производства определяется по формулам:

а) экономия по условно-постоянным расходам (Эп):

$$\mathcal{E}_{п} = \frac{C_{б} \times Y_{п} \times \Delta TP}{100 \times 100}, \text{ где}$$

$\mathcal{E}_{п}$ - снижение себестоимости продукции за счет влияния изменения объема производства;

Q - себестоимость товарной продукции в базисном году, руб.;

ΔTP - темп прироста товарной продукции в планируемом году по сравнению с базисным, %;

$Y_{п}$ - удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости товарной продукции базисного года, %.

б) экономия на амортизационных отчислениях:

$$\mathcal{E}_{а} = \left(\frac{AO_{б}}{TP_{б}} - \frac{AO_{пл}}{TP_{пл}} \right) TP_{пл}, \text{ где}$$

$\mathcal{E}_{а}$ - экономия на амортизационных отчислениях;

$TP_{б}, TP_{пл}$ - объем товарной продукции в базисном и плановом периодах, руб.

$AO_{б}, AO_{пл}$ - общая сумма амортизационных отчислений в базовом и плановых периодах, руб.

8. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

8.1. Сущность, принципы и методы финансового планирования

Финансовое планирование - это процесс разработки финансовых планов и финансовых показателей по обеспечению предприятия необходимыми ресурсами в целях повышения эффективности финансовой деятельности предприятия.

В процессе финансового планирования:

- идентифицируются финансовая цель и траектория развития предприятия;
- устанавливается степень соответствия стратегических целей и текущего финансового состояния предприятия;
- формируются мероприятия, направленные на достижение поставленных целей.

Значение финансового планирования заключается:

- в достижении выбранных стратегических целей в виде финансовых показателей;
- в установлении стандартов для организации финансовой информации;
- в определении затрат, необходимых для реализации планов предприятия;
- в получении информации для разработки и корректировки корпоративной стратегии.

Финансовое планирование решает следующие задачи:

- обеспечение предприятия финансовыми ресурсами в целях его прибыльного функционирования;
- определение путей эффективного вложения капитала;
- выявление внутрихозяйственных резервов и увеличение прибыли за счет экономного использования денежных средств;
- контроль финансового состояния, платежеспособности, кредитоспособности предприятия.

Этапы внутрифирменного финансового планирования:

1. Анализ финансовой ситуации и выявление проблем.
2. Прогнозирование будущего финансового состояния предприятия.
3. Определение финансовых задач: определение потребностей в финансовых ресурсах и, соответственно, прогнозирование структуры источников финансирования.
4. Составление текущих финансовых планов.
5. Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана.
6. Анализ и контроль выполнения плана.

Результатом процесса финансового планирования является финансовый план фирмы.

Финансовый план - документ, характеризующий способ достижения финансовых целей предприятия и увязывающий его доходы и расходы.

В условиях нестабильности внешней среды предприятия рекомендуется использовать ситуационный анализ и готовить несколько вариантов финансовых планов (пессимистический, реалистический, оптимистический).

Принципы финансового планирования:

- принцип финансового соотношения сроков;
- принцип платежеспособности;
- принцип оптимальности капитальных вложений;
- принцип сбалансированности рисков;
- принцип предельной рентабельности.

Методы финансового планирования:

- расчетно-аналитический;
- метод оптимизации плановых решений;
- нормативный;
- балансовый;
- метод экономико-математического моделирования.

В финансовом планировании выделяют: стратегические, текущие и оперативные планы.

Стратегический финансовый план содержит важнейшие показатели и целевые установки развития предприятия, определяет наиболее общие существенные характеристики и фундаментальные принципы формирования, распределения и использования финансовых ресурсов.

Текущий финансовый план составляется на основе стратегического сроком на один год. Значение данного плана заключается:

- в обеспечении достижения стратегических целей, с учетом текущих возможностей;
- в обеспечении рационального использования средств предприятия;
- в ориентации всех подразделений предприятия на достижение поставленных целей.

Оперативное финансовое планирование заключается в обеспечении контроля за поступлением и расходованием финансовых ресурсов. Срок оперативного финансового плана составляет от месяца до квартала. Его выполнение должно автоматически предопределять исполнение тактического и стратегического планов.

8.2. Планирование прибыли

Планирование прибыли - составная часть финансового планирования. Оно проводится отдельно по всем видам деятельности предприятия. В процессе разработки финансовых планов учитываются все факторы, влияющие на величину прибыли и моделируются финансовые результаты вследствие принятия различных управленческих решений.

В условиях стабильно развивающейся экономики планирование прибыли осуществляется на срок от 3 до 5 лет, при не стабильной экономической ситуации планирование возможно на кратковременные интервалы. В наиболее общем виде прибыль может быть представлена как функция двух параметров - доходов и расходов.

Доходы - это увеличение экономических выгод предприятия в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и/или погашения обязательств в ходе обычной деятельности, приводящее к увеличению капитала собственников этого предприятия, за исключением их вкладов. С позиции практики данный термин обозначает валовые поступления экономических выгод в ходе деятельности предприятия.

Расходами предприятия признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящих к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).

Доходы и расходы несут важную информационную нагрузку в деятельности предприятия и отражаются в типовой форме отчетности.

Прибыль планируется отдельно по видам, а именно:

- прибыль от продажи продукции и товаров;
- прибыль от реализации прочей продукции и услуг нетоварного характера;
- прибыль от реализации основных средств;
- прибыль от реализации другого имущества и имущественных прав;
- прибыль от оплаты выполненных работ и оказанных услуг;
- прибыль (убыток) от внереализационных операций.

Методы планирования прибыли:

- метод прямого счета;
- аналитический метод;
- метод совмещенного расчета;
- экономико-математический метод.

9. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

9.1. Бюджетирование как управленческая технология

Несмотря, на достаточное активное использование бюджетирования в практической деятельности отечественных предприятий и постоянное внимание ученых к проблеме формирования и совершенствования данного инструмента управления, до сих пор не выработана однозначная трактовка содержания бюджетирования. Немало российских предприятий машиностроения уже внедрили систему бюджетирования. Но довольно часто из-за многочисленных проблем система бюджетирования не приносит желаемого эффекта. К основным причинам низкой эффективности бюджетирования можно отнести следующие:

- 1). Отсутствие четкой цели системы бюджетирования при ее постановке на предприятии.
- 2). Разрыв между стратегическими целями предприятия и целями системы бюджетирования.
- 3). Фиксированные неизменные цели бюджетирования и, соответственно, отсутствие гибкости и адаптивности на изменения среды предприятия.
- 4). Отсутствие на предприятии эффективной системы планирования.
- 5). Несовершенная организация процесса бюджетирования.
- 6). Недоработка методики процесса бюджетирования.
- 7). Отсутствие эффективной системы мотивации и стимулирования по результатам деятельности центров финансовой ответственности.
- 8). Отсутствие эффективной автоматизированной системы, позволяющей обрабатывать данные по всему предприятию и предоставлять результаты анализа руководителю или аналитическому отделу.

Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности организации, результаты которого оформляются системой бюджетов.

Бюджет предприятия – это финансовый план, то есть выраженное в цифрах, запланированное на будущее его финансовое состояние, количественно определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей.

Как технология финансового планирования, бюджетирование занимается учетом и контролем доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяет анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами.

Как управленческая технология, бюджетирование состоит из трех составных частей: технологии, организации и автоматизации.

Система бюджетирования строится во взаимосвязи со стратегическим планированием и охватывает все этапы управленческого процесса на предприятии:

Планирование. Функция планирования является одной из самых важных, поскольку - это основа внутрифирменного планирования. В соответствии с поставленными стратегическими целями бюджетное планирование обеспечивает распределение ресурсов предприятия по выбранным направлениям деятельности, причем все затраты и результаты приобретают финансовое выражение.

Функцию организации следует рассматривать в организации и координации деятельности структурных подразделений, в составлении операционных бюджетов, согласовании этих бюджетов в целом по предприятию для согласованной работы в рамках поставленных целей.

Функция мотивации – процесс мотивации и стимулирования руководителей всех рангов в разработке бюджета своего подразделения, а также в достижении целей своих центров ответственности.

Функция учета и контроля. Состоит в отражении движения денежных средств, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме, в своевременной подаче соответствующих показателей финансовой деятельности в наиболее приемлемом виде для принятия эффективных управленческих решений. Тщательно подготовленный бюджет является наилучшим стандартом, с которым сравнивают фактически достигнутые результаты. Сравнение фактических и бюджетных данных является главным фактором оценки реализации стратегии каждым центром ответственности и его руководителем.

9.2. Классификация бюджетов

Применяемые в финансовом планировании виды бюджетов делят на четыре основные группы:

1. Основные бюджеты: бюджет доходов и расходов (БДиР), бюджет движения денежных средств (БДДС), расчетный баланс.
2. Операционные бюджеты: бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.
3. Вспомогательные бюджеты: инвестиционный бюджет, план капитальных или первоначальных затрат, кредитный план, бюджеты отдельных проектов и программ.

4. Дополнительные (специальные) бюджеты: бюджеты распределения прибыли, налоговый план и т.д.

Бюджет доходов и расходов (БДиР) – это прогнозирование структуры себестоимости выпускаемого предприятием продукта на предстоящий период с выделением переменных и условно-постоянных затрат, валовой, операционной, балансовой и чистой прибыли, других стоимостных показателей. Главный показатель БДиР – чистая прибыль.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – это план движения денежных средств, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств, в результате хозяйственной деятельности предприятия. БДДС должен показывать лишь «живые» деньги, а не любые обязательства. Его назначение состоит в обеспечении сбалансированности поступлений денежных средств и их списания. Главный целевой показатель – конечное сальдо. Вокруг него строится весь процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета. Он не нормируется, а устанавливается руководителем.

Расчетный баланс – это прогноз соотношения всего, чем располагает бизнес в данный момент. Собственный капитал – это один из основных показателей, по которому инвестор может оценить привлекательность своего участия в бизнесе. Назначение расчетного баланса в том, что на основе его данных можно рассчитать большинство финансовых коэффициентов, необходимых для оценки финансового положения предприятия.

Процесс бюджетирования должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур. В подготовке бюджетов участвуют разные подразделения предприятия. Все бюджеты составляются на основе прогноза объема продаж. Формирование системы бюджетирования представлено на рисунке 42.

Выделяют:

Гибкий бюджет - это динамичный бюджет. Он разрабатывается с учетом изменений, которые будут внесены в него при колебаниях производства продукта, объемов реализации и других параметров деятельности, влияющих на уровень доходов и расходов предприятия. В случае гибкого бюджета характерные изменения затрат по каждому пункту учитываются путем пересмотра заложенных в бюджет допущений. Гибкий бюджет - это эффективное средство для сравнения фактических затрат с запланированными для обеспечения необходимого уровня активности предприятия при неопределенности внешней среды. Так как некоторые внешние и внутренние факторы среды предприятия подвержены изменениям, в процессе бюджетирования нужно оперативно при-

нимать во внимание эти изменения. Например, некоторые затраты меняются в зависимости от изменений объемов производства, поэтому при подготовке отчетов по бюджетам важно принимать во внимание изменчивость затрат. Другими словами, неверно сравнивать фактические затраты при одном уровне деятельности со сметными при другом уровне. Первоначальная смета должна быть скорректирована по фактическому уровню деятельности. Этот процесс называется составлением гибкой сметы (бюджета).

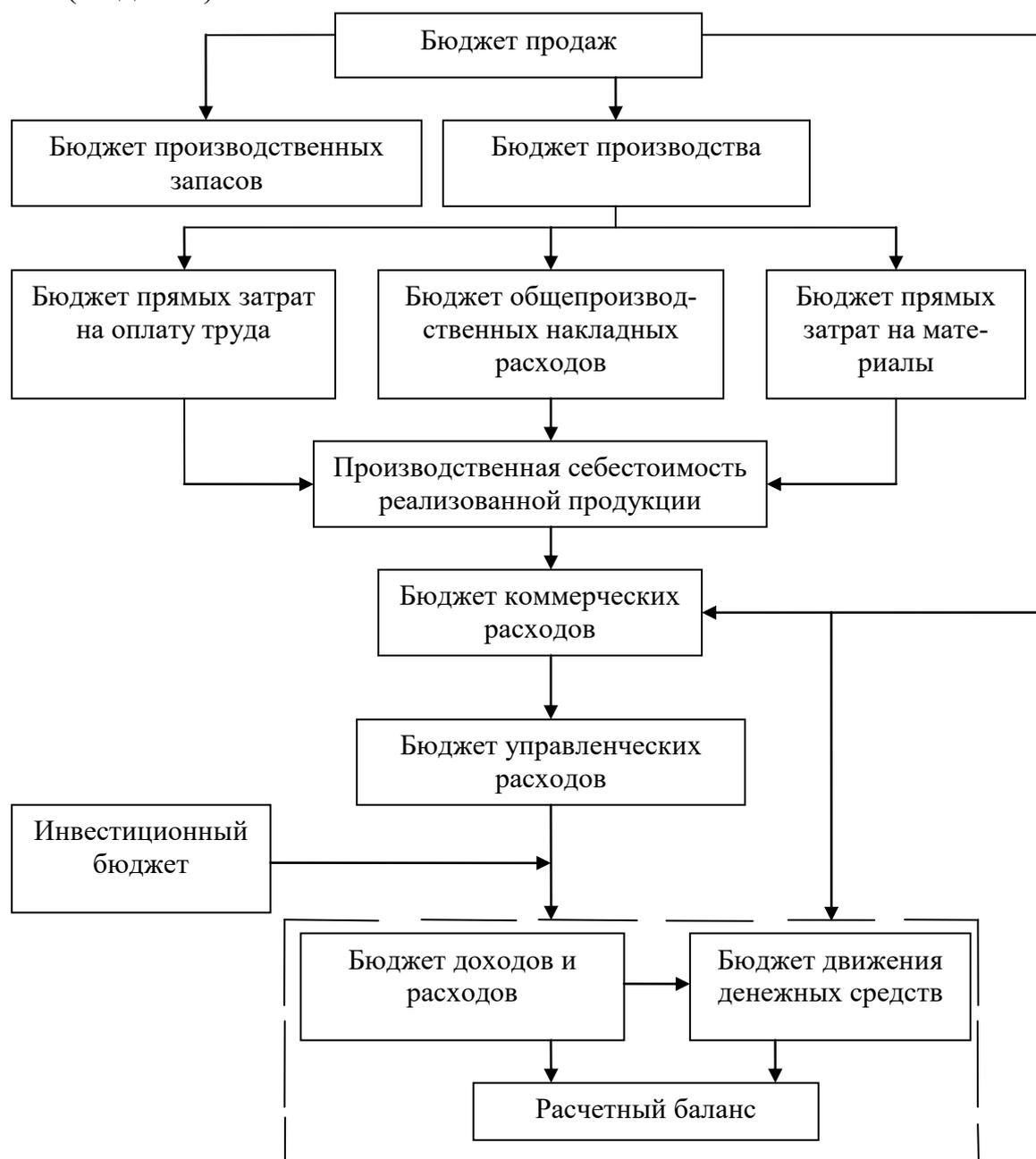


Рис. 42. Формирование системы бюджетирования на предприятии

Фиксированный бюджет должен оставаться без изменений независимо от объемов производства продукта и его реализации, т.е. это бюджет, основанный только на одном уровне активности (для одного объема производства и реализации). Фиксированный бюджет относительно прост при составлении и не нуждается в пересмотре при изменениях уровня деятельности. Тем не менее, даже при составлении бюджета такого типа должна быть возможность внесения незначительных корректировок.

При составлении основных бюджетов используются два подхода:

Прямой (на основе операционных бюджетов, определения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов сырья и готовой продукции, установления соотношений финансовых потребностей и финансовых возможностей).

Косвенный, более упрощенный (на основе сбалансирования доходов и текущих расходов, первоначальных затрат и внешнего финансирования).

Анализ исполнения бюджетов позволяет менеджерам применять систему управления по отклонениям, когда внимание концентрируется на показателях, которые имеют значительные отрицательные отклонения от плановых. Анализ и сравнению также подвергаются показатели по бюджету предприятия со среднеотраслевыми показателями в одном временном режиме. Таким образом, являясь количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу для анализа плановых и фактически достигнутых экономических показателей.

Бюджетный анализ является важным элементом всей системы бюджетирования, обеспечивающим информационную прозрачность функционирования предприятия, необходимую для принятия управленческих решений. Таким образом, все основные финансовые бюджеты необходимо рассматривать в комплексе: они являются той системой координат, которая в конечном итоге позволяет оценить будущее финансовое состояние организации. Переход из существующего положения в желаемое означает увеличение прибыльности, платежеспособности и роста стоимости предприятия, отраженного в расчетном балансе. Виды бюджетов и их анализ показаны в таблице 13.

При постановке бюджетирования и управленческого учета важным является определение объекта финансового планирования и финансовой структуры.

Таблица 13

Виды бюджетов и их анализ

Название бюджета	Основные аналитические процедуры
Операционные бюджеты	
1. Бюджет продаж	Анализ влияния на объем реализации факторов: объема производства, объема товаров заказанных, но неотгруженных; эффективности системы продвижения; рыночной конъюнктуры; емкости рынка; политики ценообразования, наличие на рынке аналогичных товаров конкурентов, уровень цен на них, появление товаров-заменителей. Оценка критического объема продаж, себестоимости продукта.
2. Бюджет запасов готового продукта	Анализ потребности в запасах готового продукта. Определение норматива запасов готового продукта на начало и конец бюджетного периода. Анализ и оценка прогнозируемого месячного изменения уровня запасов в пределах бюджетного периода.
3. Бюджет производства	Анализ: объемов производства, уровня использования производственных мощностей, эффективности ассортиментной программы, оценка критического объема производства, издержек производства и их оптимизация.
4. Бюджет прямых материальных затрат	Анализ прогнозируемого уровня прямых затрат сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих, необходимых для производства продукта.
5. Бюджет производственных запасов	Определение норм расхода сырья, материалов в течение бюджетного периода. Анализ и оценка доли прямых материальных затрат в себестоимости продукта. Анализ и оценка прогнозируемого объема закупок сырья и материалов на предстоящий бюджетный период. Определение норматива запасов сырья и материалов на начало и конец бюджетного периода. Оценка прогнозируемого месячного изменения уровня запасов в пределах бюджетного периода.
6. Бюджет прямых производственных затрат	Анализ уровня прямых издержек, связанных с производственными затратами, в зависимости от специфики предприятия: затраты на электроэнергию, воду и др.
7. Бюджет прямых затрат на труд	Анализ и оценка прогнозируемого уровня прямых издержек на оплату труда основных производственных рабочих. Анализ затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции и стоимости 1 чел.-часа рабочего времени.
8. Бюджет общепроизводственных расходов	Анализ и оценка прогнозируемого уровня издержек: на заработную плату ИТР, вспомогательного персонала, амортизация и ремонт оборудования производственного назначения, амортизация и ремонт зданий производственного назначения, охрану труда, издержек по созданию производственных и вспомогательных площадей и хранению внутрицеховых запасов, а также прочих условно-постоянных расходов. Анализ и оценка динамики данных издержек по отдельным статьям в зависимости от динамики производства.
9. Бюджет производственной себестоимости реализованной продукции	Анализ прогнозируемого уровня себестоимости реализованной продукции. Оценка динамики себестоимости продукции в зависимости от динамики производства. Анализ, оценка и пути снижения себестоимости единицы реализованной продукции.

10. Бюджет управленческих расходов	Анализ прогнозируемого уровня расходов: заработная плата всех категорий работников, имеющих общезаводской характер, амортизация и ремонт зданий административного характера, амортизация и ремонт оборудования административного характера, расходы на связь, интернет и иных расходов, необходимых для существования предприятия как юридического лица.
11. Бюджет коммерческих расходов	Анализ прогнозируемого уровня затрат на: заработную плату работников службы сбыта, продвижение продукта, расходы по транспортировке готового продукта, расходы на упаковочные материалы, проведение маркетинговых исследований. Анализ и оценка этих расходов по отдельным бизнес-направлениям.
Основные финансовые бюджеты	
1. Бюджет доходов и расходов	Анализ и оценка: ожидаемых расходов и доходов, структуры себестоимости продукта, точки безубыточности, величины чистой прибыли. Анализ и оценка рентабельности отдельных бизнес-направлений. Анализ и оценка резервов увеличения прибыли, оптимизации налоговой политики.
2. Бюджет движения денежных средств	Анализ и оценка: движения денежных потоков; источников их поступлений; направлений их использования; выявления причин недостатка или избытка денежных средств. Бюджет движения денежных средств предоставляет информацию об ожидаемых денежных потоках по отдельным бизнес-направлениям или в целом по предприятию.
3. Расчетный баланс	Анализ и оценка финансовых коэффициентов (рентабельность продаж, оборачиваемость активов, коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости).

Финансовая структура - набор бизнесов и других сфер финансовой ответственности (за доходы и расходы), разделенных между структурными подразделениями данного предприятия, выступающими в качестве объектов бюджетирования. Создание финансовой структуры на предприятии является важным процессом, поскольку определяется ответственность руководителей различных уровней управления и отдельных структурных подразделений за финансовые результаты своей деятельности; вводится система контроля за исполнением бюджетов и использованием ресурсов. Выделяют три основные группы структурных подразделений - объектов бюджетирования, различающихся технологией и организацией бюджетного процесса:

1. Места возникновения затрат (МВЗ).
2. Центры финансового учета (ЦФУ).
3. Центры финансовой ответственности (ЦФО).

Места возникновения затрат не несут ответственности за доходы, а отвечают только за регулируемые и контролируемые затраты, то есть за те издержки, на уровень которых руководитель может реально повлиять. Следовательно, при выделении МВЗ сначала предстоит определить набор регулируемых затрат, затем выделить систему целевых показателей и обозначить систему операционных бюджетов. Затем – консолида-

ция в сводные операционные бюджеты и в систему основных бюджетов. В отличие от МВЗ центры финансового учета несут ответственность за доходы. Для ЦФУ составляется бюджет доходов и расходов, поскольку главный контрольный показатель здесь – прибыль (убыток) и объемы продаж. Далее также – консолидация в систему основных бюджетов.

Центры финансовой ответственности несут ответственность за все финансовые результаты, за движение денежных средств. Система контрольных показателей для ЦФО та же, что и для предприятия в целом.

На основании анализа финансовой структуры, определяются структурные подразделения предприятия, для которых будут составляться операционные бюджеты, а также порядок консолидации бюджетов отдельных подразделений в сводный бюджет предприятия. Каждый центр ответственности составляет свой бюджет и отслеживает его исполнение. В качестве примера выделены следующие основные **типы ЦФО** (рис. 43).

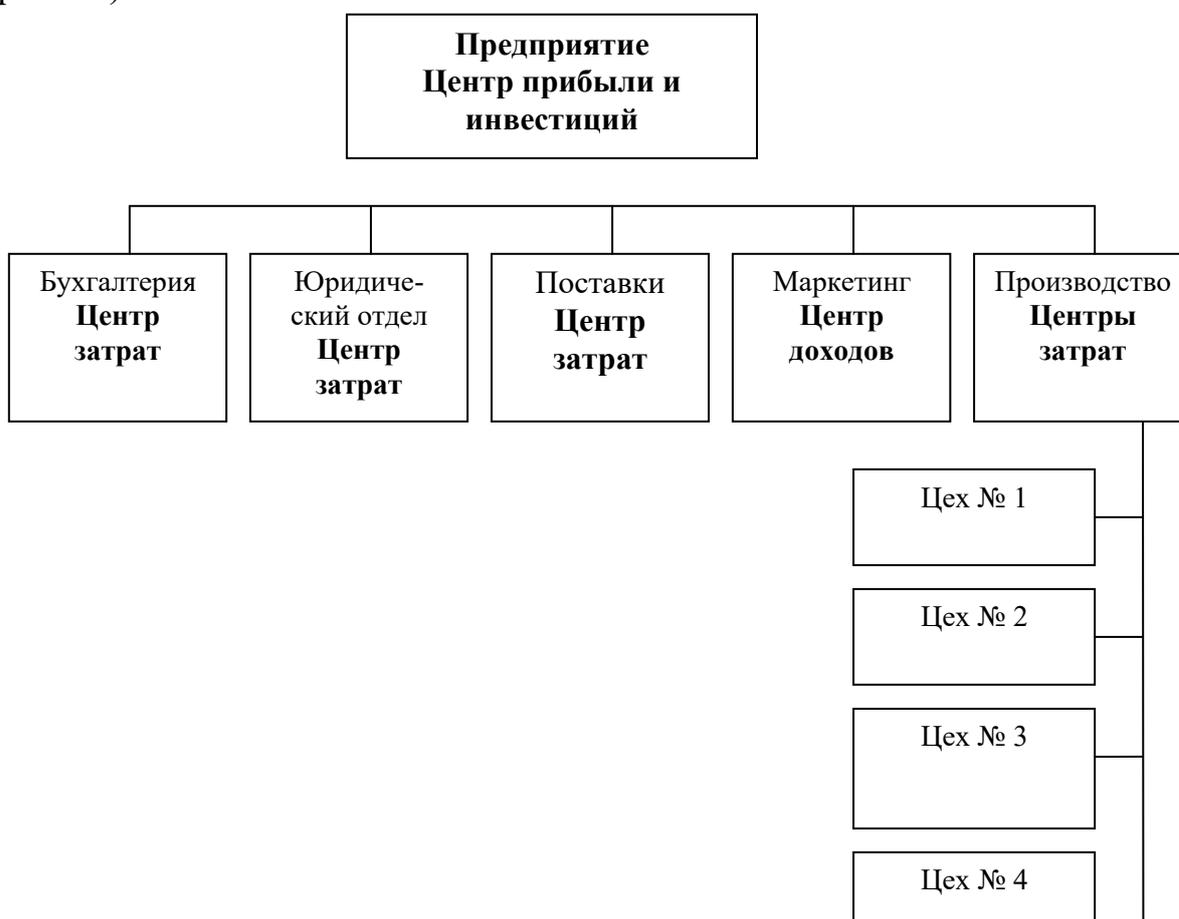


Рис. 43. Финансовая структура предприятия

Центр доходов - структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании. Его эффективность определяется

максимизацией доходов предприятия. Для данного типа ЦФО выступают **бюджет продаж**.

Центр затрат - структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ в рамках выделенных на эти цели ресурсов. К данному типу ЦФО относится большинство подразделений предприятия. В первую очередь производственные подразделения (цеха основного и вспомогательного производств, сервисные подразделения). Инструментами бюджетного планирования для данного типа ЦФО выступают **бюджет производства**.

Центр прибыли - предприятие в целом, ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. Ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет руководство предприятия. В отдельных случаях в составе предприятия могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. Инструментами бюджетного планирования для данного типа ЦФО выступают бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс.

Центр инвестиций - предприятие в целом, ответственное за эффективность инвестиционной деятельности. Инструментами бюджетного планирования для данного типа ЦФО выступает бюджет инвестиций, а также расчетный баланс. В масштабах всего предприятия, как правило, центр инвестиций совпадает с центром прибыли, и в таком случае центр ответственности определяют как центр прибыли и инвестиций.

Тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся составной частью финансового результата предприятия в целом. При выделении центра финансовой ответственности необходимо учитывать возможность четкого определения перечня готового продукта, реализуемого потребителю. Для него характерна финансовая самостоятельность, то есть его руководитель должен иметь возможность определять и управлять финансовым результатом ЦФО. Деятельность центра ответственности планируется и контролируется через разработанную для него систему показателей.

Показателями для центра доходов являются объемы продаж, выручка от продажи. Показателями центра затрат являются объемы производимого продукта, величина и структура затрат на его производство в себестоимости, показатели эффективности использования основных средств и трудовых ресурсов. Деятельность центра прибыли оценивается по всем вышеперечисленным показателям, а также по показателям финансовой и экономической эффективности текущей деятельности:

рентабельность, чистая прибыль, величина чистого денежного потока. К показателям центра прибыли и инвестиций дополнительно включают показатели эффективности инвестиционной деятельности: срок окупаемости, рентабельность инвестированного капитала, коэффициенты финансовой независимости и устойчивости. Структура системы бюджетирования по центрам финансовой ответственности представлена в таблице 14.

Таблица 14

*Структура системы бюджетирования по центрам
финансовой ответственности*

Структура системы бюджетирования	Центры финансовой ответственности (ЦФО)		
	Центр затрат (ЦЗ)	Центр доходов (ЦД)	Центр прибыли (ЦП)
1	2	3	4
Стратегическое бюджетирование			
Бюджет доходов и расходов		X	X
Бюджет движения денежных средств		X	X
Расчетный баланс		X	X
Оперативное бюджетирование			
Бюджет доходов и расходов		X	X
Бюджет движения денежных средств		X	X
Расчетный баланс		X	X
Операционные бюджеты			
1. Бюджет продаж			
2. Бюджет производственных запасов	X		
3. Бюджет производства	X		
4. Бюджет прямых затрат на материалы	X		
5. Бюджет прямых затрат на оплату труда	X		
6. Бюджет общепроизводственных накладных расходов	X		
7. Бюджет производственной себестоимости реализованной продукции	X		
8. Бюджет управленческих расходов	X		
9. Бюджет коммерческих расходов	X		

Таким образом, выстраивается иерархия центров финансовой ответственности, определяющая финансовую структуру предприятия. Сформированный набор центров ответственности и их иерархия закрепляется внутренним регламентным документом - Положением о финансовой структуре предприятия, который включает в себя описание типов ЦФО, их состав и иерархию, полномочия руководителей, порядок планирования и учета финансовых результатов деятельности на основе применения сбалансированной системы показателей. Этот документ разрабатывается бюджетным подразделением и утверждается генеральным директором предприятия. Руководители структурных подразделе-

ний наделяются правом вносить предложения по изменениям и дополнениям в данный документ.

9.3. Система бюджетирования как инструмент реализации стратегии

При постановке бюджетирования важно понимать не только его общее назначение с точки зрения финансового планирования и принятия управленческих решений, но и то, какие задачи должно решать бюджетирование в рамках конкретного предприятия. Как инструмент системы планирования, система бюджетирования должна способствовать достижению целей предприятия посредством повышения эффективности процесса реализации стратегии. В связи с этим, рассматривая бюджетирование, как инструмент по реализации стратегии, прежде всего, необходимо: определить корпоративную цель предприятия; сформулировать стратегию по достижению обозначенной цели; формализовать стратегию сбалансированной системой показателей (табл. 15).

Таблица 15

Структура и цели системы бюджетирования

Виды бюджетирования	Объект	Структура	Цель предприятия	Цели бюджетирования
Стратегическое бюджетирование 3 года	Предприятие в целом	БДиР БДДС Расчетный баланс	Повышение стоимости предприятия	Оценка финансовой реализуемости стратегии Контроль выполнения показателей
Оперативное бюджетирование 1 год, квартал	Предприятие, ЦФО	БДиР БДДС Расчетный баланс Бюджет продаж	Увеличение чистого денежного потока (ЧДП) по годам	Контроль выполнения стратегического бюджета Контроль выполнения показателей
Операционные бюджеты	ЦФО	Бюджет продаж Операционные бюджеты по ЦФО	Все показатели операционных бюджетов, обозначенных в исследовании	Контроль выполнения годового бюджета Контроль выполнения показателей

Система бюджетирования как инструмент системы планирования, ориентированной на повышение стоимости предприятия, состоит из двух видов бюджетирования: стратегического и оперативного.

Стратегическое и оперативное бюджетирование имеют не только различную степень детализации, но также и различные цели и задачи. В рамках стратегического бюджетирования строятся только финансовые

бюджеты. Задачи стратегического бюджетирования – это оценка финансовой реализуемости стратегии, выявление потребности предприятия в необходимых ресурсах в процессе реализации стратегии. Показатели стратегического бюджета на планируемый год определяют рамки оперативного бюджета предприятия. Задачей оперативного бюджетирования является контроль выполнения стратегического бюджета, оценка финансовых результатов, как предприятия, так и его подразделений в целях контроля процесса реализации стратегии, а также планирование потребности в необходимых ресурсах. Задача операционных бюджетов – контроль и оценка выполнения годового бюджета, постоянный контроль за деятельностью предприятия в рамках закрепленных за каждым бюджетом ЦФО путем проверки соответствия установленных и фактических норм деятельности, управление затратами в пределах лимитов затрат по ЦФО по переменным и постоянным расходам.

Высший менеджмент определяет стратегические показатели, которые закладываются в систему бюджетов. Разработка стратегического бюджетирования требует формализации стратегии предприятия сбалансированной системой показателей и составлением стратегических карт. На основании значения этих показателей на функциональных уровнях определяется, какие исходные условия производства и реализации продукта будут работать для достижения стратегической цели. Если становится понятно, что при существующих условиях невозможно получить требуемое значение, то оно должно быть пересмотрено, то есть происходит процесс корректировки, необходимый для того, чтобы бюджеты оказывались выполнимыми. Таким образом, при построении системы бюджетирования применяется так называемое «скольжение», которое предусматривает: внедрение ССП в стратегическое бюджетирование (срок 3 года); затем показатели стратегического бюджета на планируемый год определяют показатели оперативного бюджетирования (срок 1 год); а показатели оперативного бюджетирования спускаются в операционные бюджеты (срок 1 месяц); целевые показатели доводятся до руководителей структурных подразделений – центров финансовой ответственности.

Анализ исполнения бюджетов позволяет контролировать и управлять процессом реализации стратегии по отклонениям интегрированной в систему бюджетирования сбалансированной системы показателей. Являясь, таким образом, количественным выражением программы реализации стратегии, система бюджетирования обеспечивает информационную базу для анализа плановых и фактически достигнутых показателей в ходе выполнения стратегии. В связи с этим, можно определить,

что **бюджетирование** - это инструмент системы планирования, ориентированной на повышение стоимости предприятия, представленный в виде системы бюджетов; содержащий стоимостное выражение целей предприятия и работающий на контроль, оценку, анализ и корректировку процесса реализации стратегии предприятия, направленной на повышение стоимости предприятия для его результативного функционирования.

Процесс интеграции сбалансированной системы показателей в систему бюджетирования подробно изложен в монографии «Интеграция инструментов планирования в процессе реализации стратегии предприятия».

Усовершенствование системы бюджетирования посредством внедрения в нее сбалансированной системы показателей дает хорошую возможность повышения эффективности процесса реализации стратегии предприятия, поскольку:

1. Интеграция ССП в систему бюджетирования ориентирует ее на процессе реализации стратегии предприятия. Причем, внедрение сбалансированной системы показателей в оперативное бюджетирование, а затем и в операционные бюджеты позволяет: а) ориентировать текущую деятельность структурных подразделений (центров финансовой ответственности) на достижение стратегических целей, сформулированных в сбалансированной системе показателей; б) управлять процессом реализации стратегии посредством своевременного мониторинга и анализа фактических и плановых значений показателей, и корректировки стратегии в соответствии с изменившимися условиями посредством принятия своевременного управленческого решения.

2. Так как, сбалансированная система показателей основывается на факторах создания стоимости, то, соответственно, система бюджетирования концентрируется на повышении стоимости предприятия.

10. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

10.1. Цели и функции бизнес-планирования

Бизнес-план представляет собой результат комплексного исследования различных сторон деятельности предприятия (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания и др.).

Цель разработки бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития предприятия, т. е. спрогнозировать и спланировать его деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей предприятия по их удовлетворению.

Бизнес-планы разрабатываются на различные инновационные объекты или процессы, связанные с проектированием или созданием новых предприятий и их подразделений, разработкой и поставкой на рынок требуемых товаров и услуг, реконструкцией предприятий и расширением выпуска продукции, совершенствованием технологии и организации производства, повышением качества товаров и производительности труда.

Бизнес-план, в конечном счете, должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы.

Бизнес-планирование, в отличие от стратегического планирования, включает одну из важнейших задач, определяющих конкретное содержание бизнес-проекта. Кроме того, бизнес-планы разрабатываются на инновационные проекты, четко очерченные временными сроками их выполнения, по истечении которых работа над данным бизнес-проектом завершается.

Основное назначение бизнес-плана состоит в открытии нового бизнеса и получении, соответственно, на выполнение проекта необходимых инвестиций, поэтому бизнес-планы нужны для внешних инвесторов и кредиторов.

Содержание бизнес-плана, его состав и степень детализации определяются взаимодействием таких факторов, как вид и объем выпускаемой продукции, величина рыночного спроса и предложения, уровень развития и масштабы производства, источник финансирования бизнеса и платежеспособность предприятия и т.п. Для предварительного технико-экономического обоснования бизнес-проекта, как подтверждает отечественная практика, необходимы следующие рыночные показатели:

- 1) общие исходные данные и условия выполнения проекта;

- 2) рынок сбыта продукции и производственная мощность;
- 3) материальные факторы производства и требуемые ресурсы;
- 4) местонахождение предприятия и транспортные связи;
- 5) проектно-конструкторская документация;
- 6) организация предприятия и накладные расходы;
- 7) потребность трудовых ресурсов и источники покрытия;
- 8) планирование сроков осуществления проекта;
- 9) финансово-экономическая оценка бизнес-проекта.

Приведенные показатели бизнес-плана определяют не только содержание, но и последовательность выполнения необходимых планово-экономических расчетов. Поэтому для качественной разработки бизнес-планов необходима достоверная исходная маркетинговая, производственная, финансовая и другая планово-экономическая информация.

10.2. Структура бизнес-плана

Титульный лист

На титульном листе бизнес-плана обязательно должны быть:

- название предприятия;
- суть предложения (например: «Бизнес-план по созданию производства железобетонных конструкций»);
- координаты предприятия (адрес, телефон, факс, эл. почта);
- дата составления.

Резюме

Цель резюме: представить деловое предложение таким образом, чтобы оно не только привлекло внимание потенциального инвестора, но и стимулировало его к дальнейшему рассмотрению бизнес-плана.

Резюме должно содержать следующую информацию:

1. Наименование предприятия.
2. Основные характеристики продукта.
3. Рынок сбыта продукта.
4. Организационно-правовая форма предприятия.
5. Наименование и местоположение дочерних компаний и филиалов.
6. Позиционирование на рынке предлагаемых товаров (услуг) и возможные конкуренты.
7. Конкурентные преимущества предлагаемого продукта.
8. Совокупная стоимость предлагаемого бизнес-проекта и потребность в финансировании.
9. Возможные источники финансирования.

10. Прогноз объемов продаж товаров в планируемом периоде.
11. Основные показатели эффективности проекта.
12. Перспективы развития данного бизнеса.

В резюме приводятся наиболее выигрышные данные, заимствованные из остальных разделов бизнес-плана. Поэтому **указанный раздел разрабатывается** в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем перечисленным моментам. Таким образом, резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана. По объему резюме составляет 1–2 страницы.

1. Описание предприятия

В этом разделе необходимо показать основные конкурентные преимущества предприятия и продукции, а также перспективы развития предприятия.

Основные сведения о предприятии должны включать следующие моменты:

1. Наименование предприятия (полное и сокращенное).
2. Дата и место регистрации.
3. Номер регистрационного удостоверения.
4. Юридический адрес.
5. Банковские реквизиты.
6. Организационно-правовая форма.
7. Основной вид деятельности.
8. Менеджеры высшего звена (ФИО, возраст, образование, квалификация, предыдущие три должности и место работы, управленческий опыт).
9. Миссия предприятия.
10. Цели предприятия.

2. Характеристика товаров (услуг)

Основные сведения о продукции могут быть такие:

1. Наименование продукции (услуги).
2. Рисунок или фотография продукции.
3. Назначение.
4. Области применения.
5. Технические характеристики.
6. Отличительные особенности продукции в сравнении с продукцией конкурентов (технология, качество, цена, ассортимент, упаковка, дизайн, сервис).
7. Правовая защита (патент, авторское свидетельство, лицензия).

3. Рынки сбыта товаров (услуг)

Данный раздел направлен на изучение потенциальных рынков и позволяет четко представить рыночную нишу новых товаров/услуг. Здесь необходимо дать подробную характеристику основных и перспективных рынков сбыта и спрогнозировать примерную долю предприятия на этих рынках, а также перспективы их сохранения и увеличения.

4. Анализ среды предприятия. Конкуренция на рынках сбыта

Данный раздел предусматривает анализ внешней и внутренней среды предприятия, составление матрицы SWOT, а также проведение конкурентного анализа и оценку конкурентоспособности производимой продукции

5. Маркетинговый план

Цель данного раздела - выбор целевых сегментов рынка и варианта маркетинговой стратегии охвата рынка; разработка комплекса маркетинга «4Р», маркетинговой стратегии с учетом этапов жизненного цикла товара; а также определение емкости рынка и, соответственно, объема продаж.

6. Организационный план

В этом разделе – определение организационной структуры предприятия и потребности в персонале по количеству и структуре.

7. Производственный план

В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием узких с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Производится расчет производственной мощности, производственной программы выпуска продукции; потребность в основных производственных фондах, оборотных средствах и персонале; планируемой себестоимости продукции.

8. Инвестиционный план

В этом разделе необходимо определить сумму инвестиций для реализации бизнес-проекта.

9. Финансовый план

Цель этого раздела – оценить эффективность предлагаемого проекта на основе оценки текущей финансовой информации. Результаты фи-

нансовой деятельности предприятия необходимо представить в виде следующих документов:

- план доходов и расходов;
 - анализ безубыточности;
 - анализ финансовых показателей.
- определение **точки безубыточности**, т.е. минимального объема продаж, начиная с которого предприятие не несет убытков.

10. Оценка экономической эффективности проекта

В этом разделе рассчитываем следующие инвестиционные коэффициенты:

1. Чистая текущая стоимость (NPV).
2. Срок окупаемости ($T_{\text{окуп}}$, PP).
3. Внутренняя ставка доходности (ВНД, IRR).
4. Индекс доходности (PI).

11. Анализ потенциальных рисков

На пути реализации проекта могут возникнуть разного рода риски, представляющие опасность того, что поставленные цели проекта могут быть не достигнуты полностью или частично. Полностью избежать рисков практически невозможно, но необходимо снизить их угрозу, уменьшая действие неблагоприятных факторов. Необходимо в этом разделе составить перечень простых рисков, а также мероприятия по их снижению.

Более подробно процесс разработки бизнес-плана представлен в методических указаниях по курсовым работам «Бизнес-планирование на предприятии», «Технико-экономическое обоснование инновационных проектов».

Библиографический список

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2005. - 246 с.
2. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. — М.: 1923.
3. Бримсон, Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза. Пер. с англ. В.Д.Горюновой; под общ. ред. В.В.Неудачина. – Москва: Вершинина, 2007. – 336 с.
4. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие для вузов. - М.: Инфа-М, 2013.-411 с.
5. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент. - 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.
6. Внедрение сбалансированной системы показателей. / Horvath & Parthers; Пер.с нем. – М.: Альпина - Бизнес Букс, 2010. - 478 с.
7. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. – 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Высшее образование, 2012. - 704 с.
8. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – Мн.: Новое знание, 2010. - 700 с.
9. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием. – М: Кнорус, 2010. - 300 с.
10. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2008. - 320 с.
11. Каплан Роберт. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Пер.с англ. Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. – М.: Олимпик – Бизнес, 2010. - 392 с.
12. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. – СПб: Питер, 2015. - 800 с.
13. Маркова В.Д. Внутрифирменное планирование. – Москва: «ИНФРА-М», 2012. - 409 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2007. - 702 с.
15. Могильницкая Г.О. Маркетинг: Учебное пособие. Часть 1.– Изд-во ТПУ, 2013 - 120 с.
16. Могильницкая Г.О. Маркетинг: Учебное пособие. Часть 2.– Изд-во ТПУ, 2013 - 124 с.

17. Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельностью предприятия. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2005. – 432 с.
18. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Майкл Портер. Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
19. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
20. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М.: Издательский дом ”Гребенников, 2009. -- 308 с.
21. Рыжакина Т.Г. Интегрированные инструменты планирования в процессе реализации стратегии предприятия: Монография. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 144 с.
22. Рыжакина Т.Г. Техничко-экономическое обоснование инновационных проектов: мет. указания по выполнению курсовой работы / для студентов ИСГТ, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент». - Томск: Изд-во ТПУ, 2014. – 37 с.
23. Рыжакина Т.Г. Бизнес-планирование: мет. указания по выполнению курсовой работы / для студентов ИСГТ, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент». - Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – 34 с.
24. Рыжакина Т.Г. Планирование ассортимента на предприятии: мет. указания по выполнению практического занятия / для студентов ИСГТ, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент». - Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – 33 с.
25. Рыжакина Т.Г. Создание системы планирования на предприятии: мет. указания по выполнению индивидуального домашнего задания / для студентов ИСГТ, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент». - Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – 32 с.
26. Хан Дитгер, Хунгерберг Харальд. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем./ под ред. Л.Г.Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 900 с.
27. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 450 с.
28. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2004. – 496 с.
29. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 351 с.
30. Хамел Г., Прахалад К. К. «Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня» М.: Издательство Олимп-Бизнес, 2002.

Учебное издание

РЫЖАКИНА Татьяна Гавриловна

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Учебное пособие

Издано в авторской редакции

Научный редактор *доктор экономических наук,
профессор И.Е. НИКУЛИНА*
Дизайн обложки *И.О. Фамилия*

**Отпечатано в Издательстве ТПУ в полном соответствии
с качеством предоставленного оригинал-макета**

Подписано к печати 05.11.2014. Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».
Печать XEROX. Усл. печ. л. 10,87. Уч.-изд. л. 9,84.
Заказ . Тираж 100 экз.



Национальный исследовательский Томский политехнический университет
Система менеджмента качества
Издательства Томского политехнического университета сертифицирована
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008



ИЗДАТЕЛЬСТВО  **ТПУ**. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30
Тел./факс: 8(3822)56-35-35, www.tpu.ru