

**Хозяйственная стратегия,
товарная политика и
производственная
программа предприятия**

1. Хозяйственная стратегия предприятия: этапы разработки и типы стратегий
2. Товарная политика предприятия, жизненный цикл продукции, ассортимент.
3. Производственная программа предприятия и план реализации продукции
4. Понятие производственной мощности предприятия

1. Хозяйственная стратегия предприятия: этапы разработки и типы стратегий

Стратегия организации –
интегрированная модель
действий, направленных на
достижение целей
предприятия

Хозяйственная (экономическая) стратегия организации

генеральный план будущего
экономического развития
организации, определяющий
приоритеты стратегических задач,
ресурсы и последовательность
шагов по достижению
стратегических целей

Стратегическое управление – процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии, включающий

определение миссии организации и постановку целей ее развития (миссия – главная цель существования организации);

анализ внешней и внутренней среды, сильных и слабых сторон организации;

анализ альтернатив и выработку стратегии;

управление реализацией стратегии (выработку программы действий, организацию ее выполнения, поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач, контроль за реализацией стратегии);

оценку и корректировку стратегии

Классификация стратегий

1. В зависимости от уровня принятия решений на предприятии используются следующие виды стратегий:

Корпоративные стратегии (являющиеся общими для организации).

Стратегии по направлениям деятельности организации (стратегии сферы бизнеса).

Функциональные стратегии, примерами которых могут быть стратегии маркетинга, производства, стратегия управления персоналом и других подразделений.

Стратегии линейных отделений, подразделений и других организационных единиц.

2. В зависимости от целевой направленности различают

2.1 Стратегии, направленные на получение долгосрочной прибыли.

К данному типу можно отнести стратегии:

минимизации издержек производства (рост прибыли происходит в результате уменьшения издержек за счет концентрации производства, увеличения серийности выпуска продукции, т.е. эффекта масштаба производства);

увеличения доли рынка (рост прибыли за счет увеличения товарооборота и соответственно, снижения издержек обращения);

инновационного программирования НИОКР (создание и освоение производства инновационных продуктов и услуг, не имеющих аналогов на рынке; зачастую эта стратегия связана с формированием принципиально новых потребностей и созданием соответствующих рынков);

2. 2 Стратегии, направленные на оптимизацию текущих финансовых показателей и максимизацию краткосрочной прибыли.

К данному типу относятся стратегии:

максимизации (искусственного завышения) цен и издержек производства (перекладывания издержек на потребителя), реализуемая при отсутствии конкуренции в отрасли и наличии государственной поддержки (например, субсидий);

имитационного программирования НИОКР – обновление ассортимента при помощи «косметических» улучшений уже имеющихся на рынке продуктов (изменения дизайна, упаковки и т.п.);

манипулирования инвестиционным портфелем – улучшение текущего финансового положения компании при помощи скупки и продажи активов действующих фирм, операций с ценными бумагами на фондовой бирже; эффективность производства в данном случае, как правило, падает вследствие отвлечения капитала на непроизводственные операции.

3. В зависимости от конкурентной позиции на рынке можно выделить следующие стратегии (модели поведения) организации:

лидер;

вторые или третьи «игроки» – фирмы, ближайšie к лидеру по размерам, способностям и рыночной доле;

«последователи» (followers) – все остальные «игроки», включая действующих в своей рыночной нише;

«новые игроки» (entrants) – фирмы, входящие на рынок впервые, либо за счет формирования своих новых преимуществ, либо в результате слияния, поглощения.

4. По степени активности поведения организации во внешней среде ее стратегия может быть наступательной, оборонительной или стратегией отступления.

Наступательная (атакующая) стратегия направлена на расширение имеющейся доли рынка, захват новых рынков и сегментов. Это стратегия ведения агрессивной конкурентной борьбы.

Оборонительная стратегия нацелена на сохранение рыночной доли, рынков или сегментов, а также конкурентной позиции предприятия.

Стратегия отступления – сокращение рыночной доли фирмы с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

5. Стратегии развития бизнеса (базисные или эталонные стратегии)

отражают четыре различных подхода к развитию бизнеса и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов организации: продукта; рынка; отрасли; положения фирмы внутри отрасли; технологии. Все многообразие стратегий, которые демонстрируют коммерческие организации в реальной жизни, является различными модификациями базовых стратегий. Типы стратегий развития бизнеса: стратегии ограниченного роста; роста; сокращения и комбинированные стратегии.

2. Товарная политика предприятия, жизненный цикл продукции, ассортимент.

Товар – это любое благо (продукт или услуга), которое может удовлетворить конкретную потребность и предлагается на рынке для продажи с целью дальнейшего использования или потребления.

В целом формулу товара в маркетинговом значении можно выразить следующим образом:

ТОВАР = ПРОДУКТ + ПОДДЕРЖКА +
ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА (реклама, сбыт,
обслуживание, цена)

Классификация товаров

1. По цели применения и назначению:

- *потребительские товары;*
- *товары производственного назначения* (средства производства), которые подразделяются в зависимости от их участия в процессе производства на:
 - сырье, материалы и комплектующие изделия, которые полностью используются в производстве и становятся частью конечной продукции;
 - средства труда – товары, которые используются в ходе производства, но не превращаются в конечный продукт, а только помогают его созданию, при этом их стоимость частями переносится на готовый продукт (здания, сооружения, станки, оборудование).

2. По характеру потребления выделяют:

- **товары краткосрочного пользования**, используемые один или несколько раз (мыло, спички, газеты);
- **товары длительного пользования**, которые используются многократно (автомобили, холодильники, одежда и обувь);
- **услуги** – это действия, приносящие человеку полезный результат и удовлетворение. Услуги неосвязаемы (их нельзя транспортировать, хранить, упаковывать), но они являются объектом продажи (ремонт часов и пошив одежды, стрижка и перевоз мебели).

3. По типу поведения потребителя выделяются три категории товаров:

- **товары повседневного спроса** – это товары, которые мы покупаем часто, не задумываясь, и с минимальными усилиями на их сравнение между собой: спички, канцелярские принадлежности, хозяйственные мелочи.
- **товары тщательного выбора** – это те товары, при покупке которых мы сравниваем их качество, цену, внешнее оформление с аналогичными товарами – одежда, электробытовые товары, мебель. Потребитель прикладывает усилия по поиску таких товаров, пока не найдет подходящий для него товар.
- **престижные товары** – это товары, которые либо действительно обладают уникальными характеристиками, либо ассоциируются с торговой маркой известной фирмы-производителя.

Товарная политика является составной частью маркетинговой политики предприятия.

Ее разработка осуществляется на базе комплексного маркетингового исследования рынка и отбора целевых рынков (изучения спроса, сегментирования рынка и позиционирования товара), предшествуя стимулированию сбыта.

В задачи *товарной политики* входит формирование товарного ассортимента, поддержание оптимальных рыночных ниш (сегментов рынка), вопросы упаковки, маркировки.

Ассортимент – это набор товаров, предлагаемых предприятием – изготовителем или продавцом на рынке.

Это совокупность товаров, тесно связанных между собой в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же торговые заведения, или в рамках одного диапазона цен.

Товар конкретного вида подразделяется на **ассортиментные группы** в соответствии с функциональными особенностями, различиями в потребительском назначении, цене и качестве.

Ассортиментные группы, в свою очередь, различаются на **ассортиментные позиции** (разновидности, модели), отличающиеся техническими характеристиками.

Номенклатура продукции – это перечень всех изделий, выпускаемых предприятием или реализуемых продавцом.

Товарную номенклатуру можно описать с точки зрения ее широты, насыщенности, глубины и гармоничности.

Широта товарной номенклатуры – это общее количество ассортиментных групп в ней. *Насыщенность* определяется числом составляющих номенклатуру товаров. *Глубина* номенклатуры отражает варианты предложений конкретного товара в рамках ассортиментной группы, а *гармоничность* – степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства или сбыта и иных показателей

Основополагающим мотивом при разработке товарной стратегии является определение ***жизненного цикла продукции (товара)*** – изменение объема продаж товара в период времени между поступлением товара в продажу и его снятием с реализации.

Жизненный цикл включает в себя *следующие этапы или стадии*

- **исследования и разработка** (с помощью маркетинга изучается, нуждается ли потребитель в данном продукте, что собой представляет потенциальный потребитель, на какой рынок можно рассчитывать при реализации замысла; затраты на этом этапе высокие, доходов нет);
- **внедрение** (или выведение товара на рынок, когда затраты производителя превышают доходы от реализации);
- **рост** (увеличение спроса и объемов продаж товара, а также прибыли производителя);
- **зрелость** (стабилизация продаж и прибыли, необходимость разработки и внедрения новых продуктов для будущего замещения на рынке зрелого товара);
- **упадок** (сокращение спроса, угроза разорения производителя).

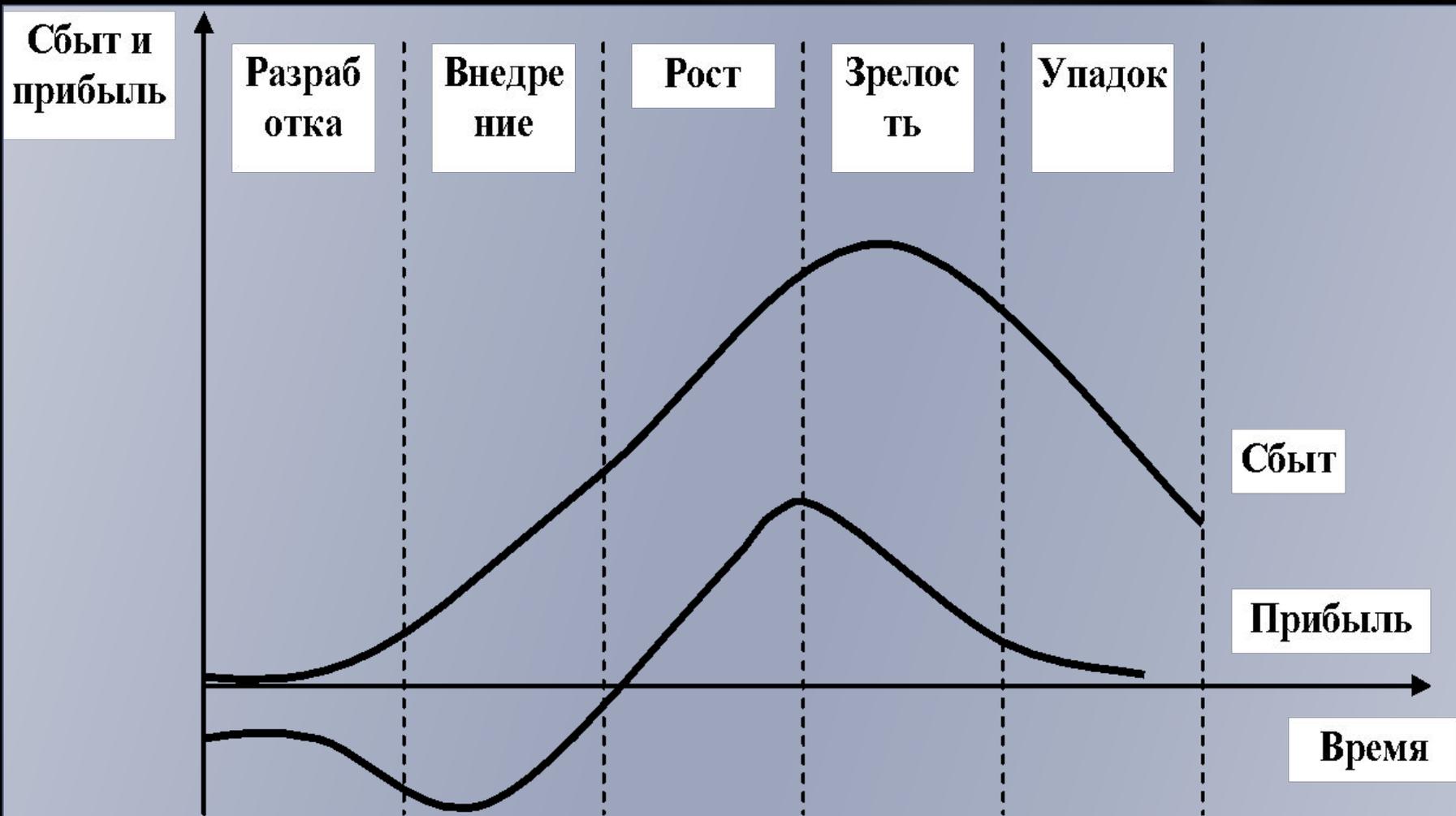


Рис. 10.5 – Стадии жизненного цикла товара

Фирма, выпуская товар на рынок, должна позаботиться о его узнаваемости потребителями. Для этого используется *товарно-знаковая символика* (марка, имя, знак).

Товарная марка – это имя, знак или символ (рисунок или их сочетание), требующийся для того, чтобы различить товары разных изготовителей.

Фирменное имя (марочное название) – это буква, слово или группа букв или слов, которые можно произнести (например, "КамАЗ", "Макдональдс").

Фирменный (марочный) знак – это символ, рисунок, отличительный цвет или какое-либо иное обозначение. Фирменный знак является частью товарной марки, которую можно опознать, но нельзя произнести.

Товарный знак –

это товарная марка или любая ее часть, которая защищена юридически, силой закона. В рыночной экономике товарный знак – это объект собственности. Это означает, что юридически утверждается исключительное право на товарный знак. Товарным знаком можно владеть, распоряжаться и запрещать его незаконное использование. Имеется специальный механизм обеспечения охраны товарного знака и прав его владельца вплоть до судебного преследования нарушителя

3. Производственная программа предприятия и план реализации продукции

Производственная программа

представляет собой систему плановых заданий по выпуску продукции установленной номенклатуры, ассортимента и качества, предназначенной для удовлетворения различных потребностей

Управление производственной программой

важная экономическая функция системы управления производством, обеспечивающая эффективный режим деятельности организации в целом, а также реализацию производственной программы при взаимодействии самостоятельных подразделений, цехов и прочих структурных подразделений организации

При управлении производственной программой должны выполняться два вида условий.

Условия внешние, заключающиеся в получении максимальной прибыли при максимальном удовлетворении потребителей, и условия внутренние, заключающиеся в рациональном использовании всех видов имеющихся ресурсов и потенциала организации

В процессе формирования и реализации производственной программы предприятия решаются следующие задачи

1. исследование конъюнктуры рынка, составление прогноза и разработка перспективного плана выпуска продукции;
2. формирование портфеля заказов организации;
конкретизация программы выпуска продукции организации в целом в части ассортимента, номенклатуры и объемов;
3. выработка, оценка альтернативных вариантов производственной программы и принятие окончательного варианта программы;
4. постановка и обоснование целей и задач для производственных подразделений организации, увязка задач, поставленных разным производственным подразделениям организации;

5. распределение производственной программы организации по цехам, самостоятельным производственным подразделениям и плановым периодам года;

6. установление экономически рационального и согласованного порядка и сроков выполнения производственной программы организации ее производственными подразделениями;

7. проведение календарно-плановых расчетов;

8. доведение детализированной программы до конечных исполнителей;

9. сбор и обработка информации о ходе производства, повседневный анализ фактической производственной ситуации в каждом из производственных подразделений организации;

10. непрерывное руководство работами, связанными с выполнением производственной программы структурными единицами организации;

11. организация работы по предупреждению нарушений в ходе производства и/или восстановлению в случаях выявленных отклонений от запланированной траектории управления.

Производственная программа детализируется и конкретизируется в процессе своего формирования на различных уровнях управления производством (организация в целом – самостоятельное структурное подразделение – цех – и т.д.). Двигаясь сверху вниз по уровням управления, производственная программа организации проходит стадии: перспективный план, непосредственно производственная программа, номенклатурно-календарный план (НКП), производственные программы цехов, оперативно-календарный план (ОКП) (программа запуска-выпуска деталей и сборочных единиц), сменно-суточные задания

Таблица – Система производственных программ организации, календарных планов, расчетов и заданий

Уровни управления программой	Перечень программ, планов и заданий
Стратегическое управление организацией	<p>Целеполагание и оценка целесообразности отдельных направлений производственной деятельности, выбор направлений распределения ресурсов.</p> <p>Перспективный план выпуска продукции.</p>
Тактическое управление производственной программой организации	<p>Производственная программа организации, распределенная по плановым периодам года для сборочных цехов.</p> <p>Календарно-плановые расчеты и нормативы движения производства.</p> <p>Номенклатурно-календарные планы выпуска сборочных единиц к деталям для обрабатывающих и заготовительных цехов.</p> <p>Производственные программы цехов на квартал, месяц, распределенные по участкам и бригадам.</p>
Оперативное (краткосрочное) управление производством	<p>Оперативно-календарные планы (графики) запуска-выпуска сборочных единиц и деталей на короткие плановые периоды.</p> <p>Сменно-суточные задания.</p>

Для внешней среды

производственная программа выступает преимущественно в качестве продукции с определенными качественными характеристиками в стоимостном выражении, удовлетворяющей спрос на рынке. Внешние условия, накладываемые поставщиками ресурсов, конкурентами и потребителями продукции, определяют номенклатуру выпускаемой продукции, объем ее реализации в натуральном выражении, качество, сроки выпуска и поставки, условия поставки, послепродажное обслуживание, а также цену. Все вопросы, связанные с внешними ограничениями, накладываемыми на составление производственной программы организации, находят свое отражение в договорах (контрактах на поставку продукции

Для внутренней среды задания производственной программы приобретают форму деталей и сборочных единиц (ДСЕ), изделий, а также условных (планово-учетных) единиц в зависимости от типа производства

Для единичного производства

она разрабатывается на основе графика изготовления изделий в соответствии с утвержденными сроками их сдачи (отгрузки) потребителю. Учетными единицами производства в данном случае являются:

заказ и комплект деталей на заказ, если цикл сборки невелик и все необходимое для нее комплектуется до начала сборочных работ;

сборочная единица (СЕ) и комплект деталей на нее, если цикл сборки превышает месяц и все необходимое для сборки комплектуется в соответствии с последовательностью выполнения сборочных работ;

стандартизированные детали.

Для серийного производства

планирование выпуска продукции в течение года производится с учетом незавершенного производства на всех стадиях производственного процесса и изменения номенклатуры продукции. В качестве учетных производственных единиц выделяются:

групповой комплект, в который входят детали, имеющие одинаковую периодичность выпуска и длительность производственного цикла, а также единый межцеховой маршрут обработки;

комплект деталей на изделие;

условное изделие, за которое принимается позиция, занимающая ведущее место в производственной программе, а все остальные позиции планируются в виде условных деталей и СЕ ведущей позиции. При этом по каждой детали любого изделия (в том числе и условного изделия) определяется суммарная потребность на программу, которая делится на число условных изделий, запланированных к выпуску в этом же периоде. В результате определяется условное количество деталей данного наименования на одно условное изделие.

Для массового производства

производственная программа
разрабатывается одновременно по всему
предприятию и всем основным цехам, с
разбивкой по кварталам и месяцам.

Учетными единицами являются деталь,
сборочная единица, изделие

Составляя производственную программу, следует четко определить ее назначение в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, ее центровое значение в организации производства, определенную роль в формировании производственной мощности, в научно-техническом и инвестиционном совершенствовании производства. Необходимо выяснить взаимосвязи между планом производства и реализации продукции и производственной программой предприятия. Хотя они совпадают в разрезе групповой номенклатуры, но не тождественны ни по содержанию, ни по назначению

План реализации продукции

устанавливает объем и структуру поставок выпускаемой продукции, сроки поставок, а также суммы выручки и прибыли от реализации продукции. Цель его – рынок, покупатель, реализация. Основными источниками информации при его составлении являются портфель заказов и договоры о поставках, данные о запасах продукции на складах, сроки освоения и внедрения на рынок видов продукции, расчеты по использованию производственных мощностей. План производства и реализации продукции имеется во всех видах планов (долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных, текущих) и составляет их центральное звено

Производственная программа – это детализированный план, разматываемый на основе плана реализации для организации производства продукции. Основными его показателями являются натуральные, хотя они подводятся в стоимостном выражении

Для характеристики объема выпуска продукции предприятия используют следующие стоимостные показатели: товарная и валовая продукция, валовой и внутризаводской оборот

Товарная продукция – это продукция, которая реализуется сторонним потребителям и не потребляется внутри предприятия.

Валовая продукция – это объем всей произведенной на предприятии продукции, включая товарную продукцию и незавершенное производство

Внутризаводской оборот включает в себя стоимость полуфабрикатов и инструмента собственного производства, энергии собственной выработки, услуг заводского транспорта, ремонтных служб и т.п., потребленных предприятием для собственных нужд

Валовой оборот отражает объем всей производственной деятельности предприятия. В него включается стоимость валовой продукции, выработанной основными, вспомогательными и обслуживающими цехами предприятия, стоимость услуг и работ промышленного характера независимо от их назначения. Валовой оборот равен, таким образом, сумме валовой продукции и внутривалового оборота.

4. Понятие производственной мощности предприятия

Производственная мощность предприятия (цеха) характеризуется максимальным количеством продукции соответствующего качества и ассортимента, которое может быть произведено в единицу времени при полном использовании производственных фондов в оптимальных условиях их эксплуатации

Расчет производственной мощности осуществляется на основе следующих данных:

- а) номенклатуры выпускаемой продукции;
- б) количества единиц оборудования и площадей;
- в) действительного фонда времени работы оборудования и рабочих мест;
- г) трудоемкости продукции и передовых, технически обоснованных норм выработки рабочих

Мощность предприятия определяется мощностью ведущих цехов, а внутри них – по определяющей группе оборудования или поточной линии и даже отдельным уникальным агрегатам. Мощность литейных и сборочных цехов рассчитывается по производственной площади

Ведущие цехи – это цехи основного производства, в которых создаются основные детали изделия, имеющие наибольшую трудоемкость и сосредоточивающие большую часть оборудования.

Группа оборудования, на базе которой рассчитывается мощность, как правило, является уникальной, ее сложно расширить, увеличить. Поэтому, определение мощности – творческий процесс, требующий синхронизации и оптимизации мощности цехов и пропускной способности групп оборудования и участков. Расчеты мощности производятся с учетом мер по преодолению «узких» мест и кооперации производства

Расчеты производственной мощности ведутся по *изделиям-представителям*, занимающим основной удельный вес в выпускаемой продукции, на которой специализируется предприятие (или цех).

В условиях рынка предприятия самостоятельно определяют объем и ассортимент выпускаемой продукции; технико-организационные условия производства и показатели производственной мощности могут существенно изменяться

При планировании, в учетных и аналитических целях определяются следующие виды мощности.

Теоретическая (проектная) мощность характеризует максимально возможный выпуск новой продукции при идеальных условиях функционирования производства.

Максимальная мощность – это теоретически возможный выпуск продукции в течение отчетного года при обычном составе освоенной продукции, без ограничений со стороны труда и материалов, при возможности увеличения числа смен и рабочих дней и использовании только готового к работе установленного оборудования.

Экономическая мощность – предел производства, который предприятию невыгодно превышать из-за роста издержек производства или иных причин.

Практическая мощность – наивысший объем выпуска, достижимый на предприятии в реальных условиях работы (обычно совпадает с экономической мощностью).

Плановая производственная мощность действующих предприятий (в отличие от проектной) рассчитывается исходя из заданных показателей наличного парка оборудования, производственных площадей, применяемых технологических процессов (вычисляется объем выпуска по планируемой номенклатуре в условиях полного использования имеющихся у предприятия ресурсов)

Производственная мощность является динамичной величиной и определяется на две даты: входная - на 01.01 расчетного года и выходная - на 01.01 года, следующего за расчетным

Производственная мощность меняется под влиянием технических, организационных, экономических факторов, поэтому определяются ее показатели на начало отчетного периода (входная мощность), на конец периода и в среднем за период (выходная и среднегодовая мощности)

Входная мощность (на 01.01. отчетного года) должна определяться на основе прогрессивных технологий и норм, перераспределения работ между группами оборудования, увеличения сменности работы ведущих групп оборудования и площадей и др

Выходная мощность (на 01.01. года, следующего за отчетным) рассчитывается с учетом ликвидации узких мест, расширения и модернизации действующих мощностей, а также выбытия мощностей (формула)

$$M_{\kappa} = M_{\text{н}} + M_{\text{с}} + M_{\text{р}} + M_{\text{о}} + M_{\text{ц.н.}} - M_{\text{в}}$$

где M_{κ} – производственная мощность на конец периода (выходная);

$M_{\text{н}}$ – мощность на начало периода (входная);

$M_{\text{с}}$ – ввод в действие мощностей в результате строительства;

$M_{\text{р}}$ – ввод в действие мощностей в результате реконструкции;

$M_{\text{о}}$ – ввод в действие мощностей в результате переоснащения и организационно-технических мероприятий;

$M_{\text{ц.н.}}$ – ввод в действие мощностей вследствие изменения номенклатуры продукции;

$M_{\text{в}}$ – сокращение мощностей в результате их выбытия

Среднегодовая мощность вычисляется для определения ее соответствия потребностям производственной программы. При равномерном приросте среднегодовая мощность определяется как полусумма входных и выходных показателей:

$$M_{\text{ср.г.}} = \frac{M_{\text{н}} + M_{\text{к}}}{2}$$

При неравномерном вводе и выбытии среднегодовая величина рассчитывается по формуле

$$M_{\text{ср.г.}} = M_{\text{н}} + \sum \frac{M_i \cdot T_i}{12} - \frac{M_{\text{в}} \cdot T_{\text{в}}}{12}$$

где $M_{\text{ср.г.}}$ – среднегодовая производственная мощность;

M_i – увеличение мощности по перечисленным выше причинам (от строительства до изменения номенклатуры);

T_i – сроки действия соответствующих мощностей с момента их введения и до конца года, месяцев;

$T_{\text{в}}$ – сроки действия выведенных мощностей $M_{\text{в}}$ с начала года до момента выбытия, месяцев

Если планирование ввода осуществляется поквартально, то вводимая величина умножается: в I квартале – на 10,5, во II квартале – 7,5, в III – на 4,5, в IV – на 1,5.

Степень, в которой производственная мощность задействована в технологическом процессе, выражается *коэффициентом использования мощности* – отношением годового выпуска продукции к среднегодовой мощности данного года

$$k_{\text{исп.м.}} = \frac{Q}{M_{\text{ср.г.}}},$$

где $k_{\text{исп.м.}}$ – коэффициент использования производственной мощности;

Q – плановый или фактический выпуск продукции в натуральных единицах