

Тема 9. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Общая деловая политика предприятия.
2. Определение сущности планирования.
3. Стратегические направления деятельности предприятия.

1. Общая деловая политика предприятия.

Под общей деловой политикой предприятия следует понимать цели, на которые направлена его деятельность, и то, как конкретно достигаются эти цели. Предприятия в процессе своей производственной деятельности должно принимать ряд решений:

1 - какой товар или номенклатуру товаров, работы и услуги следует производить, продавать и оказывать;

2 - на какие рынки надо выходить с этим товаром и как необходимо укреплять свои позиции;

3 - как выбрать оптимальную технологию

3 - как выбрать оптимальную технологию производства;

4 - как распределить имеющиеся людские и финансовые ресурсы;

5 - каких показателей в своей деятельности предприятие должно достигнуть, особенно в отношении технических характеристик выпускаемого товара, его качества, эффективности производства.

Одним из важнейших факторов, влияющих на принятие решений, являются издержки.

НИКАКОЕ, подчеркиваю, *НИКАКОЕ* решение не принимается без исследования вопроса о затратах.

На принятие решений постоянно оказывает влияние проводимая предприятием политика цен и структура цены выпускаемой им продукции или объективно действующие на рынке ценообразующие факторы, с которыми оно вынуждено считаться. Так как уровень цены определяет ту выручку, которая может быть получена в результате сделки по продаже товара. Или эти операции будут давать прибыль, но в долгосрочной перспективе, следовательно любые принимаемые решения должны быть направлены на создание условий, при которых выручка увеличивалась бы в большей степени, чем растут издержки, на эти операции.

Принимаемые предприятиями решения, оказывают влияние на затраты, но в такой же степени и затраты во многих случаях оказывают влияния на выбор той или иной ценовой политики.

Для предприятий, ориентированных на экспорт, тесная взаимосвязь этих двух факторов имеет большое значение в виду наличия фактора повышенного риска экспортных операций. Издержки, связанные с экспортными операциями, как правило, по своему характеру являются более сложными и более подверженными изменениям, чем в случае работы на внутреннем рынке.

Тесная взаимосвязь затрат, цен и планирования предопределяет необходимость осуществления общего планирования деятельности предприятия в целом, прежде чем приступить к детальному анализу самих издержек, цен и методов его осуществления.

Стратегические направления деятельности предприятия связаны и могут определяться той конечной целью, которую она перед собой ставит. Таким образом, между поставленной целью и средствами ее достижения существует тесная взаимосвязь. Рассмотрим, что же является основной целью деятельности предприятия.

Предприятия может иметь выбор из числа **ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕЙ** своей деятельности:

- завоевать или удержать большую долю какого-либо рынка для своего товара;

- добиться более высокого качества своего товара;

- занять в отрасли лидирующее положение в области технологий;

- добиться максимального использования имеющихся сырьевых, людских и финансовых ресурсов;

- повысить прибыльность своих операций;

- добиться максимально возможного уровня занятости.

Перечисленные цели деятельности предприятия принадлежат к числу не запрещенных законом.

Задача обеспечения *рентабельности* производства должна быть первоочередной среди всех задач, это не означает, что остальные являются маловажными или неоправданными.

В долгосрочной перспективе все эти задачи могут быть выполнены, если предприятие будет работать прибыльно, потому что прибыль - обеспечивает дальнейшее развитие предприятия.

Преимущество подобного подхода при разработке глобального планирования предприятия состоит в том, что определена приоритетная задача его деятельности.

2. Определение сущности планирования

Планирование - это деятельность,

заклЮчающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей способов и средств его достижения.

Существует две **формы** планирования деятельности предприятия:

- планирование деятельности предприятия (фирмы) на рынке;
- внутрифирменное планирование.

Эти аспекты планирования взаимосвязаны.

Необходимо отметить, что по-настоящему планирование может быть рациональным только тогда, когда отношения предприятия (фирмы) с контрагентами на рынке носят не случайный и разовый характер, а приобретают устойчивый и долговременный характер.

Планирование деятельности предприятия позволяет:

осуществить четкую координацию

предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;

побудить руководителей конкретнее определить свои цели и пути их достижения;

определить показатели деятельности предприятия, необходимые для последующего контроля;

подготовить предприятие к внезапным изменениям рыночной конъюнктуры;

четко формализовать обязанности и ответственность всех менеджеров фирмы.

Основным инструментом планирования фирмы является бизнес – план финансово-хозяйственной деятельности.

Планирование представляет собой процесс, в результате которого осуществляется поиск оптимальных решений для достижения главной задачи предприятия.

Процесс планирования включает в себя три основных этапа:

1. Установление совершенно четких количественных показателей, которых предприятие должно достичь.

2. Определение основных стратегических направлений действий, которые предприятия должно осуществлять для достижения поставленных целей, принимая при этом во внимание в первую очередь два основных фактора:

а/ каким образом и в какой степени на предприятие в процессе его деятельности будут воздействовать внешние факторы;

б / каковы имеющиеся слабые стороны предприятия и его внутренние возможности и в какой степени первые из них могут быть преодолены, вторые - потенциально использованы на пользу дела.

3. Разработка гибкой, вписывающейся в общую структуру деятельности предприятия системы долгосрочного планирования, которая обеспечила бы достижение поставленных целей.

3. Стратегические направления деятельности.

Возможности экономического роста в значительной степени зависят от успешного выполнения следующих задач:

- выбор такой политики, в результате которой производились бы товары, пользующиеся спросом;
- эффективная система продвижения товаров от производителя к потребителю, и их реализация;
- приобретение и хранение дефицитных сырьевых ресурсов, и эффективное использование людских и финансовых ресурсов;
- использование имеющихся сильных сторон предприятия и преодоление слабых.

От решения этих задач зависит успешная работа предприятия.

Они включают в себя широкий комплекс стратегических решений, образующих основу глобальной политики предприятия, в рамках которой устанавливается долгосрочная программа его деятельности.

Стратегическая деятельность предприятия состоит в определении направлений его работы в нескольких областях, наиболее важными из которых являются:

1. Определение стратегии предприятия на рынке.

Рыночная стратегия включает в частности определение соотношения между продажами

на экспорт и на внутреннем рынке, установление первоочередных задач по завоеванию потребителей (покупателей), требований сети по продаже и технологическому обслуживанию, разработку программы по модернизации товара.

2. Определение направлений, в которых предприятию предстоит расти и развиваться. Основной частью работы по общему планированию является установление контрольных цифр по росту масштабов работы предприятия на долгосрочную перспективу.

В рамках данной работы должны быть подвергнуты детальному анализу и оценке такие

вопросы, как дальнейшее совершенствование самого товара и системы сбыта, возможности приобретения и распределения необходимых ресурсов, показатели роста деятельности предприятия.

3. Определение ресурсов, которые предприятия стремиться приобрести или сохранить, и разработка политики в отношении использования этих ресурсов.

4. Определение сильных сторон предприятия, которые должны быть использованы в процессе работы, например, ее технологических, управленческих, коммерческих, а также преимущества географического характера и МТБ.

5. Определение слабых сторон предприятия в том, что касается различных его возможностей и связей, а также оказывающих отрицательное влияние внешних факторов и разработка соответствующих программ на их преодоление или устранение.

Анализ сторон деятельности предприятия осуществляется в двух направлениях:

а/ стратегическая оценка всех внешних факторов, которые могут оказать воздействие на деятельность предприятия;

б/перспективная оценка основных возможностей предприятия, сильных и слабых сторон ее деятельности.

Стратегическая оценка внешних факторов.

Предприятие может выпускать товары нескольких типов, реализовывать их существенно отличающимися друг от друга категориям потребителей и использовать для этого различные каналы предоставления. Таким образом, предприятие может работать в *РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ*. Каждая из этих сфер требует различного *СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА*, и от того, насколько выбранные пути соответствуют характеру каждой конкретной сферы деятельности, зависит и выбор стратегии работы предприятия в целом. При этом приходится решать следующие основные проблемы:

а/ распределение всех имеющихся у предприятия ресурсов между отдельными сферами деятельности;

б/ разработка методов наиболее эффективного противодействия конкурентам на каждом конкретном сегменте рынка;

в/ определение того вклада, который каждая сфера деятельности должна внести в общую прибыль предприятия.

Каждое предприятие должно четко ответить на очень важный для себя вопрос: производством каких товаров оно занимается, и к какой сфере деятельности оно действительно принадлежит.

К основным внешним факторам, имеющим для предприятия важное значение, относятся:

восприимчивость выпускаемого товара теми потребителями (рынками), которые им выбраны; положение этих потребителей в условиях конкуренции и характеристики потенциальных покупателей.

Относительная важность и влияние этих факторов могут изменяться во времени в зависимости от происходящих на рынках перемен.

К числу основных внешних факторов, относятся такие как развитие технологии изготовления товаров и происходящие с ними изменения.

Стратегическая оценка возможностей предприятия. Сильные и слабые стороны предприятия, которые имеют важное значение для определения перспектив коммерческого успеха или поражения, обычно находятся в зависимости от тех ресурсов, которыми обладает или может мобилизовать, включая эффективное использование потенциальных возможностей и умения всех сотрудников и должно осуществляться в следующих основных сферах деятельности:

1. Исследовательские работы, разработка и совершенствование товара. Эта деятельность позволяет постоянно создавать товары,

пользующиеся спросом у потребителя (на рынке), обладающие по оценке покупателей хорошим качеством, реализуемые по доступным ценам и дающие предприятию необходимую прибыль.

В процессе данной работы также производится совершенствование технологических процессов, используемых на предприятиях.

2. Маркетинг. Эта сфера деятельности направлена на создание эффективных программ по продвижению товаров от производителя к потребителю, развитие рекламы и стимулирование сбыта, развитие сбытовой сети, обеспечение послепродажного обслуживания.

3. Производство. Необходимо построить предприятие, оборудовать его, приобрести необходимое сырье, осуществить планирование производства таким образом, чтобы продукция по количеству и по времени выпускалась в соответствии с прогнозами коммерческой службы, обеспечить постоянный выпуск продукции высокого качества при минимальных издержках производства.

4. Управление, включающее:

а/ разработку стратегических направлений деятельности предприятия;

б/ быстрое реагирование на изменения и нововведения, происходящие на рынке;

в/ установление реальных задач, планирование и контроль за деятельностью предприятия таким образом, чтобы эти задачи были выполнены;

г/ использование сырьевых и людских резервов и достижения высоких уровней производительности труда;

д./ получение и использование финансовых ресурсов таким образом, чтобы обеспечить получение наличных денег и прибыльность работы предприятию.

Необходимо вскрыть имеющиеся у предприятия сильные и слабые стороны во всех вышеперечисленных областях и оценить их в плане возможностей привлечения

для их использования и преодоления как различных ресурсов - сырье, оборудование и рабочей силы, так и имеющихся навыков персонала в области научных исследований, технологий производства, коммерческой деятельности и управления, обратив в последнем случае внимание на такие вопросы, как организация и планирование, оперативный контроль деятельности, принятия решений.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия первоначально дает возможность только увидеть пути решения вопросов и те препятствия, которые стоят на этом пути.

Однако оно вносит свой нужный вклад в стратегическое планирование, указывая те возможности, которые могут быть использованы, и те трудности, на преодоление которых должны быть направлены усилия предприятия, если оно намерено работать прибыльно, стремясь избежать банкротства.