

**Государственное высшее учебное заведение  
«Национальный горный университет»**

**кафедра экономики предприятия**

**ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ  
по дисциплине  
«Развитие предприятия: современные  
модели, трансформация,  
реконструкция»**

**Преподаватель: доцент, канд. педагог. наук  
Медведовская Т.П.**

**Днепропетровск  
2013**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Тема 1. Предприятие – основное звено экономики .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Понятие, признаки и задачи предприятия в рыночной экономике.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Типы предприятий.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Структура предприятия.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1. Типы и виды производственной структуры предприятия.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Организация производственного процесса на предприятии.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Внешняя и внутренняя среда предприятия.....</b>	<b>10</b>
<b>Тема 2. Трудовые ресурсы предприятия.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Состав и структура персонала предприятия.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Управление персоналом предприятия.....</b>	<b>16</b>
<b>Тема 3. Стратегия и развития предприятия.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Сущность стратегии предприятия.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Экономическая и функциональные стратегии.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. Разработка маркетинговой и товарной стратегии.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4. Ценовая политика на различных рынках.....</b>	<b>23</b>
<b>Тема 4. Планирование деятельности предприятия.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1. Производственное планирование: принципы, методы. Виды планов.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. Производственная программа и мощность.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3. Подготовка нового производства.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4. Бизнес-план предприятия.....</b>	<b>33</b>
<b>Тема 5. Виды деятельности предприятия в условиях рыночной экономики.....</b>	<b>36</b>
<b>5.1. Инвестиционная и инновационная политика предприятия.....</b>	<b>36</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>38</b>

# Тема 1. ПРЕДПРИЯТИЕ – ОСНОВНОЕ ЗВЕНО ЭКОНОМИКИ

## 1.1. Понятие, признаки и задачи предприятия в рыночной экономике

Любая экономическая система существует на основе взаимодействия трех хозяйствующих субъектов: предприятий, государства и домашних хозяйств. Ведущим звеном экономики, ее основой являются предприятия, которые производят продукцию и услуги, сосредотачивают в своей собственности большую часть общественного капитала, определяют деловую активность экономики, обеспечивают занятость населения, формируют бюджет страны.

**Предприятие** – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Характеристика предприятия предполагает определение его основных *признаков*, делающих его самостоятельным субъектом рыночных отношений:

- организационное единство подразумевает наличие на предприятии определенным образом организованного коллектива со своей внутренней структурой и порядком управления;
- производственно-техническое единство заключается в том, что предприятие объединяет экономические ресурсы для производства товаров и услуг, т. е. имеет конкретный комплекс средств производства, капитал, технологию;
- наличие обособленного имущества, которое предприятие самостоятельно использует в определенных целях;
- имущественная ответственность: предприятие несет полную ответственность своим имуществом по обязательствам, возникающим в процессе его деятельности;
- оперативно-хозяйственная и экономическая самостоятельность выражается в том, что предприятие само осуществляет разного рода сделки и операции, само получает прибыль и несет убытки.

Главной *целью* коммерческого предприятия является достижение большего объема прибыли или большей рентабельности, т. е. превышение результатов над затратами. Так как экономика представляет собой сложнейшую систему, то наряду с основной целью на каждом предприятии существует целый комплекс разноуровневых целей, которые определяют стратегию деятельности и составляют «дерево» целей данного предприятия.

Функционирование предприятий в рыночных условиях предполагает решение ряда *задач*, к важнейшим из которых можно отнести следующие:

- бесперебойный и ритмичный выпуск высококачественной продукции в соответствии с имеющимися производственными возможностями;
- удовлетворение общественных потребностей в продукции, всемерный учет требований потребителей, формирование эффективной маркетинговой политики;
- эффективное использование производственных ресурсов (основного капитала, материальных, финансовых и трудовых ресурсов), повышение эффективности производства;
- разработка стратегии и тактики поведения предприятия на рынке;
- обеспечение конкурентоспособности предприятия и продукции, поддержание высокого имиджа предприятия;
- совершенствование организации производства, труда и управления; использование новейших достижений НТП в производстве;
- обеспечение социальной эффективности производства (рост квалификации и большей содержательности труда работников, повышение их уровня жизни, создании

благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе).

Задачи предприятия определяются интересами его собственников, потенциалом и другими факторами внешней и внутренней среды. В современных условиях перед многими отечественными предприятиями нередко стоят совершенно иные цели и задачи. Так, основной целью может являться не получение прибыли, а, например, обеспечение стабильной работы предприятия, завоевание рынка, бесперебойная реализация продукции или своевременная выплата достойной заработной платы работникам.

## 1.2. Типы предприятий

Одним из методов познания процессов и явлений служит классификация, т. е. разделение совокупности на группы по различным признакам. В экономической теории и практике существуют различные классификации, в соответствии с которыми предприятия подразделяются на типы. Основными признаками классификации предприятий являются:

- отраслевая принадлежность;
- структура производства;
- используемые ресурсы;
- назначение готовой продукции;
- размеры;
- форма собственности;
- организационно-правовая форма;
- технологическая и техническая общность;
- время работы в течение года.

**1. По структуре производства предприятия** делятся на:

- *узкоспециализированные* (изготавливают ограниченный ассортимент продукции массового или крупносерийного производства);
- *многопрофильные* (выпускают продукцию широкого ассортимента и назначения);
- *комбинированные* (имеющие целью комплексное использование сырья: один вид сырья на одном и том же предприятии превращается параллельно или последовательно в другой, а затем – в третий вид; чаще всего встречаются в химической, текстильной и металлургической промышленности).

**2. В зависимости от используемых ресурсов предприятия** делятся на:

- предприятия, использующие в основном трудовые ресурсы (трудоемкие);
- предприятия, интенсивно использующие средства производства (фондоёмкие);
- предприятия, интенсивно использующие материалы (материалоемкие).

**3. По назначению готовой продукции предприятия классифицируются** на:

- предприятия, производящие средства производства (машины, оборудование, транспорт);
- предприятия, производящие предметы потребления (продукты питания, одежду и т. д.).

**4. В зависимости от мощности производственного потенциала (размеров) предприятия** делятся на:

- крупные;
- средние;
- малые.

В настоящее время существует два критерия отнесения предприятий к малому бизнесу: отраслевая принадлежность и максимально допустимая численность работников (в промышленности, строительстве и на транспорте – 100 человек, в научно-технической сфере – 60, в оптовой торговле – 50, в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30, в других отраслях – 50 человек).

**5. По форме собственности различают предприятия:**

- частные;

- государственные;
- муниципальные.

**6. По организационно-правовой форме** предприятия подразделяются на:

- хозяйственные товарищества (полное товарищество и товарищество на вере);
- хозяйственные общества (общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество);
- государственные производственные кооперативы.

**7. По характеру потребляемого сырья все предприятия** группируются на:

- предприятия добывающей промышленности (нефте-, угледобывающие предприятия);
- предприятия обрабатывающей промышленности (машиностроение, металлообработка).

**7. По признаку технической и технологической общности** выделяют четыре типа предприятий:

- с непрерывным процессом производства (предприятие работает 24 часа в сутки, например хлебокомбинат);
- с дискретным (прерывным) процессом производства;
- с преобладанием механических процессов производства (предприятия мебельной, легкой промышленности);
- с преобладанием химических процессов производства (фармацевтическая, химическая отрасли промышленности).

**8. В зависимости от времени работы в течение года** выделяют предприятия:

- сезонного действия;
- круглогодичного действия.

### 1.3. Структура предприятия

Важнейшим фактором, определяющим конечные результаты деятельности предприятия и его эффективность, является его структура. **Структура предприятия** – это состав и соотношение его внутренних звеньев (цехов, участков, отделов, служб) и формы их взаимосвязи в процессе деятельности предприятия. Различают общую, производственную и организационную структуру управления предприятием.

Под **общей структурой предприятия** понимается комплекс производственных и непроизводственных подразделений, их связи и соотношения по численности работников, площади, пропускной способности.

При этом к **производственным** подразделениям относят цеха и участки, в которых изготавливается основная продукция, материалы, полуфабрикаты, запчасти, вырабатываются различные виды энергии, осуществляются различные виды ремонта. К **непроизводственным** подразделениям относятся подразделения, обслуживающие работников предприятия: столовые, буфеты, медпункты, профилактории, клубы, жилищно-коммунальные отделы и т. п.

В отличие от общей структуры **производственная структура предприятия** представляет собой форму организации производственного процесса, под которой понимается состав производственных цехов, участков и служб и формы их взаимодействия в процессе производства продукции. Таким образом, производственная структура характеризует разделение труда между подразделениями предприятия и их кооперацию. Производственная структура формируется под воздействием многих **факторов**. К главным из них относятся номенклатура производимой продукции, ее конструктивные особенности и технология изготовления; трудоемкость и масштаб производства продукции; организация обслуживания производства; уровень специализации и кооперирования на предприятии.

*Основной структурной единицей крупного предприятия принято считать **цех** –*

обособленное в административном отношении подразделение, где выполняются основные, вспомогательные или обслуживающие производственные процессы. **Основными** являются цеха, в которых непосредственно выполняются какие-либо стадии технологического процесса по превращению исходных сырья и материалов в готовую продукцию, на которой специализируется данное предприятие. К **вспомогательным** относятся цеха, обеспечивающие нормальное функционирование процесса производства (инструментальный, ремонтный, модельный, энергетический, паросиловой и др.). **Обслуживающие** цеха заняты оказанием различных услуг производству (транспортное, складское хозяйство, санитарно-технические устройства, телефонная связь, центральные заводские лаборатории). **Побочные** цеха занимаются переработкой отходов и побочных продуктов основного производства, а в **подсобных** цехах осуществляется деятельность, не связанная с производственным профилем предприятия (производство тары, кирпича, сельскохозяйственной продукции).

Крупные цеха состоят из производственных участков. **Участок** – это наименьшее административно-производственное подразделение, где коллектив рабочих выполняет однотипные технологические операции или различные операции по изготовлению однотипной продукции. В зависимости от характера участия в производственном процессе участки делятся на **основные** и **вспомогательные**. Основные участки могут быть организованы по технологическому или предметному принципу. Каждый производственный участок представляет собой совокупность рабочих мест. **Рабочее место** – это зона приложения труда одного или нескольких работников, определенная на основании трудовых и других действующих норм и оснащенная необходимыми средствами.

В практике деятельности предприятий выделяется также понятие **инфраструктуры предприятия**, под которой понимается материально-вещественный комплекс, создающий условия для эффективной деятельности предприятия. Инфраструктура предприятия включает две составные части:

- **производственную**, которая состоит из обслуживающих и вспомогательных производств, обеспечивающих основной производственный процесс сырьем, материалами, топливом, энергией, инструментом, а также поддерживающих оборудование в работоспособном состоянии;

- **непроизводственную**, т. е. объекты социальной сферы, находящиеся на балансе предприятия, функционирующие для обслуживания работников предприятия или оказания услуг на сторону.

Производственная структура предприятия не является постоянной. Она должна совершенствоваться вместе с изменением номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, объема производства, НТП и других факторов. Основными путями совершенствования производственной структуры служат дальнейшее совершенствование разделения и кооперации труда (углубление специализации производственных единиц, совершенствование межцеховых связей, рациональное комбинирование производства); централизация вспомогательных служб крупных предприятий; передача вспомогательных функций специализированным организациям на малых предприятиях; концентрация основного производства в крупных цехах с последующим переходом к высшей ступени автоматизации производства – гибким производственным системам.

### 1.3.1. Типы и виды производственной структуры предприятия

#### Типы производственной структуры предприятия

Основные цеха предприятия могут формироваться по двум принципам: на основе общности технологических процессов (технологическая форма специализации) или на основе общности обрабатываемых предметов труда (предметная форма специализации). В соответствии с ними выделяют **три типа производственной структуры**:

технологический, предметный и смешанный.

1. *Технологический тип* производственной структуры характеризуется тем, что в отдельных производственных подразделениях (цех, участок) сконцентрировано оборудование, предназначенное для выполнения однородных операций. На одном участке может изготавливаться продукция с любым технологическим маршрутом без изменения расположения оборудования. Основными *преимуществами* технологической структуры являются возможность применять прогрессивные технологические процессы; возможность наиболее полно использовать оборудование и материалы; упрощение технического руководства, особенно при освоении новых и расширении номенклатуры выпускаемых изделий. Основной *недостаток* технологического типа – усложнение межцеховых кооперированных связей, вследствие чего возрастает потребность в межоперационном контроле, увеличивается длительность производственного цикла, возрастают транспортные расходы.

2. *Предметный тип* производственной структуры характеризуется специализацией цехов на изготовлении ограниченной номенклатуры изделий, а производственных участков – на выполнении определенных групп операций. Предметный тип производственной структуры по сравнению с технологическим имеет следующие *преимущества*: сокращает и упрощает межцеховые кооперированные связи; повышает ответственность подразделений за качество и сроки выпуска закрепленной за ними номенклатуры; сокращает длительность производственного цикла; упрощает планирование. *Недостатком* предметного типа является то, что в предметно специализированных производственных подразделениях тормозятся прогрессивные процессы развития техники и технологии из-за невозможности выпускать слишком большую номенклатуру изделий.

Как предметная, так и технологическая структуры в чистом виде встречаются редко.

3. На большинстве предприятий преобладает *смешанная (предметно-технологическая) структура*, когда заготовительные цеха и участки строятся по технологическому принципу, а обрабатывающие и сборочные – по предметному.

### Виды производственной структуры

В зависимости от форм административно-хозяйственного обособления подразделений предприятия производственная структура может быть различных видов. Наиболее распространена *цеховая* структура. Помимо цеховой в промышленности формируются и другие виды производственной структуры: бесцеховая, корпусная (блочная), комбинатская.

*Бесцеховая* производственная структура формируется на малых и некоторых средних предприятиях, где вместо цехов создаются мастерские или производственные участки, как правило предметно-замкнутые. Бесцеховая структура позволяет упростить аппарат управления предприятием (производственной единицей), приблизить руководство к рабочему месту, повысить роль мастера.

При *корпусной* (блочной) структуре группы цехов, как основных, так и вспомогательных, объединены в блоки. Каждый блок цехов размещен в отдельном здании. При корпусной структуре уменьшается потребность в территории и снижаются расходы по ее благоустройству, сокращаются транспортные маршруты и длина всех коммуникаций. Особенно эффективно объединять цеха, родственные по технологическому процессу или имеющие тесные и устойчивые производственные связи.

*Комбинатская* структура применяется в тех отраслях промышленности, где осуществляется многократная, или комплексная, переработка минерального или органического сырья в крупных масштабах, т. е. там, где преобладающим типом производственного предприятия является комбинат (химическая и нефтехимическая промышленность, металлургия, лесопереработка, легкая и пищевая промышленность). При этом производственные подразделения организуются на основе жестких

технологических связей, представляющих собой непрерывные технологические потоки. Все структурные подразделения расположены на одной площадке и представляют собой единый производственно-технологический и территориальный комплекс специализированных производств, строго соразмерных между собой по мощности (пропускной способности).

**Организационная структура управления** предприятием – это упорядоченная совокупность управляющих служб, характеризующаяся определенными взаимосвязями и соподчинением. Группа руководителей и специалистов, на которую возложена ответственность за выработку и реализацию управленческих решений, составляет аппарат управления предприятием.

#### 1.4. Организация производственного процесса на предприятии

**Производственный процесс** – это совокупность взаимосвязанных приемов и методов рационального сочетания живого труда со средствами производства, в результате которых создаются материальные блага. **Основными элементами производственного процесса** являются труд, средства труда и предметы труда.

Совокупный производственный процесс изготовления продукции состоит из разнородных частичных производственных процессов, каждый из которых охватывает обособленную в технологическом отношении часть – стадию или фазу.

Все частичные процессы делятся на две группы: основные и вспомогательные. **Основными** являются процессы, в ходе которых изготавливается продукция, предназначенная к реализации. **Вспомогательные** процессы – изготовление продукции или оказание услуг – не реализуются, а употребляются внутри предприятия для удовлетворения собственных нужд.

Любой производственный процесс состоит из операций и предполагает наличие рабочих мест. **Операция** – это часть производственного процесса по обработке предмета труда на одном рабочем месте без переналадки оборудования одним рабочим (или бригадой рабочих) при помощи одних и тех же орудий труда. В соответствии с группировкой производственных процессов операции также подразделяются на основные и вспомогательные. При выполнении **основных операций** предмет обработки меняет свои внешние и внутренние свойства (форму, цвет, химический состав). При выполнении **вспомогательных операций** предмет обработки не меняется ни внешне, ни внутренне (операции по перемещению предметов труда, укладка продукции, контроль качества).

**Основные и вспомогательные операции** в зависимости от степени участия рабочего в производственном процессе делятся на:

- *ручные* (кладка кирпича);
- *машинно-ручные* (обточка детали на станке);
- *механизированные* (выполняются при помощи машины, рабочий выполняет ограниченные функции, например установку детали на станок);
- *автоматизированные* (без участия рабочего – обработка деталей на станках-автоматах);
- *аппаратурные* (совершаются в специальных аппаратах, в которых на предмет труда воздействует электрическая или другая энергия – термические, гальванические процессы).

Условием оптимальной организации производственного процесса является его рациональное распределение по рабочим местам и во времени. Основным здесь выступает понятие **производственного цикла**, характеризующего календарный период времени, в течение которого предмет труда проходит все операции по превращению в готовую продукцию. Он измеряется в минутах, часах, днях. Состав и соотношение по времени отдельных элементов производственного цикла между собой представляют его

*структуру*. При этом разная продукция имеет различную структуру производственного цикла. Так, в условиях непрерывного производства в составе производственного цикла отсутствуют перерывы. В большинстве отраслей с прерывным характером производства (машиностроение, приборостроение) отсутствуют естественные процессы.

Основными *путями сокращения длительности* производственного цикла принято считать: повышение уровня комплексной механизации и автоматизации производственных процессов; сокращение времени вспомогательных операций; рациональное использование внутрисменных перерывов (совмещение операций); централизованное обеспечение рабочих мест материалами, инструментом и технологической оснасткой.

**Тип производства** служит организационно-технической и экономической характеристикой производства с точки зрения уровня его специализации, состава и номенклатуры продукции, масштаба и повторяемости изделий в производстве. Тип производства предопределяет производственную структуру предприятия и его цехов, характер загрузки рабочих мест и движение предметов труда в процессе производства. Каждому типу производства свойственны определенные особенности организации производства, труда, состав оборудования, применяемые технологические процессы, состав и квалификация кадров.

*Различают следующие типы производства*: массовое, серийное, единичное. В свою очередь серийное производство делится на мелко-, средне- и крупносерийное. Тип производства обычно характеризуется коэффициентом специализации рабочих мест, или *коэффициентом серийности* ( $K_c$ ), который определяется количеством деталей операций, выполняющихся в среднем на одном рабочем месте:

$$K_c = r \cdot n : p,$$

где  $p$  – число рабочих мест;

$r$  – среднее количество операций, которые выполняются при изготовлении каждой детали;

$n$  – количество наименований деталей, которые обрабатываются данной группой рабочих мест.

Коэффициент серийности массового производства – 1–3, крупносерийного – 4–40, среднесерийного – 11–20, мелкосерийного – более 20.

**Единичный тип производства** характеризуется изменчивостью номенклатуры и небольшим объемом выпуска продукции. При этом велик удельный вес оригинальных неунифицированных деталей.

*Особенности*:

- преобладание технологической специализации цехов, участков, рабочих мест и отсутствие постоянного закрепления за ними определенных изделий;

- использование универсального оборудования и оснастки, его размещение по однотипным группам;

- относительно большой удельный вес ручных операций и большая продолжительность производственного цикла;

- наличие рабочих-универсалов высокой квалификации.

**Недостаток** – ограничение возможностей использования стандартизированных конструкторско-технологических решений.

К продукции единичного типа производства относятся уникальные станки, турбины, прокатные станы, атомные реакторы, а также большинство строительных объектов (кроме стандартного домостроения).

**Серийное производство** характеризуется тем, что к рабочему месту предметы труда поступают не по одной-две штуки, как в единичном производстве, а периодическими конструктивно одинаковыми партиями (сериями).

*Особенности*:

- относительно большая номенклатура изделий, однако значительно меньшая, чем

при единичном типе;

- в зависимости от масштаба серийности применяется специальное и универсальное оборудование, а также быстропереналаживающиеся станки и автоматы;
- изготовление значительной части продукции периодически повторяется в течение года или ряда лет, что дает возможность организовать производство на технологически специализированных участках.

**Массовое производство** характеризуется узкой специализацией рабочих мест, ориентированных на выполнение одной-две постоянно повторяющихся детали операций (в большинстве случаев  $K_c = 1$ ).

*Особенности:*

- изготовление большого объема однородной продукции в течение относительно длительного периода;
- ограниченная номенклатура выпускаемой продукции (одно-два наименования);
- детальная разработка технологических процессов;
- применение специального высокопроизводительного оборудования и автоматики;
- высокий удельный вес рабочих высокой квалификации (наладчиков автоматов).

*Достоинства:*

- значительный масштаб и постоянство номенклатуры дают возможность применения дорогостоящего производительного оборудования;
- создаются благоприятные условия для углубления специализации, роста производительности труда и снижения издержек производства;
- высокий уровень загрузки оборудования (без переналадки), установление четкого ритма работы, более короткий производственный цикл и меньшие перерывы в процессе производства.

Несмотря на очевидные достоинства массового и крупносерийного производств, для них характерны и существенные недостатки: ориентация не на конкретного потребителя с его индивидуальными запросами, а на усредненные стандарты, а также жесткость технологии, обуславливающая трудности перестройки производства из-за наличия значительного количества специального оборудования и оснастки.

## 1.5. Внешняя и внутренняя среда предприятия

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде, и каждое его действие возможно только в том случае, если среда допускает его. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так как внешняя среда служит источником производственных ресурсов, необходимых для формирования и поддержания производственного потенциала. Факторы внешней среды являются неконтролируемыми со стороны предприятия и его служб. Под влиянием событий, происходящих вне предприятия, во внешней среде, руководителям приходится изменять внутреннюю организационную структуру, приспособлявая ее под изменившиеся условия.

**Внешняя среда предприятия** – это все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (ближайшее окружение) и факторы косвенного воздействия (макроокружение).

К *факторам прямого воздействия* относят факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия: поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеры (если предприятие является акционерным обществом).

В условиях переходной экономики именно от государства в значительной мере зависит эффективность деятельности предприятий, прежде всего создание

цивилизованного рынка и правил игры на этом рынке.

Основные функции государства:

- создание правовой основы жизнедеятельности страны, в том числе разработка, принятие и организация выполнения хозяйственного законодательства;
- обеспечение правопорядка в стране и ее национальной безопасности;
- стабилизация экономики (в первую очередь снижение уровня безработицы и инфляции);
- обеспечение социальной защиты и социальных гарантий;
- защита конкуренции.

**Факторы косвенного воздействия** не оказывают прямого действия на деятельность предприятия, но учет их необходим для выработки правильной стратегии.

К наиболее значимым факторам косвенного воздействия относятся:

- *политические факторы* – основные направления государственной политики и методы ее реализации, возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе, заключаемые правительством международные соглашения в области тарифов и торговли и т. д.;

- *экономические факторы* – темпы инфляции или дефляции, уровень занятости трудовых ресурсов, международный платежный баланс, процентные и налоговые ставки, величина и динамика внутреннего валового продукта, производительность труда и т. д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий – как выгода;

- *социальные факторы* внешней среды – отношение населения к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования и т. п.;

- *технологические факторы*, анализ которых позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Анализ внешней среды предприятия затрудняется тем, что основными характеристиками внешней среды являются ее неопределенность, сложность, подвижность, а также взаимосвязанность ее факторов. Окружение современных предприятий изменяется с нарастающей скоростью, что предъявляет все более возрастающие требования к анализу внешней среды и выработке такой стратегии, которая в максимальной степени учитывала бы все возможности и угрозы внешней среды.

**Внутренняя среда** предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений. Целью анализа внутренней среды предприятия служит выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

*Внутренняя среда организаций включает следующие основные элементы:* производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру.

*Значение анализа внутренней среды* объясняется следующими обстоятельствами:

- информация о внутренней среде необходима для того, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на который предприятие может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;
- анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели и задачи организации.

*Основными элементами внутренней среды предприятия являются:*

- производство (в зарубежной экономической литературе – управление операциями):

объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т. д.;

- персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

- организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия;

- маркетинг, охватывающий все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, в том числе: производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

- финансы – своего рода зеркало, в котором отражается вся производственно-хозяйственная деятельность предприятия. Финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить источники проблем на качественном и количественном уровне;

- культура и имидж предприятия – слабоформализуемые факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т. п.

## **Выводы**

1. Основным звеном экономики является предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции с целью получения прибыли и удовлетворения общественных потребностей. Предприятие характеризуется рядом признаков, имеет свои цели и задачи, определяющиеся прежде всего состоянием внутренней и внешней среды.

2. Все множество предприятий, функционирующих в экономике, может быть классифицировано по ряду признаков (по отраслевой принадлежности, структуре производства, ресурсам и продукции, по организационно-правовым и технологическим признакам).

3. Эффективность деятельности предприятия во многом определяется его структурой – составом и соотношением его внутренних звеньев. В экономике выделяют три типа производственной структуры (технологический, предметный и смешанный), а также несколько ее видов. Параметры производственной структуры зависят от номенклатуры и особенностей продукции, масштаба производства, уровня специализации и кооперирования.

4. Производственный процесс на предприятии предполагает соединение живого труда со средствами производства. Условием оптимальной организации производственного процесса является его рациональное распределение по рабочим местам и во времени. Организация производственного процесса тесно связана с типом производства.

5. Предприятие функционирует в окружении внешней среды, факторы которой являются неконтролируемыми со стороны предприятия. Анализ внешней среды необходим для разработки стратегии развития предприятия, учитывающей сложность, неопределенность и подвижность среды.

## Тема 2. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. Состав и структура персонала предприятия

Из всех ресурсов предприятия особое место принадлежит трудовым ресурсам. Они соединяют материальные и финансовые факторы производства и на уровне предприятия выступают в качестве его персонала.

**Персонал (кадры)** предприятия – это совокупность физических лиц, связанных договором найма с предприятием как юридическим лицом. Он состоит из работников различных профессий и специальностей, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В **списочный состав** включаются все работники, принятые на постоянную, временную и сезонную работу, связанную как с основной, так и неосновной деятельностью.

Численность работников предприятия является важнейшим показателем, характеризующим состояние производственного персонала. Она конкретизируется в виде списочной численности работников, явочной и среднесписочной численности. Списочная численность дается на определенную дату по списку с учетом принятых и выбывших на эту дату работников. Явочная численность показывает количество работников, явившихся на работу на определенную дату. Среднесписочная численность определяется за определенный период. За месяц она рассчитывается как сумма численности работников списочного состава на каждый день месяца, деленная на количество календарных дней месяца. При этом численность работников в нерабочие дни (праздничные и выходные) принимается равной численности за предшествующий рабочий день. Среднесписочная численность работников за год устанавливается суммированием среднесписочной численности за все месяцы отчетного года и делением полученной суммы на 12. Среднесписочная численность используется для расчета производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов текучести кадров и ряда других показателей.

Для анализа, планирования, учета и управления персоналом на предприятии все работники предприятия классифицируются по ряду признаков. В зависимости от участия в производственном процессе весь **персонал делится на две большие категории:**

- *промышленно-производственный персонал* (ППП), к которому принадлежат работники, непосредственно связанные с производством и его обслуживанием, – это работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов, заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб капитального и текущего ремонта оборудования и транспортных средств своего предприятия. Сюда же относятся работники конструкторских, технологических организаций и лабораторий, стоящих на балансе предприятия;

- *непромышленный персонал*, к которому относятся: работники торговли и общественного питания жилищно-коммунального хозяйства, детских, образовательных, культурных и медицинских учреждений, стоящих на балансе предприятия.

В свою очередь *промышленно-производственный персонал в зависимости от выполняемых им функций делится на следующие категории:*

**1. Рабочие** – работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей и оказанием производственных, транспортных и других услуг.

Рабочие в свою очередь делятся на основных и вспомогательных.

*Основные* рабочие непосредственно создают товарную (валовую) продукцию и заняты в технологических процессах. *Вспомогательные* рабочие обслуживают оборудование и рабочие места в производственных цехах или работают во вспомогательных цехах и хозяйствах (см. производственную структуру предприятия);

**2. Специалисты и руководители** – это работники, занимающие должности

руководителей предприятий, их структурных подразделений, т. е. наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение (например, директор, менеджеры, главный бухгалтер, главный механик и т. д.), а также специалисты, осуществляющие организацию производственного процесса и руководство им. Специалисты могут заниматься инженерно-техническими и экономическими работами (инженеры, нормировщики, экономисты, бухгалтеры);

**3. Служащие** – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, а также учет, контроль, хозяйственное обслуживание и другие операции (кассиры, учетчики, делопроизводители, секретари и т. п.).

Отнесение работников предприятия к той или иной группе регулируется Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

Показатель структуры кадров на предприятии определяется как отношение каждой категории работающих к общей численности работников. Удельный вес той или иной категории устанавливается исходя из особенностей каждой отрасли. Например, в пищевой промышленности, где высока доля работ по приемке сырья, его сортировке, складированию и транспортировке, доля вспомогательных рабочих будет значительно выше, чем в машиностроении. Кроме того, структура кадров может рассматриваться отдельно по каждому подразделению, а также по таким признакам, как пол, возраст, образование, профессия и т. д.

Под **профессией** понимают род деятельности человека, требующий особых теоретических знаний и практических навыков, позволяющих выполнять определенный вид работы. Например, выделяют профессии токаря, слесаря, экономиста. Комплекс знаний в рамках той или иной профессии характеризует **специальность**: слесарь-инструментальщик, слесарь-сборщик; экономисты (профессия) подразделяются на маркетологов, финансистов и др.

Степень овладения человеком какой-либо профессией или специальностью устанавливается присвоением ему соответствующей **квалификации**. Уровень квалификации рабочих характеризуется разрядами, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки. Для специалистов и служащих уровень квалификации определяется, как правило, на основе уровня специального образования с последующей корректировкой по итогам проводимых аттестаций. Специалисты делятся по квалификационным категориям: специалист 1-й, 2-й, 3-й категории и без категории.

Для характеристики *использования персонала* предприятия применяется система показателей. Первая группа показателей характеризует наличие и движение персонала на предприятии:

*Движение персонала на предприятии характеризуется следующими показателями:*

- **коэффициент выбытия кадров** определяется как отношение числа работников, уволенных по всем причинам за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период;

- **коэффициент приема кадров** устанавливается как отношение числа работников, принятых за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период;

- **коэффициент текучести кадров** вычисляется как отношение числа работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период.

**Основным показателем эффективности использования персонала предприятия** является **производительность труда**, которая показывает результативность процесса труда, эффективность деятельности человека в сфере материального производства. Экономическое содержание повышения производительности труда заключается в увеличении выпуска продукции или объема выполняемых работ при одном и том же

количестве живого труда или, что то же самое, в уменьшении количества труда, затрачиваемого на единицу продукции.

В первом случае производительность труда характеризуется выработкой в единицу времени, во втором случае – трудоемкостью изготовления единицы продукции.

$$B = A : T;$$

$$T_e = T : A,$$

где  $B$  – выработка в единицу времени;  $T_e$  – трудоемкость продукта;  $A$  – объем производства продукта;  $T$  – затраты труда.

В зависимости от способа выражения объема продукта различают три основных метода определения производительности труда: натуральный, трудовой, стоимостной.

При *натуральном методе* производительность труда определяется как отношение объема продукта в натуральных или физических единицах (т, куб. м и т. д.) к численности промышленно-производственного персонала. Этот метод достаточно прост и отвечает самой сути производительности труда, так как показывает количество продукта, вырабатываемого одним работником в единицу времени. Однако практическое использование данного метода ограничивается объектами, производящими однородную продукцию. Ассортимент выпускаемой большинством предприятий продукции достаточно широк. Кроме того, данный метод не учитывает качество выпускаемой продукции, поскольку качество, как правило, учитывается через цены.

При *трудовом методе* объем продукции исчисляется в нормо-часах. Трудовой метод отвечает основному требованию показателя производительности труда, т. е. соизмерению затрат труда на производство различных видов продукции. Однако эффективность данного метода может быть обеспечена только при условии высокого уровня нормирования труда и развитой нормативной базы. Поэтому данный метод может быть использован лишь при определенной производительности труда основных производственных рабочих, поскольку их труд почти всегда нормируется.

Наиболее универсальным является *стоимостной метод*, при котором уровень производительности труда определяется путем деления объема производства в денежном (стоимостном) выражении на численность промышленно-производственного персонала. Преимущества данного метода в его простоте, возможности обобщения разнородной продукции, в приемлемости для исчисления сводных показателей в целом по промышленности. Вместе с тем этот показатель имеет ряд недостатков:

- стоимостная оценка объема продукции в значительной степени подвержена влиянию удельного веса затрат прошлого труда в общих издержках;
- цены, в которых исчисляется объем продукции, подвержены изменению;
- цены не всегда адекватно отражают качество продукции. Поэтому предприятия часто заинтересованы в выпуске более дорогостоящей, но выгодной продукции в ущерб дешевой, хотя и необходимой.

*Факторы повышения производительности труда* могут быть представлены несколькими группами:

1) факторы, создающие условия для роста производительности труда:

- уровень развития науки;
- организация общественного производства;
- укрепление трудовой дисциплины;
- повышение профессионально-квалификационного уровня работников предприятия

и т. д.;

2) факторы, способствующие росту производительности труда:

- стимулирование работников предприятия;
- улучшение организации труда, производства и управления;
- рациональное распределение и кооперирование труда;
- рациональное построение трудового процесса;
- правильная расстановка оборудования и рабочей силы;

- эффективная организация рабочих мест;
- улучшение нормирования труда;
- 3) факторы, непосредственно определяющие уровень производительности труда:
  - автоматизация и механизация производственного процесса;
  - внедрение новых, более совершенных машин и оборудования;
  - улучшение качества применяемого сырья;
  - сокращение простоев;
  - повышение интенсивности труда (до нормальных пределов);
  - устранение брака и т. д.

## 2.2. Управление персоналом предприятия

Управление персоналом является частью управления предприятием в целом, но занимает в нем особое положение в связи со спецификой данного фактора производства. **Управление персоналом на предприятии** – это деятельность, выполняемая в организации, которая позволяет реализовывать и обобщать широкий спектр вопросов учета личного фактора в системе управления предприятием.

Управление персоналом имеет два основных аспекта: функциональный и организационный.

*При функциональном подходе* в системе управления персоналом выделяют основные элементы:

- определение общей стратегии, планирование персонала, привлечение, отбор и оценку персонала, повышение квалификации и переподготовку кадров, определение условий труда, разработку политики заработной платы персонала. Поэтому на каждом предприятии должна быть разработана кадровая политика, которая включает в себя:

- отбор и продвижение кадров;
- подготовку кадров и их непрерывное обучение;
- процедуру найма работников;
- расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;
- стимулирование труда;
- совершенствование организации труда; создание благоприятных условий для работников предприятия.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером деятельности и размерами предприятия, особенностями выпускаемой продукции и другими факторами. На мелких и средних предприятиях многие функции по управлению персоналом выполняются преимущественно линейными руководителями, а на крупных предприятиях создаются самостоятельные структурные подразделения по выполнению этих функций.

Обобщая опыт зарубежных и отечественных предприятий, можно сформулировать следующие **цели системы управления персоналом**:

- обеспечение кадрами;
- организация их эффективного использования;
- профессиональная подготовка;
- социальное развитие коллектива.

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом предприятия. В качестве базы для ее построения могут быть использованы различные методы. **Методы управления персоналом** – это способы воздействия на коллективы и на отдельных работников с целью координации их деятельности в процессе производства. Различают административные, экономические и социально-психологические методы.

**1. Административные методы** ориентированы на такие мотивы поведения, как осознание необходимости дисциплины труда, чувство долга, стремление человека

трудиться в определенных организациях и т. п. Эти методы отличает прямой характер их воздействия, т. е. любой регламентирующий или администрирующий акт подлежит обязательному исполнению. Для данных методов также характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

**2. Экономические методы** используются путем осуществления материальной стимуляции коллектива и отдельных работников, т. е. они основаны на использовании экономического механизма.

**3. Социально-психологические методы** заключаются в применении социального механизма – системы взаимоотношений в коллективе, социальных потребностей и т. д.

Общим для экономических и социально-психологических методов является косвенный характер их воздействия, поэтому нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и очень сложно определить силу их воздействия на конечный результат.

Управление персоналом включает и регулирование **режима труда и отдыха**, под которым понимают установленный на предприятии распорядок, регламентирующий рациональное чередование времени работы и отдыха в течение рабочей смены, недели, месяца и года в целях обеспечения наиболее полного использования средств производства, высокой работоспособности рабочей силы и восстановления работоспособности во время отдыха.

**Режим работы** на предприятии определяется правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными администрацией по согласованию с выборным профсоюзным органом с учетом специфики работы, мнения трудового коллектива и при соблюдении установленной продолжительности рабочей недели.

**Внутрисменный режим труда и отдыха** включает перерыв на обед и кратковременные перерывы на отдых. Время кратковременных перерывов в отличие от обеденного перерыва является частью рабочего времени и учитывается при нормировании труда, т. е. эти перерывы регламентируются.

**Недельные режимы труда и отдыха** учитывают время работы в течение недели и в выходные дни, **годовой режим** предусматривает и время отпуска.

**Условия труда** – это совокупность факторов производственной среды, влияющих на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Они определяются природными, социально-экономическими и организационно-техническими факторами и оказывают существенное влияние на издержки производства и конкурентоспособность предприятия. В соответствии с действующими санитарно-гигиеническими критериями оценки условия труда подразделяются на четыре класса: оптимальные, допустимые, вредные и опасные (экстремальные). Условия труда на предприятии являются объектом государственного регулирования. Обеспечение здоровых и безопасных условий труда возлагается на администрацию предприятий и организаций.

Важной функцией управления персоналом принято считать умение управлять конфликтами в трудовом коллективе. Конфликт представляет собой столкновение противоположных целей, интересов, мнений двух или нескольких человек. По направленности конфликты делятся на горизонтальные и вертикальные. Первые в отличие от вторых не затрагивают находящихся в подчинении друг у друга людей. Решением конфликта может быть устранение причин, породивших его, или изменение целей участников конфликта.

## Тема 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1. Сущность стратегии предприятия

В рыночной экономике предприятие постоянно вынуждено приспосабливаться к усиливающейся нестабильности внешней среды и в первую очередь бороться с конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию. Это объективно требует, чтобы каждое предприятие вырабатывало и искало свой путь развития в соответствии с требованиями рынка, т. е. чтобы быть финансово устойчивым, нужно расти, изыскивать новые формы применения капитала, новые экономически эффективные технологии производства, новые формы доведения продукции до рынка. **Стратегия** представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей.

Цели – это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Стратегия призвана обеспечивать адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде, поэтому она должна отвечать на следующие вопросы:

- что, в каком количестве и какого качества производить;
- как и на какие рынки работать;
- какие действия, как и зачем необходимо осуществлять в первую очередь.

Таким образом, реализация стратегии может обеспечить постоянное усиление экономической мощи предприятия, повышение конкурентоспособности произведенных им товаров и оказываемых услуг.

В общем виде все подходы к разработке стратегии развития исходят из необходимости нахождения оптимального состояния между имеющимися на предприятии **ресурсами и возможностями** по их использованию, с одной стороны, и удовлетворением запросов и **требованиями рынка** – с другой. Это предполагает хорошее знание возможностей предприятия в техническом, производственном, организационном и экономическом отношениях.

**К ресурсам и возможностям предприятия обычно относят** людские, материальные, технологические, организационные, информационные и финансовые. Совокупность ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, называется его **потенциалом**. Производственные факторы не только дефицитны, но и довольно дороги, поэтому с позиции эффективности имеет решающее значение то, как они будут использованы. Многие зависят от масштабов производства, а также от соответствия оборудования, технологии, уровня квалификации работников предприятия возможностям производить те товары, которые необходимы покупателю.

Последовательность процесса выработки стратегии можно отобразить в виде цепочки: анализ внешней и внутренней среды – разработка миссии и целей предприятия – выбор конкретной стратегии развития – реализация стратегии. Сначала анализируется внутреннее состояние и внешняя среда предприятия, его позиция на рынке, динамика развития, потенциала, поведение конкурентов, характеристики выпускаемой продукции, состояние экономики, культурной среды и т. д. Анализ ключевых факторов осуществляется по методу *SWOT* (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats – сильные и слабые стороны, возможности и опасности). *SWOT* делится на анализ внутренних факторов деятельности предприятия (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и опасности).

Итоги оценки *внешних возможностей и опасностей* можно выразить через силу воздействия групп факторов: экономических, политических, рыночных, конкурентных, международных, социальных и производственно-технологических. Среди факторов последней группы здесь следует выделить состояние производства на внешних для предприятия участках технологических цепей, уровень технологии конкурентов, возможности новых технологических разработок.

Далее определяют, в какой мере предприятие обладает внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявляют внутренние слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Здесь рассматриваются структура и организационный потенциал предприятия, использование

имеющегося производственного потенциала, состояние каналов сбыта и сети послепродажных услуг.

В результате анализа стратегия разрабатывается на основе сильных сторон (с одновременным добавлением недостатков), при этом учитываются внешние источники возможностей и опасностей.

После анализа внешней и внутренней среды разрабатываются миссия и цели предприятия. **Миссия** – это концепция бизнеса, где кратко изложено главное предназначение предприятия на достаточно длительную перспективу его существования. Она должна быть просто и четко сформулирована, чтобы быть понятной и своим сотрудникам, и потребителям. Миссия может изменяться в соответствии с требованиями рынка, так как она в первую очередь предусматривает удовлетворение запросов потребителей. После формулировки миссии определяются долгосрочные и краткосрочные цели предприятия.

Процесс выбора стратегии включает разработку нескольких вариантов стратегий, направленных на выполнение поставленных целей.

При выборе стратегии решающим фактором является ее **эффективность**. В качестве результата от реализации стратегии может выступать показатель:

- **экономического эффекта** (рост массы и нормы прибыли, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем продаж);
- **социального эффекта** (улучшение условий труда, его привлекательности, развитие культуры и образования);
- **технического эффекта** (повышение качества и конкурентоспособности продукции);
- **экологического эффекта** (снижение степени загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов).

Решение о выборе наиболее целесообразной стратегии принимается после проведенного анализа и оценки. Затем выбранная стратегия предприятия реализуется с учетом требований рынка.

В зависимости от уровня управления выделяют: **портфельную** стратегию – для уровня крупной корпорации и **деловую (конкурентную)** – на уровне предприятия, входящего в корпорацию. «Портфель» в данном случае представляет портфель ценных бумаг, принадлежащих корпорации, при помощи которых корпорация управляет своими предприятиями.

Все типы **деловых стратегий** можно разделить на три группы:

- наступательная (или стратегия прорыва);
- оборонительная (или стратегия выживания);
- стратегия сокращения и смены видов бизнеса.

Более привлекательной для предприятия может быть **наступательная** стратегия, или стратегия прорыва, целью которой является завоевание определенной доли рынка. Эта стратегия, основанная на достижениях научно-технического прогресса, позволяет занять лидирующие позиции на рынке или в отрасли, но она требует значительных инвестиций и имеет высокую степень риска, однако в случае успеха окупаются все затраты и предприятие может получить высокую прибыль.

**Оборонительная** стратегия, или стратегия **выживания**, используется предприятием, которое хочет сохранить собственные позиции на рынке. Эта стратегия выбирается, если предприятие удовлетворено своей долей рынка или у него недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии. Однако в данном случае необходимо особенно внимательно следить за конкурентами, которые могут подорвать его позиции, применив наступательную стратегию.

Стратегию **сокращения и смены видов бизнеса** предприятие вынуждено применять, когда необходима перегруппировка сил после длительного периода роста или в связи со структурной перестройкой, вызывающей глобальные перемены в экономике.

Среди наступательных стратегий широкое распространение получила группа стратегий под общим названием «стратегия роста», которая предполагает изменение продукта и (или) рынка. В эту группу могут входить следующие стратегии: стратегия глубокого проникновения на рынок, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта и стратегия диверсификации (в последнем случае осуществляет выход с новым товаром на новый рынок).

Предприятия могут одновременно осуществлять не одну, а несколько стратегий. Так, многоотраслевые компании для одного вида товара могут разработать стратегию глубокого проникновения на рынок (завоевание лучших позиций на данном рынке), для другого выбрать стратегию развития рынка (выход на освоенный рынок с новым продуктом) и т. д. Задача руководства заключается в том, чтобы при выборе стратегии всесторонне учесть конкретные условия и цели бизнеса.

### 3.2. Экономическая и функциональные стратегии

Стратегия деятельности разрабатывается и реализуется в целом для предприятия. Однако каждое предприятие представляет собой сложную многофункциональную систему, поэтому экономическую стратегию деятельности предприятия, которую иначе можно назвать генеральной стратегией, детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными *подразделениями и службами*. Таким образом, функциональная стратегия является одним из видов стратегии в зависимости от *уровня управления*, в данном случае это уровень отдельных подразделений и служб, т. е. замыкается иерархическая цепочка: «портфельная стратегия» – уровень крупных корпораций – «деловая стратегия (конкурентная)» – уровень предприятия – «функциональная (рабочая) стратегия» – уровень подразделения.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. В этой связи могут разрабатываться *следующие функциональные стратегии*:

- финансовая стратегия;
- стратегия производства;
- стратегия организационных изменений;
- стратегия маркетинга и др.

Набор функциональных стратегий на том или ином конкретном предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Например, финансовая стратегия разрабатывается для достижения поставленных целей в области управления финансами предприятия. Анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе служит основой разработки финансовой стратегии. Также учитываются и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой устойчивости предприятия на перспективу.

Главная цель предприятия расчленяется на основные функциональные цели, средством осуществления которых служат функциональные программы развития (функциональные стратегии).

Функциональные стратегии для своего осуществления предопределяют тактические цели, воплощение которых в жизнь происходит с помощью организационно-технических мероприятий (мини-проектов) Для задания тактических целей анализируется технология управления по подразделениям и службам, состав и характер тактических управленческих решений, принимаемых на разных уровнях управления.

### 3.3. Разработка маркетинговой и товарной стратегии предприятия

По мере развития рыночных отношений роль маркетинга в экономике и управлении предприятием возрастает. Это объясняется тем, что происходит переход от «рынка продавца» к «рынку покупателя», т. е. главным на рынке становится не производитель-продавец, а потребитель-покупатель, именно его запросы определяют количество и качество продукции, которая будет реализована на рынке. Маркетинг, изучая потребности рынка и продвигая на рынок произведенную продукцию, призван приспособить средства производства к требованиям рынка. Таким образом маркетинг определяет не только бытовую сферу предприятия, но и выступает в качестве стратегического маркетинга.

Стратегия маркетинга – это способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения, которые формируются с помощью выбора стратегических направлений развития и стратегических зон хозяйствования – сегментов рынка.

Маркетинговая стратегия может включать несколько функциональных блоков, в том числе:

- анализ рынков и рыночных возможностей;
- сегментирование, отбор целевых рынков и позиционирование;
- ценовую стратегию и политику;
- товарную стратегию.

До внедрения маркетинговой стратегии предприятию необходимо выявить своих целевых потребителей и определить, под воздействием чего они делают свой выбор. Выделяют четыре группы факторов, оказывающих влияние на поведение покупателя при выборе товара: это факторы культурного уровня, социального, личного и психологического порядка. Задача исследователя рынка состоит в том, чтобы понять различных участников процесса покупки и разобраться в факторах влияния на покупательское поведение. Это позволяет разработать эффективную стратегию маркетинга для своего целевого рынка.

***Разработка маркетинговой стратегии включает в себя следующие этапы:***

- всестороннее изучение состояния и динамики потребительского спроса на товар (услугу);

- максимальное приспособление производства к требованиям рынка;
- воздействие на потребительский спрос различными средствами (реклама);
- организация доставки товаров в необходимом количестве, соответствующего качества, в нужное потребителю место и время;
- своевременный выпуск на рынок новой высококачественной продукции.

Осуществление этих этапов позволит добиться в перспективе расширения продаж и завоевания рынка, что является основой устойчивого развития предприятия в современных условиях.

***Выделяют несколько направлений маркетинговой стратегии:***

• массового маркетинга – когда предприятие принимает решение о массовом производстве одного товара, его массовом распространении и пытается привлечь к нему внимание покупателей всех возможных групп;

• товарно-дифференцированного маркетинга – когда предприятие планирует производить два и более товаров с разными свойствами, в разной оформлении, разного качества, в разной расфасовке с целью предложить рынку большее видовое разнообразие товара по сравнению с конкурентами;

• целевого маркетинга – когда производитель стремится разграничить различные группы потребителей, составляющих рынок, и разработать соответствующие товары и комплексы маркетинга для каждого целевого рынка.

В промышленно развитых странах в настоящее время наблюдается переход от массового и товарно-дифференцированного маркетинга к целевому. Это в большей мере помогает выявлять рыночные возможности и создавать товары, наиболее полно удовлетворяющие потребности отдельных целевых рынков. Основные мероприятия целевого маркетинга включают в себя сегментирование рынка, отбор выбранных сегментов и позиционирование товара на рынке.

Сегментирование рынка – это разделение его на однородные части с целью ориентации предприятия на потребности конкретных групп покупателей и выработка для них специфической сбытовой политики. Критериями отнесения потребителей к однородным группам выступают доходы, образование, состав семьи, пол, возраст, семейное положение и т. д. Позиционирование товара – определение его места среди товаров-аналогов с целью четкого представления его позиций в конкурентной борьбе. Для анализа позиционирования товаров есть ряд компьютерных программ, при помощи которых можно изучать множество факторов, но, как показала практика, потребители оценивают не более семи свойств продукции.

Товарная стратегия, являясь составной частью хозяйственной и маркетинговой стратегии, представляет собой комплекс мероприятий по развитию ассортимента, созданию новых товаров и исключению из производственной программы товаров, утративших потребительский спрос, улучшению упаковки товара, разработке его брэнда.

Ориентация на реальные требования и пожелания потребителей – основной принцип разработки как маркетинговой, так и товарной стратегии.

Продвижение товаров на рынке является одним из элементов товарной стратегии. Оно включает:

- стимулирование сбыта – это многообразные средства кратковременного воздействия на покупателя или продавца (купоны, премии, конкурсы, зачеты за покупку), призванные стимулировать потребительские рынки, сферу торговли и собственный торговый персонал предприятия;

- реклама – это использование продавцом платных средств распространения информации для доведения сведений о товарах и услугах. Рекламодатели должны четко определить цели своей рекламы;

- пропаганда – бесплатное получение редакционного места и времени. Эта стратегия обладает огромными потенциальными возможностями, но используется недостаточно часто;

- личная продажа осуществляется коммивояжерами и используется многими предприятиями несмотря на высокую стоимость. Некоторые предприятия отводят им ведущую роль в своих товарных стратегиях.

Прогнозирование сбыта продукции может осуществляться несколькими методами, наибольшее распространение среди которых получили:

- экспертный – заключение группы экспертов (руководителей служб и отделов предприятия);

- обобщенный метод – суммирование мнений торговых агентов предприятия и руководителей сбытовых отделов;

- метод, основанный на базе прошлого объема реализации продукции;

- метод, построенный на базе корреляционного анализа (зависимость между наиболее значимыми факторами, влияющими на сбыт продукции);

- метод, основанный на базе показателя «доля рынка»;

- метод пробного маркетинга;

- метод анализа ассортимента выпускаемых товаров.

Под **ассортиментом** понимается группа товаров, тесно связанных между собой схожестью функционирования. Каждый товарный ассортимент требует особой стратегии, поэтому в большинстве предприятий работу с каждой ассортиментной группой товаров поручают отдельному лицу. В течение времени происходит обновление и насыщение

товарного ассортимента новыми товарами, что дает возможность предприятию получить дополнительную прибыль, удовлетворяя возникшую потребность.

Когда предприятие выпускает несколько ассортиментных групп товаров, то речь идет о **товарной номенклатуре**, которая представляет собой совокупность всех ассортиментных групп и товарных единиц, предлагаемых покупателям продавцом. Количество ассортиментных групп свидетельствует о широте товарной номенклатуры. Предприятие может увеличить объем продаж, расширив товарную номенклатуру за счет включения в нее новых ассортиментных групп.

Выбор предприятием канала распространения является элементом товарной политики. Традиционная цепочка распространения товара: производитель – оптовик – розничный торговец – потребитель. Но могут быть и другие возможности распространения товара в зависимости от выбранной политики реализации, свойств самого товара, а также дополнительных требований, связанных с порядком продажи, хранения и обслуживания данного товара.

*Направления* организации товарной политики включают:

- организацию товарной стратегии;
- определение цели производственно-сбытовой программы;
- исследование товарного рынка;
- оценка ресурсной базы;
- расчет темпов обновления продукции;
- формирование ассортимента и номенклатуры продукции;
- определение состава продукции по видам, типам, сортам, маркам, артикулам;
- систематизация продукции по группам, подгруппам и позициям в натуральном выражении;
- освоение выпуска новой продукции;
- расчет предварительного экономического эффекта;
- оценка жизнеспособности новой продукции;
- составление спецификации исходя из требований потребителя;
- организация освоения выпуска новой продукции.

Таким образом, **товарная политика** – многомерная, сложная сфера деятельности, требующая принятия решений о конкретных особенностях товарной номенклатуры, товарного ассортимента, использования марочных названий, упаковки, сервисных услуг, каналах распределения товара.

### 3.4. Ценовая политика на различных рынках

В условиях рыночной экономики целью любой коммерческой организации является получение прибыли. Значительное влияние на этот показатель оказывает ценовой фактор, поэтому на предприятиях уделяют большое внимание разработке ценовой политики, которая позволяет повысить конкурентоспособность продукции и эффективно реализовать товар на рынке. Однако не всегда ценовая политика соответствует тенденциям рынка, где реализуется произведенная продукция, поэтому предприятиям необходимо учитывать особенности ценообразования на отдельных рынках, разрабатывая свою ценовую стратегию.

Выделяют **четыре типа рынка**, принципиально отличающихся друг от друга в сфере ценообразования, – это рынок совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии.

**Рынок совершенной конкуренции** характеризуется наличием большого количества продавцов. При этом доля каждого в общем объеме реализуемой продукции настолько мала, что решение любого продавца об изменении цены никак не отражается на цене рыночного равновесия. Цена на товар зависит только от совокупного спроса и

предложения. Продукция, продаваемая на рынке, стандартизирована (однородна) и может быть взаимозаменяемой у разных продавцов, неценовая конкуренция отсутствует, маркетинговые стратегии практически не применяются: роль рекламы и других форм стимулирования сбыта минимальна. Условия выхода на рынок очень легкие. Типичным представителем такого рынка является сельскохозяйственный сектор экономики. Учитывая ценообразование на рынке совершенной конкуренции, производитель-продавец стремится минимизировать издержки (в том числе на рекламу) и эффективнее использовать собственные ресурсы: землю, труд, капитал.

Как и на рынке совершенной конкуренции, **на рынке монополистической конкуренции** присутствует много производителей-продавцов и покупателей, однако в отличие от предыдущего рынка цены на продукцию изменяются в широких пределах. Это объясняется тем, что продавцы могут предложить покупателям большой выбор товаров, отличающихся внешним оформлением, качеством и т. п. (но иногда отличия носят мнимый характер), и покупатели согласны платить разные цены. Примером такого рынка могут быть рынки предметов широкого потребления: обуви, одежды, бытовой техники, где покупатель может отказаться от покупки по высокой цене у одного продавца и купить аналогичный товар у конкурента по более низкой цене или купить менее качественный, а значит, более дешевый товар. Таким образом, платежеспособный спрос на рынке монополистической конкуренции более эластичен, чем на рынке совершенной конкуренции.

*Отличительные особенности рынка монополистической конкуренции:*

- продукция характеризуется большим ассортиментом;
- цены контролируются, но слабо;
- выйти на рынок со своим товаром сравнительно легко;
- неценовая конкуренция присутствует только в виде рекламы, личной продажи, использования торговых марок и знаков, так как из-за большого количества продавцов другие методы не влияют значительно на объемы продаж отдельных предприятий.

В условиях монополистической конкуренции цена на продукцию у производителей зависит от собственных издержек, от цен конкурентов, а также от потребительского спроса.

**Рынок олигополии** характеризуется небольшим числом производителей-продавцов, следящих за ценовой политикой конкурентов. Они не могут с уверенностью предсказать реакцию конкурентов на изменение цены или объема производства. Обычно на рынке представлены от двух до десяти крупных производителей, которые контролируют около половины общих продаж. К таким рынкам можно отнести производство стали, автомобилей, сельскохозяйственной техники и т. п. Отличительные черты этого рынка:

- выход на рынок новых производителей затруднен из-за сопротивления мощных конкурентов-олигархов;
- продукция может быть однородной (сталь) или дифференцированной (автомобили, сельхозтехника);
- в случае изменения цен одним производителем возможно изменение и другими, цены отличаются «жесткостью», изменяются реже, чем на рынках совершенной конкуренции и монополистической;
- широко применяются методы неценовой конкуренции, особенно при выпуске качественной продукции, и маркетинговые стратегии (при дифференцированном продукте).

На **рынке чистой монополии** функционирует один продавец: это может быть государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая монополия. В каждом случае политика цен преследует разные цели. Установление цены ниже себестоимости возможно у *государственной монополии*, если продукция является социально значимой, а потребители не могут приобрести ее за полную стоимость. В других ситуациях цена определяется с учетом покрытия издержек или получения средней

прибыли. В отдельных случаях устанавливается очень высокая цена, когда хотят сократить потребление какого-то товара (например, алкогольные или табачные изделия).

Для *регулируемой монополии* государство может разрешить получение «нормальной» нормы прибыли, чтобы не только поддерживать производство, но и вести расширенное воспроизводство. *Нерегулируемая монополия* может диктовать рынку свою цену, но обычно не назначает максимальный ее уровень, во-первых, чтобы не привлекать конкурентов, во-вторых, чтобы увеличить сбыт за счет более низких цен, в-третьих, из-за опасения введения государственного регулирования.

*Особенности рынка чистой монополии:*

- выход на рынок других предприятий, производящих аналогичную продукцию, невозможен;
- обычно продукция монополиста имеет уникальный характер;
- антимонопольное законодательство ограничивает полный контроль над ценой;
- рекламная деятельность в основном направлена на поддержку связи с общественностью; маркетинговые исследования ограничены анализом эластичности спроса на производимую продукцию.

В реальных условиях функционирования предприятий трудно выделить в чистом виде любой из перечисленных типов рынка: предприятие с каким-то товаром может выступить на рынке совершенной конкуренции, а с другим – на рынке чистой монополии. Внутри олигополии возможно появление и монополии, и свободной конкуренции.

За время существования в условиях рыночной экономики предприятия могут начать функционировать на рынке совершенной конкуренции, а потом перейти на любой другой рынок. Поэтому им необходимо знать ценообразование на различных типах рынков.

## Выводы

1. Стратегия представляет собой постановку целей и выработку соответствующей политики по их достижению. В современных условиях наиболее важна стратегия, обеспечивающая адаптацию предприятия к быстро меняющейся внешней среде. При выборе стратегии увязывается потенциал и возможности предприятия с поставленными целями. Миссия отражает главное предназначение предприятия на длительную перспективу. Предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий.

2. Функциональные стратегии – это стратегии на уровне отдельных подразделений предприятия. Они увязаны с экономической стратегией и включают функциональные стратегические цели. Совокупность функциональных стратегий на предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит руководство предприятия.

3. Маркетинговая стратегия – это система организации деятельности предприятия по разработке, производству и сбыту товаров с учетом запросов потребителей. Разработка стратегии маркетинга опирается на прогнозы относительно долгосрочных перспектив развития рынка и потенциальных возможностей предприятия. Внедрение маркетинговой стратегии осуществляется через применение товарной стратегии, которая является частью хозяйственной политики предприятия.

4. Ценовая политика предприятия находится в непосредственной зависимости от типа рынка (совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии), где оно реализует свою продукцию. Отличия между типами рынка касаются условий выхода на рынок, возможностью влиять на цены и другими показателями.

## Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 4.1. Производственное планирование: принципы, методы. Виды планов

Производственное планирование – неотъемлемая часть управления предприятием. Его можно определить как умение предвидеть цели и результаты действий субъекта экономики (предприятия) и определять ресурсы, необходимые для достижения конкретных целей.

Любой план производства должен строиться на базе ряда научных принципов. Под этими **принципами** понимают основные теоретические положения, которыми руководствуется предприятие, его работники в процессе планирования. Именно они предопределяют направления и конкретное содержание плановой работы на предприятии.

**Принцип необходимости** планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности, поскольку его отсутствие сопровождается ошибочными маневрами, несвоевременной переменной ориентации, являющимися причиной плохого состояния или краха предприятия.

**Принцип непрерывности** заключается в том, что, во-первых, планирование на предприятии должно осуществляться постоянно, без перерывов, и, во-вторых, что разрабатываемые планы должны органично приходить на смену друг другу. В частности, среднесрочные и долгосрочные планы должны систематически пересматриваться и корректироваться с учетом изменившихся обстоятельств, а годовые планы должны быть логически последовательными, т. е. вытекать из среднесрочных планов.

**Принцип единства** констатирует, что планирование на предприятии должно иметь системный характер. Понятие системы подразумевает существование совокупности элементов, взаимосвязи между ними, наличие единого направления развития элементов системы, ориентированных на общие цели. Другими словами, принцип единства предполагает разработку сводного плана социально-экономического развития предприятия, который базируется на отдельных планах его служб и подразделений, согласованных с общим планом.

**Принцип гибкости** связан с непрерывностью планирования и состоит в придании планам и всему процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных изменений внутреннего или внешнего характера (колебание спроса, изменение цен, тарифов).

**Принцип точности** сводится к тому, что разрабатываемый план должен быть составлен с такой степенью точности, которая доступна для предприятия на данный момент и которая достаточна для решения возникающих проблем. Чем ниже уровень планирования, тем выше степень точности.

**Принцип участия** означает, что каждый элемент производственной деятельности, каждое подразделение предприятия становится участником планирования независимо от выполняемой им функции, т. е. процесс планирования привлекает к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает.

**Принцип обоснованности целей** и нацеленности на конечный результат деятельности акцентирует внимание на том, что, исходя из системного характера планирования, все звенья предприятия имеют единую конечную цель, реализация которой является приоритетной. При этом на предприятии необходимо выбирать ведущие звенья, которые в большей степени влияют на конечный результат, и стремиться реализовать их в первую очередь.

В планировании широко применяются и **общие принципы**, такие как:

- научность;

- системность;
- комплексность;
- оптимальность;
- приоритетность;
- объективность;
- конкретность.

**К основным методам разработки планов можно отнести следующие.**

**Нормативный метод**, суть которого заключается в том, что на предприятии в процессе планирования применяется единая система норм и нормативов (нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы численности, нормативы использования машин и оборудования, нормативы организации производственного процесса, длительность производственного цикла, запасы сырья, материалов и топлива, незавершенного производства, финансовые нормативы и др.).

**Балансовый метод** планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия посредством составления балансов производственной мощности, рабочего времени, материального, энергетического, финансового и других, а также между разделами плана (например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы – с численностью работающих).

**Расчетно-аналитический метод** используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, устанавливаются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базовым уровнем.

**Экономико-математические** методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

**Графоаналитический метод** дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Разновидностью графоаналитических методов являются сетевые графики, с помощью которых моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам, таким как реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.

**Программно-целевые** методы помогают составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной (генеральной) целью и приуроченных к определенным срокам. Программа характеризуется нацеленностью на достижение конечных результатов с помощью конкретных исполнителей, которые наделяются необходимыми ресурсами.

Как правило, при планировании на предприятии одновременно применяется не какой-либо один метод, а весь их комплекс.

В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы предприятия, различают следующие **виды планирования**.

**Долгосрочное** планирование охватывает период от 10 до 25 лет и имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено. Цели и задачи долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном плане.

**Среднесрочные** планы составляются на два-три года. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки и т. п.

**Краткосрочные** планы составляются на год (редко – на два года) и включают конкретные способы использования ресурсов на предприятии. Данные планы детализируются по кварталам, месяцам, декадам.

Эти три вида планирования должны быть согласованы между собой и не противоречить друг другу.

В зависимости от *содержания и значения* планирования в процессе плановой деятельности различают три вида планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

**Стратегическое планирование** представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей его функционирования. Под стратегией при этом понимается план наиболее эффективного распределения ресурсов для достижения целей.

Процесс стратегического планирования включает определение миссии предприятия, формулирование целей и задач функционирования предприятия, оценку и анализ внешней и внутренней среды (возможностей и потенциала предприятия), разработку и анализ стратегических альтернатив (как предприятие будет достигать своих целей), выбор оптимального варианта стратегического плана.

В условиях неопределенности внешней и внутренней среды стратегическое планирование по времени бывает в основном средне– или краткосрочным.

**Тактическое планирование** – это процесс создания предпосылок для реализации новых возможностей, т. е. стратегических планов. В тактических планах отражаются мероприятия по расширению производства и по повышению технико-экономического уровня, обновлению и повышению качества продукции, наиболее полному использованию достижений научно-технического прогресса. На основе этих планов устанавливаются связи между структурными подразделениями предприятия, осуществляется разработка смет по видам деятельности и контроль за их использованием. в результате тактического планирования составляется план социально-экономического развития предприятия, представляющий собой комплексную программу его производственно-хозяйственной и социальной деятельности на соответствующий период. Тактическое планирование охватывает среднесрочный и краткосрочный периоды.

**Оперативное планирование** – это процесс реализации тактического планирования. Оно является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности. Его задача – конкретизация показателей тактического плана с целью организации повседневной работы предприятия и его подразделений. в процессе оперативного планирования определяется время выполнения отдельных операций, изготовления отдельных единиц продукции, устанавливаются сроки передачи продукции, полуфабрикатов из одного цеха в другой или покупателю; осуществляется оперативная подготовка производства (доставка сырья, инструмента на рабочее место и др.); проводится систематический контроль, учет, анализ и регулирование производственного процесса. Оперативное планирование позволяет сократить перерывы в производстве, обеспечить равномерность загрузки оборудования и площадей, своевременно реагировать на отклонения в технологическом процессе и обеспечивать эффективную работу подразделений. Оперативное планирование увязывает все элементы предприятия в единый производственный организм – начиная от технической подготовки производства и заканчивая сбытом продукции.

## 4.2. Производственная программа и мощность

**Производственная программа (план производства) предприятия** представляет собой определенный объем и ассортимент продукции соответствующего качества, отражающие спрос на данную продукцию и реальные возможности производства по удовлетворению этого спроса. Она является важнейшим разделом плана предприятия.

Показатели производственной программы характеризуют темп роста производства товарной (валовой) продукции, производство важнейших видов продукции в натуральном выражении (с указанием «в том числе продукция на экспорт»), включая показатель качества продукции.

Содержание производственной программы определяется стратегическими целями предприятия в планируемом периоде. Она формируется на основании данных маркетинговых исследований рынка, величины государственного заказа, уже сформированного портфеля заказов, а также существующих ограничений по всем видам ресурсов.

***В производственной программе предусматриваются следующие разделы:***

- план производства продукции в натуральном выражении;
- план производства продукции в стоимостном выражении.

Основой для определения объема продукции в стоимостном выражении служит план производства продукции в натуральном выражении. Задания по производству продукции в натуральном выражении устанавливаются в единицах измерения, учитывающих особенности потребления отдельных видов изделий. Такими единицами могут быть, например, тонны, штуки и т. д. В практике планирования используются натуральные и условно-натуральные единицы измерения. Характер натуральных показателей зависит от специфики продукции. Так, в нефтяной промышленности единицей измерения является тонна, в электроэнергетике – киловатт-час, лесопереработке – кубический метр, ювелирной промышленности – граммы и караты.

Условно-натуральные единицы применяются в тех случаях, когда одинаковые по назначению виды продукции имеют различную потребительскую стоимость или же выпускаемая продукция (например, машины, механизмы) неодинакова по мощности, производительности. Так, уголь бывает различной калорийности, продукция консервной промышленности выпускается в банках различной емкости. Поэтому на практике добыча топлива обычно планируется в условных тоннах, а производство консервов – в тысячах условных банок и др. Неотъемлемой частью плана производства продукции в натуральном выражении является задание по дальнейшему повышению качества продукции. Качество важнейших видов продукции должно отвечать по своим технико-технологическим и экономическим показателям высшим достижениям отечественной и зарубежной науки на всех стадиях проектирования и изготовления продукции. Соответственно с этими требованиями предусматриваются замена и снятие с производства устаревшей продукции или модернизация устаревших изделий, улучшение основных технологических характеристик выпускаемой продукции, соблюдение требований стандартов, технологических условий и другой документации.

Планирование продукции в натуральном выражении не всегда дает возможность определить общий объем производства, темпы его роста и структуру. Поэтому большое значение играет формирование плана выпуска продукции в стоимостных показателях – это объемы валовой, товарной, чистой и реализованной продукции.

Важными стоимостными показателями, используемыми для определения объема промышленного производства, его структуры, темпов роста, производительности труда, фондоотдачи и других технико-экономических показателей деятельности предприятия, являются объемы товарной и валовой продукции.

Объем **валовой продукции (ВП)** включает в себя весь объем работ, намеченных к выполнению в данном периоде, и вычисляется по формуле:

$$ВП = ТП \pm НЗП,$$

где ВП – объем валовой продукции; ТП – объем товарной продукции;

НЗП – разница в остатках незавершенного производства на начало и конец планового периода.

Объем **реализуемой и товарной** продукции определяется в плане в действующих оптовых ценах предприятия.

Объем **товарной продукции (ТП)** в плане включает стоимость: готовых изделий, предназначенных для реализации; полуфабрикатов собственной выработки; продукции вспомогательных и подсобных производств, предназначенной к отпуску на сторону; стоимость работ промышленного характера, выполняемых по заказам или со стороны, или непромышленных подразделений самого предприятия.

Объем **чистой продукции** равен объему товарной продукции за минусом амортизационных отчислений и материальных затрат. Использование этого показателя позволяет исключить повторный счет продукции, более точно определить вклад коллективов предприятий в достижение конечных показателей.

Объем **реализованной продукции (РП)** определяется как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде готовых изделий, полуфабрикатов собственного производства, работ промышленного характера на сторону и др. Объем реализованной продукции по плану (РП) можно найти по формуле:

$$РП = ТП + ОНП 1 - ОНП 2,$$

где ТП – объем товарной продукции по плану;

ОНП 1 – остатки нереализованной продукции на начало планового периода;

ОНП 2 – то же на конец планового периода.

Для обоснования производственной программы предприятия необходимо иметь расчеты по производственной мощности.

**Производственная мощность** предприятия – это максимально возможный выпуск продукции за единицу времени в натуральном выражении в установленных планом номенклатуре и ассортименте, при полном использовании производственного оборудования и площадей, с учетом применения передовой технологии, улучшения организации производства и труда, обеспечения высокого качества продукции.

Производственная мощность характеризует работу основных фондов в таких условиях, при которых можно полностью использовать потенциальные возможности, заложенные в средствах труда.

Производственные мощности измеряются, как правило, в тех же единицах, в которых планируется производство данной продукции в натуральном выражении.

По продукции, имеющей широкую ассортиментную шкалу, производственные мощности могут выражаться в условно-натуральных единицах. Если предприятие выпускает несколько видов различной продукции, то производственные мощности устанавливаются по каждому виду отдельно.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих производственных цехов, участков или агрегатов, т. е. по мощности ведущих производств. Ведущими считаются цех, производственный участок, линия, которые выполняют основные и наиболее массовые операции по изготовлению продукции и в которых сосредоточена преобладающая часть оборудования.

При разработке производственной программы может оказаться, что отдельные производства (вспомогательные или даже основные) отстают от ведущих. В таких случаях разрабатываются организационно-технические мероприятия по ликвидации «узких мест»: перераспределение работ между исполнителями, увеличение сменности работы, внедрение научной организации труда, перераспределение оборудования между цехами, углубление специализации и кооперирования, улучшение технической оснащенности

производства, модернизация и пополнение парка оборудования.

*Основными элементами, определяющими величину производственной мощности предприятия, являются:*

- состав оборудования и его количество по видам; технико-экономические показатели использования машин и оборудования;
- фонд времени работы оборудования;
- производственная площадь предприятия (основных цехов);
- намечаемые номенклатура и ассортимент продукции, непосредственно влияющие на трудоемкость продукции при данном составе оборудования.

Следует учесть, что при расчете величины мощности не принимаются во внимание простои оборудования, которые могут быть вызваны недостатками рабочей силы, сырья, топлива, электроэнергии или организационными неполадками, а также потери времени, связанные с ликвидацией брака продукции. Производственная мощность предприятия не является постоянной величиной. По мере использования новой техники, внедрения прогрессивной технологии, материалов, развития специализации и кооперирования, совершенствования структуры производства, повышения квалификации работающих, улучшения организации производства и труда производственные мощности изменяются. Поэтому они подлежат периодическому пересмотру.

При планировании и анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также при составлении баланса производственных мощностей различают входную, выходную и среднегодовую производственную мощность.

В целях увязки планируемых объемов производства продукции с необходимыми производственными мощностями на предприятиях разрабатываются балансы производственных мощностей по производству или переработке продукции.

Баланс производственной мощности может быть выражен следующей формулой:

$$M_2 = M_1 + M_{от.т} + M_t \pm M_{на} - M_{в},$$

где  $M_2$  – производственная мощность на конец планируемого периода (выходная мощность);

$M_1$  – то же на начало периода (входная);

$M_{от.т}$  – прирост производственной мощности в плановом периоде за счет проводимых организационно-технических мероприятий;

$M_t$  – прирост мощности за счет расширения, технического перевооружения и реконструкции предприятия;

$M_{на}$  – прирост (+) или уменьшение (-) мощности в связи с изменением номенклатуры и ассортимента продукции;

$M_{в}$  – уменьшение производственной мощности, вызванное выбытием основных производственных фондов.

Производственная мощность и баланс производственной мощности предприятия рассчитываются в тех же единицах, в каких планируется и учитывается производство промышленной продукции (работ, услуг).

Для определения, какие резервы имеются на предприятии, существует коэффициент использования производственной мощности.

Коэффициент использования производственной мощности ( $Q_m$ ) может быть плановым или фактическим в зависимости от того, применительно к какому объему производства – плановому или фактическому – рассчитывается. Он определяется делением объема произведенной предприятием продукции за данный период на среднюю производственную мощность в данном периоде:

$$Q_m = (V : M_c) \cdot 100 \%,$$

где  $V$  – объем производства за период;  $M_c$  – средняя мощность за период.

### 4.3. Подготовка нового производства

Подготовка нового производства может быть в момент образования предприятия или при переходе к выпуску новой продукции. Выпуск новой продукции является необходимым условием выживаемости предприятий в условиях конкуренции. Техническая подготовка производства – это совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих конструкторскую и технологическую готовность предприятия к выпуску нового изделия заданного уровня качества при установленных сроках, объеме выпуска и затратах.

Жизненный цикл нового продукта может быть представлен следующими этапами:

- научно-исследовательские работы, включая фундаментальные, теоретические, прикладные;
- опытно-конструкторские разработки, представленные конструкторской документацией, опытными образцами и испытательными работами;
- технологическая подготовка, в которую входят проектирование и освоение технологических процессов, проектирование и освоение средств технологического оснащения, организационная подготовка производства, расчет длительности циклов, величины партии, заделов;
- производство изделий, при котором предусматривается экономия материалов и топливно-энергетических ресурсов, снижение трудоемкости, повышение качества продукции, совершенствование конструкции изделия и технологии его изготовления;
- эксплуатация изделий с учетом продления срока службы изделия, снижения издержек на эксплуатацию изделия и получения экономического эффекта;
- утилизация изделий, включая снижение затрат на утилизацию изделий и охрану окружающей среды.

На основании приведенных этапов жизненного цикла нового изделия подготовка нового производства может включать следующие операции:

- проведение прикладных исследований, связанных с совершенствованием техники, технологии, составом применяемых материалов, организации производства;
- проектирование новой продукции и разработку нового технологического процесса изготовления продукции;
- материально-техническое обеспечение нового производства, в том числе приобретение специального оборудования;
- подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- разработку норм и нормативов, производственной и организационной структуры управления, информационного обеспечения.

Вышеперечисленные элементы подготовки отражают три стадии разработки нового производства: конструкторскую, технологическую и организационно-экономическую подготовку.

**Конструкторская подготовка** состоит из разработки проектного задания и эскизного проекта; изготовления и испытания опытного образца; разработки технического и рабочего проектов; изготовления и испытания опытных партий; доводки конструкций по результатам испытаний; уточнения рабочего проекта и передачи его службам технологической подготовки.

**Технологическая подготовка** – это разработка технологического процесса (технологии), который представляет собой последовательное изменение формы, размеров, свойств исходного материала с целью получения изделия в соответствии с заданными техническими требованиями. Технология производства – это методы, технические средства и способы изготовления продукции или выполнения установленного вида работ (например, транспортировка), изготовления изделия в конкретных условиях.

Организация технологической подготовки на предприятии возложена на отдел главного технолога (ОГТ) и технологические бюро цехов; их функции меняются в зависимости от степени централизации системы технологической подготовки производства. Так, при централизованной системе ОГТ выполняет все виды работ по технологической подготовке, а технологические бюро осуществляют только внедрение спроектированных технологических процессов. При децентрализованной системе ОГТ выполняет только работы общего методического характера, а технологическое бюро помимо внедрения спроектированных технологических процессов – все виды работ по технологической подготовке производства. При смешанной системе ОГТ кроме общего методического руководства проводит типизацию технологических процессов и унификацию оснастки, а технологическое бюро занимается нормированием трудоемкости операций, материалоемкости деталей, изготовлением специальной оснастки и оборудования, разработкой маршрутных и технологических карт.

Параллельно и в тесной связи с конструкторской и технологической подготовкой ведется **организационно-экономическая подготовка** нового производства. Она предусматривает разработку проекта организации основного и вспомогательного производства, труда и заработной платы, а также нормативов для планирования конструкторской и технологической подготовки. Здесь же разрабатывается смета затрат на подготовку производства нового изделия.

На каждом предприятии постоянно происходит процесс освоения новой конкурентоспособной продукции, что является необходимым условием выживания предприятия в условиях рыночной экономики. Поэтому подготовке нового производства уделяется много внимания и проводится тщательное экономическое обоснование эффективности предлагаемых решений, которое находит отражение и в бизнес-плане предприятия.

#### 4.4. Бизнес-план предприятия

**Бизнес-план** – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важный инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, дающий возможность выбрать наиболее перспективное решение и определить средства для его достижения.

Бизнес-план служит документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Бизнес-план является одним из элементов стратегического планирования, он охватывает достаточно длительный период – обычно трех-пяти и более лет. Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:

- в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенно нового бизнеса;
- стратегический план – это обычно план с растущим горизонтом времени (по мере выполнения очередного годового плана его результаты анализируются, корректируются или пересматриваются). Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные цели и задачи должны быть выполнены;
- в бизнес-плане функциональные элементы имеют гораздо более высокое значение, чем в стратегическом плане, и являются равноправными частями структуры бизнес-плана.

**Основная цель разработки бизнес-плана** заключается в планировании хозяйственной деятельности предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

**Целями бизнес-плана могут быть:**

- привлечение кредитов или инвестиций;
- определение степени реальности достижения намеченных результатов;
- доказательство целесообразности реорганизации работы существующего предприятия или создание нового;
- убеждение сотрудников фирмы в возможности достижения начальных и конечных показателей намеченных проектов.

***Бизнес-план выполняет следующие функции:***

- 1) предоставляет возможность использования для разработки стратегии бизнеса;
- 2) позволяет оценить перспективы развития нового направления деятельности, а также контролировать процессы внутри фирмы;
- 3) способствует привлечению дополнительных денежных средств;
- 4) позволяет привлечь к реализации планов потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал;
- 5) дает возможность приобщить всех сотрудников к процессу составления бизнес-плана, координировать их усилия и распределить обязанности.

Не существует жестко регламентированной структуры и содержания бизнес-плана, но обычно он включает титульный лист и разделы, приведенные ниже.

*Титульный лист* бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным. На нем указываются наименование предприятия, его местоположение, название бизнес-плана, дата составления, а также данные адресата, к которому он направляется.

*1-й раздел.* Резюме – это сжатый обзор информации о намеченном бизнесе. В нем содержатся суть проекта (основные преимущества и уникальность предлагаемого бизнеса, перспективы его развития), цель и задачи бизнес-плана, экономическое обоснование и эффективность проекта (финансовые результаты и прогнозируемая эффективность для инвестора и для производителя), сведения о предприятии (дата создания, организационно-правовая форма, структура капитала, банк, в котором открыты счета, специализация и история развития предприятия, основные потребители), команда управления (руководство предприятия, квалификация, образование, стаж работы), план действий (долгосрочная и краткосрочная стратегии предприятия), финансирование (потребность в инвестициях, направления их использования, предлагаемые источники, риск финансирования), план возврата заемных средств (срок гарантированного возврата кредита, условия инвестирования), гарантии возврата инвестиций.

*2-й раздел.* Описание предприятия и отрасли. В описание предприятия включаются его название, адрес, организационно-правовая форма, распределение акций, уставный капитал, краткая история, а также тип бизнеса (основные виды деятельности), местоположение (доступность рабочей силы, близость к сырью, заказчикам, поставщикам) и др. При характеристике отрасли сообщаются специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, уровень монополизма, тенденции отраслевого рынка.

*3-й раздел.* Характеристика продукции (услуг). Здесь приводится описание продукции с позиций потребителя и дается их комплексная оценка. С этой целью приводятся следующие сведения: потребности, удовлетворяемые товаром; показатели качества; экономические показатели (цена потребления); внешнее оформление; сравнение с другими аналогичными товарами; патентная защищенность; основные направления совершенствования продукции и т. п.

*4-й раздел.* Исследование и анализ рынков сбыта и конкуренции. При анализе рынков сбыта определяется спрос и емкость каждого конкретного рынка по каждому виду товаров, наличие конкурентов на нем, анализируются возможности предприятия для участия в конкурентной борьбе, отбираются целевые сегменты (наиболее привлекательные для предприятия в данный момент), производится позиционирование рынка (выявление позиции продукта на отдельных рыночных сегментах) и прогноз объемов продаж.

*5-й раздел.* План маркетинга. При разработке плана маркетинга нужно обеспечить максимальное приспособление производства к требованиям рынка, активно воздействовать на потребителей с помощью рекламы, ценовой политики, качества. Поэтому раздел может включать следующие составляющие: стратегию маркетинга; товарную политику (ассортиментная политика, создание новой продукции, стратегия в области качества); ценовую политику, определяющую метод ценообразования; коммуникативную политику, инструменты которой (реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, прямой маркетинг, спонсорская деятельность) используются для формирования и поддержания имиджа предприятия.

*6-й раздел.* Производственный план. В этом разделе определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием «узких» с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом данного раздела является точное определение себестоимости производимой продукции. В описании технологического процесса указываются: требуемые производственные мощности, потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования; потребность в сырье, материалах; требования к источникам энергии и их доступность; подготовка производства; контроль качества продукции; требования к квалификации и наличию необходимого персонала.

*7-й раздел.* Организационный план. В нем раскрывается организационно-правовая форма, обосновывается организационная структура предприятия и приводятся показатели эффективности последней.

*8-й раздел.* План по рискам содержит перечень рисков (социальные, финансовые, экономические, технологические, политические), из которых выбираются наиболее важные для данного проекта. Особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам (неустойчивость спроса, появление альтернативного продукта, снижение цен, увеличение объемов производства конкурентов, недостаток оборотных средств и др.).

*9-й раздел.* Финансовый план. В нем обобщаются все предшествующие материалы. Финансовый план представлен в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей. Раздел объединяет два направления: финансово-экономические результаты деятельности предприятия (финансовая отчетность предприятия, анализ финансово-экономического состояния предприятия) и планирование основных финансовых показателей (подготовка плановых документов, прогноз балансовых активов и пассивов, прогноз прибылей и убытков, прогноз движения денежных средств, финансовая оценка проекта и прогноз запасов финансовой прочности).

Бизнес-план отличается от других плановых документов предприятия тем, что учитывает не только внутренние цели предприятия, но и цели внешних лиц, которые могут быть полезны новому проекту. Помимо инвесторов заинтересованными лицами являются потенциальные потребители и поставщики предприятия. Кроме того, в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах, в то время как научно-технические и социальные стороны представлены менее детально.

## **Выводы**

1. В условиях рыночной экономики планирование является необходимым условием для эффективной деятельности предприятия. В зависимости от временного горизонта различают долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы, а в зависимости от содержания выделяют стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

2. Производственная программа – система плановых заданий по выпуску продукции установленных номенклатуры, ассортимента и качества. Она включает натуральные и стоимостные показатели, среди которых важное место занимают валовая, товарная и

реализованная продукция.

Производственная мощность характеризуется максимальным количеством продукции соответствующих качества и ассортимента, которое может быть произведено в единицу времени при полном использовании основных средств производства в оптимальных условиях их эксплуатации.

3. Подготовка нового производства включает конструкторскую (осуществление опытно-конструкторских разработок), технологическую (обеспечение технологичности изделия и разработку технологических процессов) и организационно-экономическую (разработку нормативной базы и сметы затрат) подготовку производства.

4. Бизнес-план – это документ, в котором рассмотрены основные аспекты предпринимательской деятельности. Его целями могут быть планирование хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Поэтому часто бизнес-план разрабатывается для привлечения инвесторов или получения кредитов.

## Тема 5. ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

### 5.1. Инвестиционная и инновационная политика предприятия

Важнейшими элементами стратегии развития любого предприятия являются инвестиционная и инновационная политика.

**Инвестиции** – это долгосрочные вложения капитала с целью получения прибыли. Инвестиции являются основой для обеспечения расширенного воспроизводства на предприятии, повышения качества продукции, ускорения ПТП, создания новых рабочих мест и сбалансированного развития отраслей народного хозяйства.

В широком понимании инвестициями принято считать все виды материальных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в предпринимательскую деятельность (здания, оборудование, ноу-хау, денежные средства и другие ценности). В экономической теории и практике обычно разграничивают понятия «инвестиции» и «капитальные вложения». Капитальные вложения представляют собой более узким понятие, так как предполагают вложение только в основной капитал предприятия (затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию, приобретение оборудования и т. д.).

**Инвестиционная политика** предприятия определяется как совокупность стратегических управленческих решений, касающихся способов привлечения и расходования ресурсов на инвестиционные цели. Характеристика основных типов и направлений инвестиционной стратегии базируется на классификациях источников инвестиций и направлений инвестиционной активности.

Каждый из возможных **источников финансирования** инвестиционной деятельности имеет особенности, обуславливающие его привлекательность (или непривлекательность) для предприятия. Критериями привлекательности, как правило, выступают реальность использования источника (его доступность); потенциальная емкость источника; экономическая эффективность использования и уровень риска пользования источником (с точки зрения требований возврата используемых средств или возможной утраты контроля над предприятием).

Максимальной доступностью характеризуются *собственные средства предприятия* (амортизационные отчисления, часть чистой прибыли, направляемая на накопление), которые ориентирует предприятие на максимальную экономическую эффективность их использования. Уровень риска утраты контроля над активами невелик. Этот источник как наиболее естественный должен стоять на первом месте в ряду вариантов стратегии привлечения средств.

Использование *кредитных ресурсов* также ориентирует предприятие на осуществление эффективных проектов, однако невысокое значение критерия доступности перечеркивает весьма привлекательные значения других критериев: фактически неограниченную потенциальную емкость источника и низкий риск утери контроля над правами и активами предприятия.

Если предприятие является акционерным обществом, то может привлекаться такой источник инвестиций, как эмиссия ценных бумаг. Он акцентирует предприятие на высокую эффективность финансируемых проектов, так как для инвестора одним из основных мотивов приобретения ценных бумаг служит их доходность. Источник обладает значительной потенциальной емкостью, однако для ее реализации акционеров необходимо убедить в целесообразности вложений в намечаемые проекты, обосновать надежность и осуществимость планируемых инвестиций. Риск утраты контроля может быть минимизирован путем обеспечения такой структуры акционерного капитала, в которой будут отсутствовать крупные держатели пакетов акций.

Потенциальным источником инвестиций для предприятия выступают государственные инвестиции. Возможная емкость этого источника весьма велика, однако его доступность регулируется обычно внеэкономическими факторами.

Второй составной частью инвестиционной политики предприятия является собственно инвестирование, т. е. расходование средств на осуществление инвестиционных проектов. Основными параметрами, определяющими целесообразность и эффективность инвестиционного проекта, принято считать степень соответствия проекта товарно-рыночной стратегии; масштаб проекта, т. е. его цена; длительность осуществления проекта; срок окупаемости инвестиций, включая подготовительный период – разработку необходимой документации, организационные усилия и т. п.

Для того чтобы выжить в условиях конкуренции на рынке, предприятие должно постоянно вводить новшества во все сферы своей деятельности. Поэтому научные исследования и разработки и их внедрение в производство становятся в настоящее время важным элементом предпринимательской деятельности, а инновационная деятельность является неотъемлемым условием эффективного развития предприятия.

**Инновационная деятельность** – это процесс, направленный на внедрение результатов научных исследований и разработок в предпринимательскую деятельность.

*Этот процесс может идти по следующим направлениям:*

- модернизация выпускаемой продукции и освоение новых видов продукции;
- внедрение в производство новых прогрессивных технологий, оборудования, материалов;
- внедрение в производство и управление информационных технологий;
- применение новых методов и средств организации производства, труда и управления.

**В общем виде инновационный процесс состоит из четырех этапов:**

- *первый этап* - заключается в проведении фундаментальных научных исследований и получении изобретения;
- *на втором этапе* осуществляются исследования прикладного характера;
- *на третьем* – экспериментальные разработки, а четвертый, заключительный, этап предполагает коммерциализацию полученного изобретения (начиная от запуска в производство нововведений).

Инвестиционная и инновационная политика предприятия взаимосвязаны и взаимообусловлены, так как реализация нововведений обязательно предполагает определение источников их финансирования, т. е. часть инвестиционных ресурсов направляется на инновации.

На развитие инновационных процессов на предприятии оказывают влияние экономические, технологические, социальные, правовые и другие факторы. Одним из факторов, определяющих инновационную активность предприятий, является

государственная поддержка инновационной деятельности.

## **Выводы**

1. Инвестиционная политика является составной частью стратегии предприятия и предполагает, с одной стороны, поиск надежных источников финансирования, с другой – эффективное их использование для обеспечения расширенного воспроизводства на предприятии.

2. Инновационная политика предприятия направлена на внедрение нововведений в предпринимательскую деятельность с целью получения конкурентных преимуществ и повышения прибыльности.

## **Список использованной литературы**

1. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник / Н.Л.Зайцев . – М.: Инфра-М, 1999. – 336 с.
2. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Н.А. Сафронова. – М.: «Юристъ», 2002. – 584 с.
3. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под редакцией В.Я. Горфинкеля, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 742 с.
4. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 416 с.
5. Кейлер В.А. Экономика предприятия: Курс лекций / В.А. Кейлер. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, «Сибирское соглашение», 2000. – 132 с.