

Тема 6. Стратегия деятельности предприятия. Бизнес- план предприятия.

1.Экономическая стратегия фирмы: типы, факторы выбора

Эффективность деятельности предприятия, его положение на рынке принципиально зависит от выбранной экономической стратегии.

Под стратегией понимается определённое направление развития предприятия, план достижения целей организации. То есть экономическая стратегия, в первую очередь, предполагает постановку целей, ориентиров, приоритетов деятельности и формирование политики, обеспечивающей в перспективе их реализацию.

Все цели могут быть сгруппированы по двум категориям:

1).Цели стабилизации - предполагают сохранение достигнутого уровня производства, потребления, использования ресурсов либо сохранение определённого состояния производственной системы.

2).Цели развития - направлены на достижение новых, более совершенных состояний системы либо на создание дополнительных ресурсов, которыми данная система не обладает.

Устанавливаемые предприятием цели зависят от влияния разнообразных факторов, характеризующих обеспеченность предприятия собственными ресурсами и от внешней среды. Например, при постановке целей необходимо учитывать:

- 1.Наличие и объем платежеспособного спроса на продукцию предприятия.
- 2.Наличие надёжных поставщиков ресурсов.
- 3.Наличие развитой рыночной инфраструктуры для обслуживания данного предприятия.

Основными стратегиями развития предприятия являются:

1.Стратегия концентрированного роста – предполагает усиление позиций на данном рынке, развития рынка и продукта.

2.Стратегия интегрированного роста – предусматривает приобретение

предприятием дополнительной собственности, внутреннее расширение.

3. Стратегия диверсифицированного роста – предполагает производство новых продуктов.

4. Стратегия сокращения – предусматривает целенаправленное и сбалансированное сокращение бизнеса в связи с изменениями рыночных условий и макроэкономических показателей в стране.

В настоящее время учеными разработан ряд моделей, которые могут быть использованы при принятии организацией стратегических решений. К ним относятся:

- Матрица “продукт-рынок” (модель Андоффа)

- Матрица конкуренции (модель Портера) и др.

2. Маркетинговая стратегия и товарная политика фирмы

Термин «маркетинг» (от англ. Market- рынок) означает деятельность в сфере рынка сбыта.

Маркетинг - есть система организации деятельности организации по разработке, производству и сбыту товаров на основе изучения запросов потребителей в целях получения высокой прибыли.

Основополагающий принцип маркетинга гласит: “Не пытайтесь сбывать то, что Вам удалось выпустить, а производите то, что у Вас будет безусловно куплено.”

Маркетинговая стратегия организации включает в себя:

1. Описание продукции предприятия, являющейся объектом бизнес-планирования.

2. Описание стратегии проникновения предприятия на соответствующий рынок.

3. Выбор стратегии ценообразования.

4. Описание стратегии развития предприятия.

5. Описание каналов распространения продукции.

6. Описание коммуникаций.

Товарная политика предприятия - есть главный инструмент маркетинга.

Содержание товарной политики фирмы представлено следующими элементами:

а.Продуктовая политика в узком смысле (продуктовые нововведения, продуктивное варьирование).

б.Программно- ассортиментная политика.

с.Политика обслуживания покупателей.

д.Система гарантийного ремонта и сервисная политика.

е.Решения, связанные с выбором торговой марки.

С точки зрения определений товарной политики возможно три вида стратегий маркетинга:

1)Массовый – вид маркетинга, который характеризуется массовым производством и маркетингом одного продукта, предназначенного сразу для всех покупателей на определённом рынке.

2)Продуктно-дифференцированный - вид маркетинга, который характеризуется производством и маркетингом нескольких продуктов с различными свойствами, рассчитанными на различный вкус потребителей.

3)Целевой маркетинг - вид маркетинга, который характеризуется тем, что осуществляется производство и маркетинг продуктов, разработанных специально для различных рыночных сегментов.

Так как стратегия маркетинга - это совокупность товарной и ещё целого ряда стратегий (ценовой, научно- технической и т.д.), то остановимся подробнее на выборе ценовой стратегии, так как именно она составляет сердцевину экономической стратегии организации.

В теории маркетинга существуют разнообразные стратегии ценообразования, каждая из которых рекомендует свои особые подходы решения задачи установления цен на товары, отличающиеся от равновесной цены. Такие рекомендации даны в трудах Ф. Котлера, Дж. Р. Эванса, Б. Бермана и многих других теоретиков маркетинга. Например:

Скользящее ценообразование (цены последовательно снижаются с целью охвата различных уровней спроса).

Проникающее ценообразование (установление различных цен на одинаковые продукты на локально-изолированных рынках).

Гибкое ценообразование (установление цен с учётом изменившихся рыночных условий) и т.д.

В основе таких рекомендаций лежат частные локальные проблемы продавца, которые он пытается решать с помощью избранной стратегии маркетинга. Но они носят временный характер, и после решения проблемы происходит плановый переход к эластично равновесному ценообразованию.

С точки зрения расширения деловой активности фирмы, то есть роста, существуют следующие базовые маркетинговые стратегии:

1) Стратегия совершенствования рынка (старый товар + старый рынок). Цель: увеличение потребления путём, к примеру, снижением цен, увеличения объёма упаковки и т.д.

2) Стратегия развития рынка (старый товар + новый рынок). Цель: поиск новых рынков или новых рыночных сегментов для тех товаров, которые предприятие уже производит.

3) Стратегия разработки товаров (новый товар + старый рынок). Эта стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации затрат и степени риска. Предприятие разрабатывает новые продукты, расширяет номенклатуру товаров, сбывая их на хорошо известном старом рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши.

4) Стратегия диверсификации (новый товар + новый рынок). Наиболее рискованная и дорогая стратегия, так как при этом главная опасность – распыление сил. Предполагает разработку новых продуктов и освоение новых рынков одновременно.

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка, ресурсов предприятия и его готовности к риску. Кроме того, стратегии крупных, средних и малых фирм имеют свои особенности.

3. Теория оптимального объема выпуска продукции

Для определения оптимальной производственной программы

применяются методы линейного программирования с использованием компьютерной техники. Например, существует программа Profit, разработанная д.э.н., профессором Богатыным Ю.В., которая решает многие задачи и позволяет:

1. По заданным изменениям цены, затрат и объема реализации продукции определить величину прибыли.

2. Определяет параметры принимаемого решения, обеспечивающего максимизацию прибыли.

Важным вопросом оптимизации производственной программы является выбор критерия оптимальности. Показатель, принимаемый в качестве такого критерия должен достаточно полно отражать:

- 1) эффективность работы предприятия;
- 2) иметь количественные значения в расчете на единицу каждого вида выпускаемой продукции.
- 3) быть линейно зависимым от динамики объема производства.

На практике выбирается критерий, который в наибольшей степени отвечает конкретным задачам производства. Наиболее распространенный критерий – максимизация прибыли предприятия.

Теория оптимального выпуска продукции гласит: “Предприятия заинтересованы не в наибольшем выпуске продукции, а в таком его объеме, который потребует наименьших издержек и обеспечит при этом максимизацию прибыли”.

Выбор метода оптимизации, критериев оптимальности остается за конкретной фирмой в зависимости от конкретных задач и выбранной экономической стратегии.

Бизнес-план предприятия

1. Бизнес-план: назначение, роль, структура

Бизнес-план – целевой программный документ, представляющий собой систему расчётов, технико-экономических обоснований, совокупность

экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от неё.

Цель, назначение бизнес-плана – обоснование деятельности предприятия, стратегии и тактики хозяйственного поведения, планирование и прогнозирование результатов деятельности, привлечение инвесторов и спонсоров для определённого предпринимательского проекта, расширение круга предприятий-партнёров.

Бизнес-план составляется не по приказу сверху и не имеет строгой регламентации ни по объёму информации, ни по структуре документа. Материал бизнес-плана должен излагаться просто и понятно. Он должен быть доступен различным группам людей, даже тем, которые имеют ограниченные знания о продукте (услугах) и рынке. Следует стремиться к тому, чтобы объём бизнес-плана не превышал пятидесяти страниц.

Наиболее распространённые на предприятиях формы бизнес-плана содержат:

- титульный лист (реквизиты предприятия, авторы предпринимательского проекта, наименование и суть проекта).
- резюме (основные положения предполагаемого коммерческого проекта: за счёт каких ресурсов, срок окупаемости проекта, финансовые результаты с расчётом предполагаемого размера продаж и выручки от реализации).
- меморандум конфиденциальности.
- описание предприятия и отрасли (описание истории фирмы, если она работает уже в течении нескольких лет, описание тенденций развития отрасли, её текущего состояния и перспектив, способных оказать негативное или позитивное влияние на реализацию проекта).
- анализ рынка сбыта (степень насыщенности данного рынка конкурирующими товарами, расчёт общей ёмкости рынка по предполагаемому товару, проведение сегментирования рынка).
- описание продукции, работ, услуг (какова патентная защищённость

нового товара, его достоинства, характеристика жизненного цикла, анализ конкурентоспособности данного товара).

-стратегия маркетинга (в плане маркетинга оцениваются рыночные возможности предприятия и объём сбыта продукции, он состоит из трёх частей:

-описание структуры рынка;

-оценка собственных возможностей предприятия;

-разработка стратегии и тактики маркетинга.

-инвестиционный план (определяется размер необходимых инвестиций, их распределение по этапам осуществления проекта и по направлениям).

-производственный план – существует только на предприятиях, осуществляющих производство товаров, выполнение работ, оказание услуг.

-организационный план (в нём закладываются основные правовые аспекты функционирования предприятия и система его организации).

-финансовый план (включает прогноз объёмов реализации, баланс денежных расходов и поступлений, баланс активов и пассивов, план по себестоимости продукции, план по прибыли, расчёт условий безубыточности).

-схема финансирования (когда собственных, внутренних источников финансирования недостаточно, привлекаются внешние по одной из схем:

А) дополнительное привлечение средств вкладчиков или акционеров;

Б) доленое и заёмное финансирование (кредиты коммерческих банков, централизованные государственные кредиты, ипотечные ссуды, долговые обязательства).

В) лизинговое финансирование, когда лизинговая компания приобретает либо самостоятельно, либо с участием третьей финансирующей стороны необходимые для реализации проекта основные средства, сдавая их предприятию во временное пользование).

1. Оценка рисков и страхования (рассматриваются виды рисков, методы их нейтрализации).

2. Выводы о целесообразности и эффективности проекта (на основе расчётов единовременных и текущих затрат, предполагаемой рентабельности

производства делается заключение о возможной реализации всего проекта).

3.приложения (содержат расчёты и технико-экономические обоснования).

6.План производства продукции

План производства продукции разрабатывается только теми предприятиями, которые в своём инвестиционном проекте предусматривают производство товаров. Он состоит из следующих расчётов:

1)баланс производственных мощностей (его составление нами рассмотрено в разделе «Основные фонды предприятия»);про

2)производственная программа предприятия.

Производственная программа предприятия содержит натуральные и стоимостные показатели объёма производства продукции. К натуральным показателям относят: номенклатуру и ассортимент. Номенклатура продукции – это перечень изделий, планируемых к изготовлению. Ассортимент – соотношение удельных весов отдельных видов изделий в общем объёме производства продукции. К стоимостным показателям объёма производства относятся: товарная продукция, валовая продукция, реализованная продукция.

Товарная продукция – это продукция, подлежащая реализации на сторону. Она включает:

- стоимость готовой продукции;
- стоимость полуфабрикатов собственной выработки;
- стоимость продукции вспомогательных и подсобных производств, предназначенная для реализации на сторону;
- стоимость работ промышленного характера, выполненных на сторону.

Валовая продукция – это стоимость всей промышленной продукции, независимо от степени её готовности. Она включает в себя: товарную продукцию и изменение остатков незавершённого производства на начало и конец планируемого периода:

$$Вп = Тп - Нн + Нк,$$

где Тп – товарная продукция, Нн и Нк – остатки незавершённого производства на начало и конец планового периода.

Реализованная продукция – это стоимость готовой продукции (выполненных работ), отгруженной покупателю, в оплату которой полностью поступили средства на расчётный счёт предприятия. Реализованная продукция равна остаткам нереализованной продукции на начало года + товарная продукция – остатки нереализованной продукции на конец года.

Остатки нереализованной продукции на начало года включают:

- товары, срок оплаты которых не наступил;
- товары, не оплаченные в срок;
- товары на складе.

Остатки нереализованной продукции на конец года включают:

- товары, срок оплаты которых не наступил в результате пробега документов.

Объём производства продукции в стоимостном выражении планируется по одному из рассмотренных нами показателей.

7. Финансовый план

Финансовый план просчитывается по результатам прогноза производства и сбыта продукции с учётом налоговых условий и включает в себя следующие самостоятельные разделы:

- план по себестоимости.

Себестоимость продукции представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на её производство и реализацию. Затраты, образующие себестоимость продукции группируются в соответствии с их экономическим содержанием по элементам;

- план по прибыли.

Различают несколько видов расчётной прибыли: валовая, балансовая, налогооблагаемая прибыль;

- прогноз объёма реализации

Данный прогноз строится на основе прогнозирования размеров продаж

(по меньшей мере, на 3 года);

- баланс активов и пассивов.

Данный раздел как оценочный и аналитический документ особенно важен для инвесторов и кредиторов;

- баланс денежных расходов и поступлений.

Раздел позволяет определить общую сумму необходимых для реализации денежных средств, с разбивкой их по конкретным этапам реализации проекта;

- расчёт условий безубыточности.

Под точкой безубыточности (под критической) понимается та точка объёмов производства, в которой затраты равны выручке от реализации всей продукции, то есть где нет ни прибыли, ни убытков. Для её вычисления используют три метода:

- метод уравнений;

- маржинальной прибыли;

- графического изображения.

Рассмотрим один из них как наиболее распространённый. Это - метод уравнений. В качестве исходного уравнения для анализа принимают следующее соотношение выручки, издержек и прибыли: выручка – переменные затраты – постоянные затраты = прибыль. Если выручку представить как произведение цены продажи единицы изделия и количества проданных единиц, а затраты пересчитать на единицу изделия, то в точке критического объёма производства будем иметь:

$$Q_{\text{крит.}} \cdot P - Q_{\text{крит.}} \cdot VC - FC = 0.$$

Исходя из этого уравнения:

$$Q_{\text{крит.}} = FC / P - VC,$$

где $Q_{\text{крит.}}$ – объём производства продукции в критической точке (количество единиц), FC – постоянные расходы, P – цена единицы продукции, VC – удельные переменные затраты на единицу продукции.

Предпринимателю в процессе деятельности постоянно приходится принимать решения о цене, по которой продукция будет реализована, о

переменных и постоянных издержках, о приобретении и использовании ресурсов. Для этого необходимо точно и достоверно организовать уровни затрат и прибыли.

8. Оценка рисков и страхования

Предпринимательский риск – это вероятностная оценка возможности возникновения потерь деятельности предприятия. В экономической литературе выделяют три степени риска:

1. Допустимый - возникает, когда потери от риска не превышают запланированной прибыли предприятия.

2. Критический – отражает потери, величина которых превышает плановую прибыль.

3. Катастрофический – когда потери от риска превышают плановую прибыль, а товаропроизводитель должен реализовывать активы предприятия для возмещения убытков.

Риск может возникать в результате увеличения объёма производства, повышения ставки налога, изменения стоимости основных производственных фондов и оборотных средств. Каждое предприятие имеет определённые показатели риска, установленные экспертным путём, например, объём товарной и реализованной продукции, текущие издержки производства, процентная ставка кредита и т.п. Влияние каждого из этих показателей риска оценивается с помощью коэффициента чувствительности, который показывает, на сколько процентов изменится величина прибыли в отчётном году по сравнению с плановым при изменении значения одного из показателей риска на один процент при постоянном значении других показателей. Чем больше коэффициент чувствительности по данному показателю риска, тем сильнее его влияние на величину прибыли.

Различают такие виды предпринимательских рисков как производственный, сбытовой, финансовый и правовой.

Методы снижения рисков:

-самострахование (создание резервного фонда на предприятии на случай

непредвиденных расходов);

-страхование рисков (необходимо в плане рисков указать какие типы страховых полюсов и на какие суммы предприятие планирует приобрести).

Государственная акционерная страховая организация и альтернативные страховые общества (акционерные, взаимные и т.д.) проводят следующие виды страхования: страхование на случай неплатежа по счетам поставщика продукции, страхование на случай снижения заранее оговоренного уровня рентабельности, страхование от простоев оборудования и т.д.

-хеджирование (страхование от возможных потерь путём проведения фьючерсных операций, то есть тех, которые не имеют целью непосредственный переход товара от продавца к покупателю, это контракт о поставке определённого количества товара к определённому сроку в будущем).

-диверсификация (вложение капитала в различные направления деятельности).

Основатель и глава корпорации «ОМРОН» Кадзума Татеиси в получившей мировую известность книге «Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена» писал: «Когда дело доходило до принятия решений, то я лично всегда придерживался «правила 70/30». Если я на 70% уверен в успехе дела, то даю своё согласие. Оставшиеся 30% сомнений станут стимулятором для рассмотрения мер, которые следует принять в случае неудачи. Это и называется разумным риском. Любое начинание требует мужества. Любое решение без элемента риска по сути дела не является решением. В наш стремительный век даже «правило 70/30» несколько ограничивает свободу действий. Иногда наилучшим средством служит «правило 30/70».