**1. ПЛАНИРОВАНИЕ ЦЕНЫ И ОБЪЁМА ПРОДАЖ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

Одним из основных и наиболее важных этапов в процессе управления продажами является планирование. Потому что только на основе планов можно развивать бизнес. Если не знать, куда хочешь прийти, то, как бы быстро не шел, все равно придешь не туда.

Поскольку магазин розничной торговли — это место, которое клиент посещает для окончательного выбора того или иного продукта, цена обычно имеет большое значение. Потребитель имеет возможность сравнивать цены в нескольких одинаково специализированных магазинах. По этой причине необходимо понимать важность механизма процесса установления цен на продукты.

Стратегия ценообразования, которая разрабатывается для каждого магазина, должна основываться на том, будете ли вы рекламировать свой магазин и продавать ограниченное количество продуктов по достаточно высоким ценам или остановитесь на низких ценах, т.е. будете действовать на основе цен, близких к базовым. Как правило, цена, по которой потребитель покупает продукт, имеет мало общего или вообще не имеет ничего общего с затратами владельца магазина на приобретение продукта. При наличии возможности для выбора потребитель обычно старается выбрать самую низкую цену (при условии, что он располагает информацией для такого выбора). Однако цена на продукт должна быть достаточной, чтобы покрыть затраты на приобретение продукта и на маркетинговую деятельность. Кроме того, она должна обеспечить уплату налогов и прибыль для владельца магазина. Таким образом, установление цены на продукт — дело очень тонкое. Важно иметь представление о приблизительном количестве продукта, который будет продан, чтобы правильно распределить накладные расходы. Если объем продаж невысок и служащие магазина не очень загружены, то накладные расходы на содержание персонала и затраты на содержание магазина в расчете на одну единицу продукта будут выше, чем в случае общего объема реализации.

Понятно, что все эти рассуждения не годятся для конкретных расчетов, поэтому установление конкретных цен, а также принятие других решений относительно объема продаж требуют некоторого опыта. Прежде чем устанавливать цену на продукт, необходимо рассчитать, сколько за него готов заплатить потребитель. Поскольку тот ограничен в средствах, а хочет всегда больше, чем имеет средств, разумный и расчетливый владелец магазина розничной торговли сможет использовать ценовую стратегию и определить тот уровень цены, которую потребитель готов заплатить. Обычно предполагается, что чем ниже цена, тем большее количество продукта купит потребитель. Однако в некоторых случаях это может отвратить некоторых потребителей от приобретения продукта, которые сочтут низкую цену следствием низкого качества продукта или предпочтут заплатить больше, чтобы получить продукт с большей полезностью.

Конечно, следует устанавливать цену с учетом конкурентной борьбы. Вы можете принять решение об установлении более низкой цены, чем у конкурента, или примерно на том же уровне, а может, чуть выше. Это определяется многими факторами, в том числе размещением и имиджем магазина, имеющимися ресурсами, ассортиментом товаров, их качеством. Политика ценообразования зависит и от времени функционирования магазина: обычно в начале деятельности многие стремятся привлечь большее количество покупателей низкими ценами. Не последнюю роль в ценообразовании играет и такой экономический фактор, как инфляция. Итак, при установлении цены следует убедиться, что магазин получит достаточную прибыль, т.е. цена перманентно превышает затраты на продукт. Перед тем как приступить к составлению прогноза продаж, и планирования всех процессов в компании, необходимо определить стратегические цели компании. Определиться чего она хочет достичь в этом периоде. Потому что набор действий будет сильно разниться при цели освободить склад, и завоевать большую долю рынка.

План объема продаж - это запланированные с начала года цифры, в соответствии со стратегией компании. Но планирование продаж, это не все, запланировать - это значит определить, то чего ты хочешь, но на рынке нет идеальных условий, и вашей компании всегда кто-то будет мешать: конкуренты, нормативные акты или низкая покупательская способность.

Поэтому параллельно с планированием идет прогнозирование продаж. Прогнозирование продаж, это учет всех возможных факторов, влияющих на продажи и корректировка планов в соответствии с прогнозами. Прогнозы строятся на предыдущий период, часто с горизонтом не более 3 месяцев.

Перед тем, как приступать к планированию объема продаж, нужно определить следующие факторы:

* свою аудиторию, сделать портрет клиента по всем уровням сбыта;
* свою долю рынка;
* рыночный потенциал;
* потенциальный объем продаж;
* портрет клиента.

Что такое потрет клиента, это именно то, что значат эти два слова. Для того чтобы суметь грамотно продавать свой товар необходимо знать, кто ваш покупатель, сколько ему лет, кем он работает, сколько зарабатывает, женат или нет, что любит делать по вечерам и выходным, какие газеты читает. И самое главное, как часто он покупает ваш товар и почему, а также, сколько он готов потратить на него.

Все это необходимо, для того чтобы:

* определить свой рыночный потенциал.
* корректно разработать план маркетинговых мероприятий.

В научном определении рыночный потенциал это суммарные возможные продажи на определенном рынке за определенный период времени.

Потенциальный объем продаж – это максимальная доля от рыночного потенциала, на которую может рассчитывать та или иная компания с определенным продуктом.

Он рассчитывается исходя из рыночного потенциала путем умножения на долю компании на рынке.

Далее для уточнения планов необходимо определиться со следующими параметрами:

* стратегические цели компании на этот период;
* состояние рынка отрасли;
* макроэкономические показатели;
* жизненный цикл товара;
* уровень цен;
* внутреннюю ситуацию в компании;
* действия конкурентов и наличие аналогов вашего продукта на рынке;
* возможности производства и логистики;
* финансовые возможности;
* планируемые действия по продвижению продукта.

Все эти факторы имеют высокую важность для точности прогнозирования. Исходя из стратегических целей компании, определяется вся ее деятельность в следующем году. Именно эти цели являются определяющими при построении планов. Состояние рынка и другие, макроэкономические и социально-правовые факторы покажут, как будут развиваться общие тенденции в отрасли, будет ли она развиваться, и какие изменения ее ждут.

В сегодняшних условиях, точность прогнозирования может стать определяющим фактором размера прибыли разных компаний.

Достаточное наличие товара на складе позволит удовлетворить в полной мере имеющийся спрос, получив всю прибыль. В то же время, отсутствие излишних остатков, не заморозит ваши деньги, оставив свободу маневра.

**2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВЛИ**

Особую значимость в современных рыночных условиях хозяйствования предприятий приобретает стратегическое планирование, которое представляет собой предвидение будущего положения предприятия, прогнозирование его места и роли в рыночной среде, а также определение основных путей и средств для достижения этого состояния. Таким образом, под стратегическим планированием понимается не долгосрочный план, формализованный в виде определенного документа, а только прогноз возможных тенденций состояния предприятия в перспективе.

Необходимо различать сущность таких понятий, как прогнозирование и планирование, которые представляют собой две неразрывно связанные стадии единого процесса. Прогнозирование предшествует планированию, являясь его научно-аналитической предпосылкой. Основная черта прогнозирования заключается в том, что оно носит многовариантный характер, т.е. осуществляется не в виде единственной последовательности процессов, а путем построения различных вариантов прогноза и выбора из них наиболее оптимальных. В планировании же главным является принятие конкретного решения плановой задачи и изыскание путей для достижения поставленной цели.

Стратегическое планирование является исходным пунктом плановой работы и имеет первостепенное значение для определения содержания программ и планов деятельности предприятия.

Стратегическое планирование в торговле следует рассматривать как определение стратегической цели развития торгового предприятия на основе прогноза его возможностей и изменений внешней среды, а также выработку программы действий по достижению этой цели.

Основными задачами стратегического планирования являются:

* определение цели функционирования предприятия;
* анализ альтернативных стратегий ее достижения и выбор предельной с точки зрения эффективности использования имеющихся ресурсов и времени реализации;
* разработка блока целевых программ, направленных на достижение установленной цели;
* составление текущих планов — этапов движения к стратегической цели в конкретных конъюнктурных условиях рынка.

Стратегическая цель развития торговой компании может носить качественный характер, но для практической работы очевидна необходимость ее последующего выражения в количественно заданных целях, которые должны быть конкретными, реалистичными и взаимосвязанными. Количественно заданные цели служат критериями оценки эффективности работы фирмы и ее усилий по достижению стратегической цели. Формируются они внутри предприятия как системы, отражая динамику развития отдельных ее элементов. Если на первом этапе генерируется несколько и выбирается одна главная цель, то на втором — эта цель разворачивается в структуру или строится «дерево целей». При этом должно соблюдаться условие: цели нижнего уровня служат способами (средствами) достижения целей верхнего уровня. В итоге стратегическая цель последовательно разбивается на более простые цели.

Реалистичность целей предполагает их тесную увязку и обусловленность потенциальными ресурсами. Поэтому процесс определения целей носит итеративный характер сближения поставленных целей с потенциальными возможностями. В свою очередь, процесс сближения текущих возможностей с потенциальными осуществляется с помощью целевых программ.

При формулировании стратегической цели было бы ошибкой предполагать, что целью предприятия в условиях рыночных отношений может являться лишь получение максимального дохода. Конечно, этот показатель будет иметь преобладающее значение, но движение в заданном направлении на каждом данном этапе развития предприятия обусловлено временными целями, например завоеванием определенной доли локального рынка, созданием благоприятного впечатления у населения о предприятии, формированием постоянного контингента покупателей и др.

В течение многих лет работа всех звеньев торговли от предприятий до отрасли в целом оценивалась по достижениям в области увеличения объема товарооборота, т.е. мы имели дело, пользуясь терминологией маркетинга, с «концепцией сбыта». В настоящее время развитие экономики страны опирается на рыночные законы. Создаются условия, когда реализовать цель деятельности предприятия, имея при этом стабильный коммерческий успех, можно лишь через наиболее полное удовлетворение нужд и запросов потребителей.

Исходным пунктом стратегического планирования является аналитическая работа. На этом этапе исследуются не только сложившиеся тенденции, но и разрабатываются прогнозы развития основных факторов, определяющих результаты деятельности фирмы.

Общая оценка экономической ситуации производится на основании таких показателей, как:

* изменение реальных доходов населения;
* темпы инфляции;
* состояние потребительского рынка;
* динамика и структура экспорта-импорта товаров;
* конъюнктура рынка непродовольственных товаров;
* конъюнктура рынка продовольственных товаров и др.

Кроме того, необходимо провести ряд специальных исследований состояния и перспектив развития локального потребительского рынка, входящего в сферу интересов торговой компании. Первостепенное значение имеет определение потенциальной емкости рынка, покупательских предпочтений, конкурентной среды.

Другой важный аспект анализа — оценка ресурсных возможностей, причем как поставщиков потребительских товаров, так и самого предприятия. Ресурсные возможности предприятия определяются в основном тремя позициями: финансовым состоянием, кадровым потенциалом и уровнем развития материально-технической базы. В отдельных случаях существенную роль играют:

* пространственные ресурсы (характер торговых залов, складских и других производственных помещений, особенности территории вокруг предприятия, состояние коммуникаций и другие возможности расширения);
* ресурсы организационной системы управления (гибкость управляющей системы, скорость прохождения управленческих воздействий);
* информационные ресурсы (наличие информации о поставщиках, конкурентах, финансовых структурах, потенциальных покупателях, о самом предприятии, возможности расширения информации, повышении ее достоверности).

Поскольку к обязательным элементам рыночных отношений относится наличие конкуренции, при определении главной цели и выборе стратегии ее достижения следует учитывать влияние конкурентов на результаты деятельности предприятия. Это влияние может проявляться, с одной стороны, путем возможного сотрудничества (например, в согласовании профиля предприятий, их направленности на определенный сегмент рынка), с другой стороны, необходимо учитывать вероятность усиления рыночных позиций конкурентов за счет улучшения уровня обслуживания покупателей, внедрения новых эффективных технологий продвижения товаров на рынок, получения более дешевых источников ресурсного обеспечения и т.д.

Заключительный этап анализа — изучение возможности повышения эффективности хозяйственной деятельности, т.е. улучшения соотношения между результатами и затратами: оценка производительности труда работников торговых залов, степени использования торговых площадей, рациональности использования складских и служебных помещений, размеров затрат по статьям расходов, доходности каждой ассортиментной позиции, эффективности материального стимулирования сотрудников.

Указанные направления анализа отражают общий подход к планированию деятельности торговых предприятий, содержание которого конкретизируется в зависимости от реальных условий хозяйствования. Большую помощь, как методического характера, так и в проведении специальных исследований может оказать отдел маркетинга, наличие которого для крупных предприятий — настоятельная необходимость. Небольшие предприятия, решающие данные вопросы, могут обратиться в консалтинговые фирмы или привлечь к сотрудничеству выпускников вузов, специализирующихся на маркетинге.

Следующий этап стратегического планирования после анализа целей и выбора стратегий их достижения — разработка целевых программ, содержащих мероприятия, позволяющие практически реализовать конкретную стратегию деятельности. Количество программ, одновременно осуществляемых на предприятии, как показывает опыт, не должно превышать 3—5, и вполне допустима реализация 1-2 программ.

Наиболее часто требуется разработка программ, связанных с повышением рентабельности, проведением технического перевооружения, созданием автоматизированных систем учета и управления, совершенствованием технологии обслуживания покупателей.

Несмотря на некоторые различия в подходах к порядку разработки целевых программ, можно выделить общие направления этого процесса. Программа должна включать:

* описание предприятия;
* количественную оценку ожидаемых результатов, необходимых ресурсов и на той основе ранжирование мероприятий;
* временную оценку выполнения мероприятий;
* состав исполнителей с указанием ответственных за конкретные участки работы;
* организацию контроля.

Особое место среди целевых программ занимают так называемые ситуационные программы, наличие которых обусловлено значительной неопределенностью экономических процессов в условиях рыночных отношений. Такие программы разрабатываются с учетом вероятности возникновения той или иной прогнозируемой ситуации. Иными словами, следует иметь пакет программ, начало действия которых является реакцией предприятия на существенные изменения внешней среды или результатов работы. «Сигналом» к началу выполнения таких программ может явиться, например, снижение рентабельности компании ниже определенного уровня, повышение цен отдельными поставщиками выше установленного предела и т.п. Создание ситуационных программ, конечно, требует затрат, но своевременно принятое рациональное решение, а главное — практические шаги по его осуществлению — важный фактор успеха на рынке и надежная гарантия сохранения и укрепления экономических позиций.

Стратегическая концепция обычно разрабатывается на период пять лет и более, что является традиционно допустимым горизонтом экономического предвидения. Именно для такого временного промежутка характерными процессами являются значительные изменения на уровне макроэкономики, очередное обновление основных фондов, завершение усредненного жизненного цикла товаров, существенное изменение предпочтений покупателей и условий их жизни и т.п.

Процесс прогнозирования и последующего планирования начинается с оценки действующей стратегии предприятия и выявления уровня ее конкурентоспособности. При этом определяется, насколько торговое предприятие охватило избранную рыночную нишу и соответствующие сегменты рынка; изучаются конкретные позиции предприятия по ценовой и сбытовой политике, уровню торгового обслуживания покупателей, основным финансово-экономическим показателям; рассматривается ассортиментная политика предприятия с позиции ее перспективности; определяется, насколько производственный потенциал и квалификация персонала соответствуют возможностям дальнейшего развития торгового предприятия. В ходе анализа могут быть рассчитаны такие обобщающие показатели, как динамика рентабельности, роста продаж, объема чистой прибыли, окупаемость капитальных вложений и др.

Если проведенная оценка показала, что стратегия в целом успешна, то она может быть использована и в дальнейшем с последующим внесением необходимых коррективов. Если же стратегия неэффективна, то следует вырабатывать другую, более совершенную.

При разработке эффективной стратегии торговой деятельности одной из наиболее важных проблем является определение целей, адекватных рыночным условиям хозяйствования, и поиск оптимальных путей их достижения.

Различают общие цели, разработанные для предприятий в целом, и частные – по основным направлениям деятельности или в разрезе отдельных структурных подразделений торгового предприятия.

Общие цели отражают экономическую концепцию развития предприятия, как правило, на достаточно длительную перспективу (3-5 лет). К числу общих целей, наиболее характерных для торговых предприятий, могут быть отнесены следующие:

1. усиление рыночной конкурентоспособности предприятия, т.е. рост объема продаж, расширение числа потребителей, увеличение доли предприятия на данном товарном рынке, разработка определенной маркетинговой концепции;
2. создание эффективного механизма управления предприятием, т.е. совершенствование планирования, экономического стимулирования, аналитической и учетной работы на базе внедрения новых информационных технологий;
3. обеспечение финансовой устойчивости предприятия, т.е. повышение эффективности использования основного и оборотного капитала, рост доходности финансовых потоков, эффективности инвестиций, изменение структуры капитала и направлений его использования и т.п.;
4. разработка новых направлений в развитии производственно-торговой деятельности предприятия, т.е. диверсификация капитала, совершенствование ассортиментной политики, изменение форм обслуживания, развитие информационных систем и т п.

Для успешной реализации общих целей предприятие должно конкретизировать и детализировать их. В этом случае используются частные цели, разрабатываемые в рамках каждой общей цели. Эти цели находят отражение в текущих и оперативных планах торгового предприятия. Наиболее типичными целями частного характера в торговых предприятиях являются:

1. достижение определенного объема товарооборота;
2. обеспечение постоянного повышения темпов роста продаж;
3. увеличение массы прибыли и повышение рентабельности финансово-хозяйственной деятельности в целом, а также по отдельным видам продаж;
4. снижение издержек обращения, как в целом, так и по конкретным видам деятельности;
5. рост производительности труда и повышение эффективности, использования трудового потенциала персонала предприятия;
6. увеличение доли собственных оборотных средств в финансовых ресурсах предприятия;
7. повышение уровня кредитоспособности предприятия;
8. возрастание числа покупок потребителями;
9. повышение доли новых, более качественных товаров в общем объеме продаж;
10. внедрение новых информационно-коммуникационных технологий в торговый процесс.

Главными отличительными чертами частных целей являются их адресность (т.е. известен конкретный исполнитель) и определенность количественного выражения поставленной цели (снизить издержки обращения на 0,5% к товарообороту по структурному подразделению, обеспечить рост объема продаж по какой-либо товарной группе на 5% и т.п.).

Любое торговое предприятие выбирает свою стратегию из нескольких возможных вариантов. Все многообразие стратегических направлений является различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях внутренней и внешней среды.

Стратегия роста чаще всего применяется динамично развивающимися предприятиями с быстро меняющимися условиями деятельности. Для нее характерно установление ежегодного превышения уровня развития по сравнению с предшествующим годом.

Стратегию ограниченного роста применяют торговые предприятия со стабильным рынком реализации, сложившимся контингентом потребителей. При этом цели развития определяются в рамках традиционно сложившейся торговой технологии и экономической политики с учетом отдельных коррективов в соответствии с изменением условий работы.

Стратегия сокращения используется предприятиями реже всего. При таком варианте цели устанавливаются на уровне, более низком, чем достигнутые в прошлом. К стратегии сокращения прибегают вынужденно тогда, когда показатели деятельности предприятия приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют ее.

Комбинированная стратегия представляет собой сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные фирмы, которые имеют разветвленную торговую сеть или функционируют в различных сферах деятельности (в розничной и оптовой торговле, системе массового питания, в сфере услуг и т.п.). Так, торговая фирма может продать один из своих филиалов, ликвидировать одно из направлений деятельности, но одновременно вложить капитал в транспортное предприятие или оптовую базу. В этом случае будет иметь место сочетание двух базовых альтернативных стратегий – сокращения и роста. При этом стратегия роста может осуществляться как путем приобретения другого предприятия (внешний рост), так и путем значительного расширения ассортимента товаров и предоставления новых видов услуг (внутренний рост). Стратегия сокращения может идти либо путем ликвидации предприятия (самый жесткий вариант), либо путем продажи или перепрофилирования своих неэффективных подразделений.

Важнейшим условием успешного функционирования торгового предприятия в конкурентной среде является выбор того или иного направления стратегического роста, из которых наиболее часто планируется интенсивный, интеграционный и диверсификационный рост.

При интенсивном росте выявляются все возможности, которыми может воспользоваться предприятие при сложившихся масштабах деятельности. При интеграционном росте - возможности взаимопроникновения и взаимосвязи с другими элементами системы маркетинга. При диверсификационном росте - возможности, открывающиеся за пределами основной сферы деятельности предприятия.

Интенсивное направление роста торгового предприятия оправдано тогда, когда оно не в полной мере использовало возможности на действующем рынке, не заполнило до конца избранную рыночную нишу. Выделяют следующие разновидности интенсивного роста:

* глубокое внедрение на рынок, которое заключается в поиске возможностей увеличения объема продажи товаров на освоенном, но еще не насыщенном рынке с помощью более активных маркетинговых действий (проведение рекламных кампаний, распродажи, лотереи, применение системы скидок с продажных цен и т.п.);
* расширение границ рынка, которое заключается в стремлении предприятия увеличить товарооборот за счет освоения дополнительных мест реализации (открытие новых предприятий или филиалов, организация выездной торговли, использование новых способов распространения и сбыта товаров и т.п.);
* совершенствование продукции, товара, которое выражается в попытках предприятия увеличить товарооборот за счет продажи новых видов товаров или совершенствования качества товаров сложившегося ассортимента.

Интеграционный рост на уровне торгового предприятия оправдан тогда, когда у него сложились прочные финансовые позиции, и оно может получить дополнительные выгоды за счет перемещения капитала в рамках своей или близкой к ней сферы деятельности. Выделяют следующие виды интеграционного роста:

* горизонтальная интеграция - стремление предприятия овладеть или осуществлять жесткий контроль за предприятиями-конкурентами, действующими на аналогичном товарном рынке (сфере услуг). Как правило, это проявляется в расширении сети магазинов, контролируемых одной фирмой;
* регрессивная интеграция - попытки предприятия получить во владение или поставить под контроль своих поставщиков (например, покупка контрольного пакета акций оптовых предприятий, транспортных компаний и т.п.);
* прогрессивная интеграция - стремление предприятия овладеть или осуществить контроль над всей системой товародвижения, распределения и продажи товаров.

Диверсификационный вариант роста целесообразно использовать в тех случаях, когда освоенная сфера деятельности исчерпана полностью и нет возможности для дальнейшего прогресса, или же когда эти возможности более привлекательны за пределами данной отрасли. При этом предприятие должно выявить для себя то направление деятельности, где накопленный им опыт работы будет использован с наибольшей пользой.

Выбор стратегического направления должен завершаться оценкой его эффективности, в ходе которой анализируются такие вопросы, как согласованность стратегии с макроэкономикой и правовой средой, возможность ее реализации с учетом имущественного, ресурсного, трудового и финансового потенциалов предприятия, экономическая результативность выбранного пути.

Стратегические ориентиры предприятия являются основой для формирования долгосрочных и среднесрочных планов. В долгосрочных планах поставленные цели приобретают более четкие очертания и претворяются в определенные программы действий по приоритетным аспектам торговой деятельности. К ним, например, могут относиться внедрение прогрессивной торговой технологии, определение объема и направлений капиталовложений и источников их финансирования, совершенствование товарной политики, развитие внешнеторговой деятельности, повышение эффективности системы управления предприятием и др.

Среднесрочный план предусматривает определенную последовательность разработки мероприятий, направленных на реализацию целей долгосрочной программы и связывающих воедино поставленные задачи со всеми видами ресурсов. Такой план обычно содержит комплекс обобщающих показателей, отражающих объемы торговой деятельности, ее рентабельность, ресурсный потенциал, источники финансирования.

Кроме того, среднесрочные планы разрабатываются не только в целом по предприятию или торговой фирме, но и в разрезе отдельных структурных подразделений, функциональных служб и т.п. Таким образом, эта разновидность плана имеет значительно большую степень детализации, чем долгосрочная программа.

Важно отметить, что разработка общей стратегии и последующая ее трансформация в долгосрочные или среднесрочные планы может производиться высшим звеном управления торговых фирм, осуществляющих разные виды деятельности и обладающих соответствующим кадровым и информационным потенциалом. На уровне небольших и мелких предприятий основным видом планирования являются текущие планы.

**Задачи**

3.Предприятие реализует товары на неоднородном рынке

На основе данных таблиц 1 и 2 найти;

– оптимальную цену;

– оптимальный объем производства и сбыта;

– минимально допустимую цену;

– предел увеличения цены и объемов производства и реализации;

– графически обозначить точку безубыточности.

Таблица 1. Объем сбыта и издержки производства предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цена, руб. | Объем, реализации. тыс. шт. | Постоянные, издержки тыс руб | Переменные издержки, тыс. руб. | Валовые издержки, тыс. руб | |
| 11 | 400 | 1000 | 1500 | 2500 | |
| 10 | 500 | 1000 | 1750 | 2750 | |
| 9 | 600 | 1000 | 2025 | | 3025 |
| 8 | 700 | 1000 | 2350 | | 3350 |
| 7 | 800 | 1000 | 2800 | | 3800 |

Таблица 2. Сопоставление предельных показателей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цена, руб. | Объем реализации,  тыс. шт. | Валовая выручка, тыс. руб. | Валовые  издержки,  тыс. руб. | Предельный доход, руб. | Предельные издержки, руб. | Предельная прибыль, руб. |
| 11 | 400 | 4400 | 2500 | 6,00 | 2,50 | 3,50 |
| 10 | 500 | 5000 | 2750 | 4,00 | 2,75 | 3,25 |
| **9** | **600** | **5400** | **3025** | **2,00** | **3,25** | **-1,25** |
| 8 | 700 | 5600 | 3350 | 0 | 4,50 | -4,50 |
| 7 | 800 | 5600 | 3800 | 0 | 4,50 | -4,50 |

Оптимальная цена достигается в той точке, когда предельный доход равен предельным издержкам, то есть предельная прибыль равна нулю.

Предприятие максимизирует прибыль в случаях когда предельный доход равен предельным издержкам.

В случае если предельные издержки превышают предельный доход предприятие минимизирует убытки.

В случае если цена на за единицу меньше средних переменных издержек то предприятие прекращает производство.

На основе данных таблицы 3 строим график взаимосвязи предельного дохода, предельных издержек и объема производства.

Таблица 3. Взаимосвязь предельного дохода, предельных издержек и объема производства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объем реализации, тыс. шт. | Предельный доход, руб. | Предельные издержки, руб. |
| 400 | 6,00 | 2,50 |
| 500 | 4,00 | 2,75 |
| **600** | **2,00** | **3,25** |
| 700 | 0 | 4,50 |
| 800 | 0 | 4,50 |



По графику видно, что предельный доход = предельные издержки =3 при объеме реализации 550 тыс.штук.

Определим цену при объеме реализации 550 штук

При объеме реализации 600 штук цена = 9 руб.

Предельный доход = (доход от реализации 2- доход от реализации 1)/ (объем от реализации 1- объем от реализации 2)

3= (5400-Х)/(600-550)

3=(5400-Х)/50

5400-Х=3\*50

5400-Х=150

Х= 5400-150=5250

Выручка = цена \* объем, отсюда цена = выручка / объем = 5250/550=9,55 руб.

Таким образом, оптимальная цена = 9,55 руб., а оптимальный объем производства = 550 тыс. штук.

При объеме производства больше 550 тыс. штук фирма максимизирует прибыль.

При объеме производства менее чем 550 тыс. штук фирма минимизирует убыток.

Минимально допустимая цена, это цена меньше, чем минимум средних переменных издержек.

Средние переменные издержки = переменные издержки / объем производства

Таблица 4. Средние переменные издержки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объем, реализации. тыс. шт. | Переменные издержки, тыс. руб. | Цена, руб. | Средние переменные издержки |
| 400 | 1500  | 1000 j 1750 2750 | 11 | 1500/400=3,75 |
| 500 | 1750 | 10 | 1750/500=3,5 |
| 600 | 2025 | **9** | 2025/600=3,375 |
| 700 | 2350 | 8 | 2350/700=3,357 |
| 800 | 2800 | 7 | 2800/800=3,5 |

Минимум средних переменных издержек = 3,357

Следовательно, при цене меньшей чем, 3,357 продолжать производство недопустимо.

Предел увеличения объемов производства = 800

Предел увеличения цены = 11

**Ответ**

оптимальная цена = 9,55 руб.

оптимальный объем производства и сбыта = 550 тыс. штук.

минимально допустимая цена = 3,358 руб.

предел увеличения цены = 11, предел увеличения объемов производства и реализации = 800

Графическое обозначение точки безубыточности.

Точка безубыточности



550 тыс. штук (оптимальный объем реализ

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту. - М.: Салют, 2008.
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Сокол, 2004.
3. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: Академия, 2002.
4. Жих Е.M., Понкрухин А.Л., Соловьев В.А. Маркетинг: как завоевать рынок? - СПб.: Нева, 2002.
5. Казанцева А.К. Общий менеджмент. - М.: Салют, 2004.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. - СПб.: Коруна, 2004.
7. Мескон М.И. Основы менеджмента. - М.: Салют, 2002.