# 

# Содержание

[Введение 3](#_Toc278020130)

[1. Теоретические основы планирования деятельности организации 5](#_Toc278020131)

[1.1. Основное назначение и роль планирования деятельности в современных организациях 5](#_Toc278020132)

[1.2. Основные методики и элементы планирования деятельности организации 9](#_Toc278020133)

[2. Анализ системы планирования деятельности на предприятии ОАО «Красный восток» 15](#_Toc278020134)

[2.1. Краткая характеристика организации ОАО «Красный восток» 15](#_Toc278020135)

[2.2. Анализ стратегического и оперативного планирования в ОАО «Красный восток» 16](#_Toc278020136)

[3. Совершенствование системы планирования на предприятии ОАО «Красный восток» 22](#_Toc278020137)

[Заключение 26](#_Toc278020138)

[Список использованной литературы 28](#_Toc278020139)

# Введение

Актуальность данной работы заключается в том, что планирование является важным элементом корпоративного планового процесса. Процесс планирования является попыткой представить себе картину будущего. Это процесс, который предполагает знание настоящего состояния дел и тенденций развития, которые помогают предвидеть будущее, а также овладение методикой, позволяющей смоделировать переход настоящего положения в будущее прогнозируемое состояние.

Планирование - это определение и упорядочение крупных задач организации, включающее:

* маркетинговый анализ (анализ соответствия новых видов деятельности требованиям рынка и конкуренции);
* технико-экономический анализ (анализ соответствия новых видов деятельности специализации предприятия, его организации и технологии);
* финансовый анализ (анализ экономической эффективности новых видов деятельности).

Уровень качества планирования определяется следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой. Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образы действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций. Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.  
Оперативное планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Цель заключается в разработке основных направле­ний совершенствования системы планирования ОАО «Красный восток».

Для достижения поставленной цели, необхо­димо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы планирования дея­тельности организации.

2. Провести анализ системы планирования на предпри­ятии ОАО «Красный восток».

3. Разработать направления совершенствования системы планирования ОАО «Красный восток».

При написании работы использовались учебные пособия та­ких авторов как И. Ансофф, К. Боумен, О. С. Виханский, И. Н. Герчикова, В. А. Горемыкин, Р. А. Фатхутдинов, А. Л. Гапоненко.

# 1. Теоретические основы планирования деятельности организации

# 1.1. Основное назначение и роль планирования деятельности в современных организациях

Содержание планирования как функция управления предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятием. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменением спроса на рынке. Чем выше степень монополизации рынка, тем точнее компании могут определить его размеры и воздействовать на его развитие.

Стратегическое управление призвано обеспечить фирме выживание в долгосрочной перспективе. Конечно же, когда речь идет о выживании в ры­ночной конкурентной среде, не стоит вопрос о том, что фирма может влачить жалкое существование. Очень важно понимать, что как только кому-то из тех, кто связан с фирмой, эта связь становится не в радость, он отходит от фирмы, и она через некоторое время погибает. Поэтому выживание в долгосрочной перспективе автоматически означает, что фирма довольно успешно справля­ется со своими задачами, принося своей деятельностью удовлетворение тем, кто входит в сферу ее делового взаимодействия. В первую очередь это касает­ся покупателей, сотрудников фирмы и ее собственников (4, C.78).

Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необ­ходимых для достижения этих целей. Стратегическая альтернатива определя­ется путём сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учётом при­емлемого уровня риска.

Эффективная стратегия должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа: — правильно выбранные долгосрочные цели;

глубокое понимание потребностей рынка и конкурентного окружения;

- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей.

В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса:

- Какие направления хозяйственной деятельности необходимо разви­вать?

- Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах?

- Какова возможная отдача по выбранным направлениям? Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки

стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как не­совместимые со стратегией. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный ана­лиз» является основным элементом стратегического планирования. Порт­фельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управле­ния, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и пер­спективные ее направления. Стратегический анализ зародился в конце 60-х годов. В это время крупные фирмы и большинство средних превратились в комплексы, которые объединяли в себе выпуск разнородной продукции и вы­ходили на многие товарные рынки. Однако рост продолжался уже далеко не на всех рынках, а некоторые из них даже были не перспективными. Такое рас­хождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, изменением экономических, политических и социальных условий, растущей конкуренцией и быстрыми темпами обновления технологий.

Стало очевидно, что продвижение в новые отрасли не поможет компа­нии решить свои стратегические проблемы или использовать весь свой потен­циал. Ситуация требовала от управляющих радикального изменения угла зре­ния. В таких условиях на смену экстраполяции пришло стратегическое плани­рование и портфельный анализ (5, C.98).

Единицей портфельного анализа является «стратегическая зона хозяйст­вования». Стратегическая зона хозяйствования представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход. Каждая стратегическая зона хозяйствования характеризуется определенным видом

спроса, а также определенной технологией. Как только на смену одной техно­логии приходит другая, проблема соотношения технологий становится стратегическим выбором фирмы. В ходе портфельного анализа фирма оценивает, перспективы того или иного направления деятельности.

В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий, по­этому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах. При появлении более точной ин­формации может быть поставлена под сомнение обоснованность первона­чальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обес­печить своевременное корректировка стратегии.

Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов дости­жения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследова­ниями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т. п. Кроме того, стратегический план при­дает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей при­влекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней

ситуации. Таким образом, планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

## 1.2. Основные методики и элементы планирования деятельности организации

Основной базовой моделью разработки стратегического плана принято считать модель Гарвардской школы бизнеса, лидером которой по праву счита­ется К. Эндрюс. В ее основе лежит уверенность в том, что формулирование стратегии как процесс опирается на несколько базовых постулатов, которые в своей совокупности обеспечивают проектирование стратегии.

Согласно этой модели процесс стратегического планирования представ­ляет собой некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, которые выражаются в форме ключе­вых факторов успеха, и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала фирмы, выраженных в отличительных способностях к развитию (рис. 1.2.1).



**Рис. 1.2.1 Схема разработки стратегии**

Возможности внешней деловой окружающей среды могут быть востре­бованы за счет реализации сильных сторон ресурсного потенциала предпри­ятия. В свою очередь, необходимо выявить угрозы внешней окружающей де­ловой среды, а слабые стороны ресурсного потенциала свести к минимуму.

В основу построения данной модели стратегического планирования по­ложены следующие основные методологические принципы.

Процесс формирования стратегии развития фирмы должен быть кон­тролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что разраба­тываемая стратегия должна возникать не интуитивно и не в результате вне­запного появления из «потока проблем», а быть продуктом тщательно контро­лируемого и осознанного процесса обдумывания и принятия решений. К. Эндрюс специально подчеркивает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, называя внезапно появляющиеся стратегии «концептуальным врагом стратегии».

Руководство процессом формирования стратегии развития фирмы должен осуществлять топ-менеджер. Исполнительный директор должен быть своеобразным «архитектором» стратегии, а также определять, кто конкретно еще будет привлекаться к процессу стратегического планирования.

Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной (6, C.69).

Любая стратегия развития фирмы уникальна и рассматривается в каче­стве результата созидательного проектирования. Последнее означает, что стратегия должна содержать в себе концептуальные, отличительные цели данной фирмы, особенности ее развития, а не формироваться по некоему шаблону.

Процесс формулирования стратегии должен завершаться лишь тогда, когда альтернативные стратегии имеют полное описание и осуществлен окон­чательный выбор лучшей из них. В этой связи оценку стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы необходимо понимать как процесс приня­тия решения по выбору лучшей из них.

Любая стратегия развития фирмы должна сочетать простоту восприятия и полноту выражения, а также описываться ясным и доступным языком.

Стратегия развития любой фирмы должна предусматривать разработку определенного механизма ее реализации. В соответствии с этим все элементы структуры предприятия в лице его руководства должны обладать определен­ными знаниями и ресурсами, а главное, желанием реализовать выбранную стратегию.

К. Эндрюс как лидер Гарвардской группы сконцентрировал свое внима­ние на исследовании роли внешнего руководства предприятия в процессе раз­работки и реализации стратегии его развития. Кроме того, был предложен весьма интересный подход к формированию системы оценки стратегий.

Последовательность: стратегия развития предприятия не должна содержать противоречивых целей и программ.

Согласованность: стратегия должна предусматривать адаптивную реак­цию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения.

Преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творче­ства и поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельно­сти.

Осуществляемость: стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразре­шимых проблем.

Основным методом портфельного анализа является построение двух­мерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям. Суще­ствует три подхода к формированию матриц:

1. Табличный подход, при котором значения варьирующихся парамет­ров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижне­му.

2. Координатный подход, при котором значения варьируемых парамет­ров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.

3. Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распро­странение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегиче­ского анализа, т. к. его результатом является получение информации, на осно­ве которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке. Анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее состав­ляющих:

- внешней среды;

- непосредственного окружения;

- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т. п. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает орга­низации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки систе­мы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработ­ку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности (3, C.96).

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить семь областей. Этими областями являются экономика, поли­тика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социаль­ное поведение.

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние эконо­мики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагности­роваться и оцениваться. «Изучение экономической компоненты макроокру­жения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Со­вершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организа­цию. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины ВНП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производи­тельности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопле­ния и т. п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показа­телей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Так­же в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенци­альных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угро­зы идут в жесткой связке.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредст­венное воздействие на успехи и провалы организации.

Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностран­ных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рын­ков

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на кото­рый может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достиже­ния своих целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;

- организация управления;

- производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;

- финансы фирмы;

- маркетинг;

- организационная культура.

Подводя итоги по первой главе, следует отметить, что в управлении планирование занимает основное место, воплощая в себе организующее начало всего процесса реализации целей организации. Процесс планирования в организации делится на девять основных этапов. Пepвым и caмым oтвeтcтвeнным peшeниeм пpи плaниpoвaнии является выбop миccии и цeлeй opгaнизaции. Миccия пoнимaeтcя кaк yтвepждeниe, pacкpывaющee cмыcл cyщecтвoвaния opгaнизaции, в кoтopoм пpoявляeтcя oтличиe дaннoй opгaнизaции oт eй пoдoбнoй. Она определяет основную цель фирмы. Формирование целей компании происходит из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами. Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода.

# 2. Анализ системы планирования деятельности на предприятии ОАО «Красный восток»

# 2.1. Краткая характеристика организации ОАО «Красный восток»

Набережночелнинский филиал пивобезалкогольного завода построен и введен в эксплуатацию в 1999 году. С 01.03.04 г. предприятие преобразовано в акционерное общество открытого типа «Красный восток» (далее — ОАО «Красный восток»).

Основной вид деятельности общества – производство и реализация пивобезалкогольных напитков, минеральных и питьевых вод. Доходы от основной деятельности составляют 99% в общем объеме доходов.

Также предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

-торговая деятельность;

-коммерческие и посреднические операции;

-транспортные и сервисные услуги;

-внешнеэкономическая деятельность;

-производство и реализация других видов пищевой продукции;

-услуги общественного питания;

-производство и переработка сельскохозяйственной продукции;

-сдача в аренду административных и производственных помещений;

-производство и реализация тепловой энергии.

Рынок пива — один из самых динамично развивающихся. Потребление пива на душу населения растет. По оценкам, среднегодовой прирост за 9 месяцев 2007 г. составил 2-3%. По прогнозам экспертов рост производства в отрасли в 2008 г. составит около 5%.

Основная задача организации – это увеличение объемов выпуска и реализации продукции предприятия.

Одно из направлений решения поставленной задачи – постоянная модернизация и усовершенствование оборудования и технологий производства, а также 100 % загрузка вновь вводимых мощностей.

Второе направление — гибкая и активная маркетинговая политика, которая должна стимулировать увеличение объемов реализации и расширения рынков сбыта.

Третье направление — это кадровая и социальная политика общества. Система оплаты труда, стимулирования и обеспечение социальной защиты – должны напрямую заинтересовать работника общества в конечном результате деятельности общества.

# 2.2. Анализ стратегического и оперативного планирования в ОАО «Красный восток»

Процесс планирования деятельности начинается с построения плана. В частности маркетинговый отдел совместно с отделом продаж, предоставляет центральному отделу планирования информацию о прогнозах продаж по количеству и ассортименту, то есть о потребности по всему региону. Эта информация консолидируется в общий план. Причем план составляется на разные сроки.

Планирование производства продукции осуществляется на основе заключенных договоров (контрактов) на поставку продукции, принятых заявок заказчиков, прогнозов заказов по результатам маркетинговых исследований, имеющихся запасов готовой продукции на складах предприятия.

После составления плана производства, с учетом имеющихся норм и объема производства, производственным отделом планируются необходимые сырье и материалы.

План потребности в ресурсах - это план необходимого сырья и материалов и их закупки, которые используются при производстве всех сортов на определенный период. В нем указаны остаток на начало периода, расход, планируемый остаток на конец периода. Отдел закупок молока использует этот план для принятия решений об инициировании закупок по срокам и объемам. Уровень детализации высок. План потребности в ресурсах указывает, когда потребуется сырье, материалы для производства. Недостатком плана потребности в ресурсах является не учет сроков поставки материалов.

В качестве исходной информации для планирования потребностей в материальных ресурсах, кроме плана производства, используются: технологическая информация; информация о наличии и состоянии материальных ресурсов и готовой продукции; информация о незавершенном производстве; информация об открытых заказах на производство и поставку материалов. Кроме того, используется нормативная информация.

В целях оценки эффективности управления в ОАО «Красный восток» используем следующие критерии:

1. Показатели прибыльности предприятия.

2. Издержки обращения.

3. Состояние основных фондов.

4. Текучесть персонала.

5. Удовлетворенность потребителей продукцией предприятия.

В 2010 г. ОАО «Красный восток» по отмеченным выше критериям были приняты следующие управленческие решения:

1. Повышение рентабельности продаж за счет снижения себестоимости и повышения прибыльности предприятия.

2. Снижение себестоимости выпускаемой продукции за счет сокращения расходов на сырье и материалы.

3. Увеличение показателей прибыли предприятия за счет оптимизации сбытовой структуры.

4. Приобретение нового производственного оборудования и частичное обновление основных фондов предприятия.

5. Снижение текучести кадров за счет своевременности выплаты заработной платы.

6. Повышение удовлетворенности потребителей продукцией ОАО «Красный восток» за счет совершенствования упаковки и качества пива.

Чтобы оценить, насколько эффективно осуществлялось управление организацией с учетом принятых управленческих решений, была проведена оценка их реализации в отдельности по каждому критерию.

Данные для анализа взяты из ежеквартального отчета ОАО «Красный восток» за 2009 г.

На рис. 2.2.1 представлены показатели прибыльности предприятия за период 2006-2009 гг.



**Рис. 2.2.1. Динамика показателей прибыльности ОАО «Красный восток»**

**за период 2006-2009 гг. (года слева направо)**

Как видно из рис. 2.2.1, в период 2006-2009 гг. наблюдается стабильное повышение выручки предприятия. Если рассматривать увеличение выручки в процентном соотношении, то можно наблюдать следующую динамику ее повышения (в сравнении с предыдущим годом):

-2007 г. — увеличение на 35,26% (в сравнении с 2006 г.);

-2008 г. — на 27,16%;

-2009г. — на 18,46%.

Наблюдается ежегодное снижение процентного увеличения выручки организации в сравнении с каждым предыдущим годом.

Такую ситуацию можно объяснить повышением конкуренции на рынке пива и безалкогольных напитков, т.к. на сегодняшний день этот рынок является довольно насыщенным, существует много фирм, выпускающих большой ассортимент пивобезалкогольной продукции, отличающейся разнообразием торговых марок.

Основная деятельность ОАО «Красный восток» носит сезонный характер: весна, лето – высокий спрос на производимую продукцию, а осень, зима – значительное снижение спроса.

В таблице 2.2.1 отражена динамика продаж основных видов продукции ОАО «Красный восток».

**Таблица 2.2.1.**

**Динамика продаж основных видов продукции ОАО «Красный восток»**

(тыс. дкл)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | 2008 год | 2009 год | % |
| Пиво | 4456 | 3445 | 77 |
| Слабоалкогольные напитки | 114 | 35 | 31 |
| Безалкогольные напитки | 460 | 505 | 110 |
| Питьевая вода | 267 | 306 | 115 |
| Минеральная вода | 557 | 414 | 74 |
| Квас | 333 | 238 | 71 |
| Итого | 6187 | 4943 | 80 |

Как видно из табл. 2.2.1, в 2009 г. произошло снижение объемов продаж пива на 23% в сравнении с 2008 г., слабоалкогольных напитков — на 69%, минеральной воды — на 26%, кваса — на 29%. Безалкогольные напитки и питьевая вода продолжает пользоваться повышенным спросом. Общее снижение объема продаж — на 20% в сравнении с 2008 г.

Основной причиной снижения объема продаж стало:

-принятие правительством Российской Федерации ограничений по продаже и потреблению пива;

* повышение цен на сырье и материалы, используемые в производстве;
* повышение конкуренции на рынке пива и безалкогольных напитков.

Сбытовая сеть ОАО «Красный восток» представлена:

* 40 точками в городской торговле;
* 32 частными предпринимателями;
* 13 торговыми домами;
* 18 оптовыми складами.

Однако сбыт и распространение продукции организации не сопровождается достаточной рекламной поддержкой, что является одной из причин снижения спроса на продукцию предприятия.

Негативно на сбыт продукции предприятия влияет жесткая конкуренция на рынке.

Основным конкурентом на рынке Республики Татарстан является ОАО «Пивоваренный завод «Красный Восток» (табл. 2.2.2).

**Таблица 2.2.2**

**Доля рынка ОАО «Красный восток» и ОАО «ПК Красный восток»**

**в период 2005-2009 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование организации | Доля на рынке (данные по РТ), % | | | | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| 1. | ОАО «Красный восток» | 13 | 14 | 15 | 21 | 26 |
| 2. | ОАО «ПК «Красный Восток» | 35 | 40 | 45 | 50 | 44 |

Как видно из табл. 2.2.3, рыночная доля ОАО «Красный восток» ежегодно растет, причем с 2007 г. она увеличилась в 1,5 раза.

Доля основного конкурента росла до 2007 г., но в 2008 г. упала с 50% до 44%. Обусловлено это появлением достаточного числа пивоваренных компаний, продукция которых отличается хорошим качеством.

Оптовая цена продукции ОАО «Красный восток» на 25% ниже цен на пивную продукцию ОАО «Красный восток», поэтому продукция ОАО «Красный восток» является более привлекательной для оптовых покупателей. Низкая отпускная стоимость продукции ОАО «Красный восток» обусловлена тем, что на предприятии есть собственное производство солода, что способствует снижению издержек предприятия.

Удовлетворенность конечных потребителей продукцией предприятия можно оценить с помощью анкетного опроса. Анализ показал, что происходит ежегодное снижение объемов продаж продукции организации. В связи с этим маркетинговой службой ОАО «Красный восток» в 3 кв. 2009 г. был организован опрос потребителей пива в количестве 350 чел.

В ходе проведения опроса выяснилось, что только 16% респондентов употребляют пивную продукции ОАО «Красный восток». Остальные опрошенные предпочитают марки пива других компаний.

Среди основных причин, по которым респонденты не употребляют пиво ОАО «Красный восток», выделены следующие:

-низкое качество продукции и несоответствие качества цене;

-отсутствие рекламы продукции;

-узкий ассортимент продукции.

Таким образом, можно сделать вывод, что качество ряда управленческих решений, реализованных ОАО «Красный восток», остается на низком уровне. В результате проблемы предприятия, наиболее значимые для ОАО «Красный восток» в 2010 г., не были решены.

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы в деятельности предприятия:

-снижение объемов продаж и как следствие снижение прибыльности предприятия;

-высокие затраты на сырье в структуре издержек на производство пива;

-высокая норма износа основных фондов;

-незначительная доля собственной торговой сети;

-высокая текучесть персонала предприятия.

В целях повышения эффективности управления в ОАО «Красный восток» в третьей части работы разработан ряд мероприятий.

# 3. Совершенствование системы планирования на предприятии ОАО «Красный восток»

Стратегия ОАО «Красный восток» сформулирована в политике в области каче­ства, которая оформлена документально и введена в действие генеральным директором. Разработка стратегии ОАО «Красный восток» осуществлялась на основе алгоритма, соединяющего в единую логическую последовательность глобали­зацию социально-экономических процессов, главные особенности и приори­теты социально-экономического развития страны и региона, сложившиеся тенденции городского развития, накопленный потенциал, которые в общем задают определенные границы для траектории движения ОАО «Красный восток» в бу­дущее и оказывают существенное влияние на целевую направленность страте­гического плана.

Руководство ОАО «Красный восток» обеспечивает приоритетность решения проблем в области качества инвестиционных, технических, организационных и кадровых вопросов, регламентированную ответственность сотрудников всех рангов от генерального директора до рабочего за выполнение требований к качеству продукции. Выше перечисленные цели являются реальными, делает­ся все возможное для их достижения.

Исходя из анализа подходов к стратегии в ОАО «Красный восток» можно ска­зать, что действующая стратегия — ОАО «Красный восток» на сегодняшний день на­правлена на выживание. В результате проведенного анализа выявлено, что предприятие работает стабильно, это говорит о том, что действующая страте­гия ОАО «Красный восток» на сегодняшний день - это стратегия спокойного функ­ционирования. Основным достоинством действующей стратегии ОАО «Красный восток» является непротиворечивая взаимосвязь и взаимодополнение ее элементов, а также их стабилизация, т. е. приведение целей, функций, струк­туры, форм и методов в постоянное устойчивое состояние.

Также в числе достоинств существующей в ОАО «Красный восток» стратегии можно выделить ее значительную клиентоориентированность, стремление к повышению удовлетворенности потребителей, а также интенсификации ком­мерческих усилий на поддержании технического состояния производства. Кроме того, организация ОАО «Красный восток» получает время на адаптацию к из­менениям. Большая роль в решении поставленных задач отводится работе по повышению качества продукции, освоению новых технологий, самостоятельному снабжению технологическими материалами.

Недостатками действующей в ОАО «Красный восток» стратегии является игно­рирование сильных сторон и возможностей организации и недооценка воз­можности и необходимости развития. Высокое качество продукции обеспечит ОАО «Красный восток» возможность выхода на новые рынки сбыта, а высокий кадро­вый потенциал позволит расширить производственную линию.

Таким образом, в условиях растущей конкуренции действующая в ОАО «Красный восток» стратегия спокойного функционирования не является приемлемой. Для совершенствования стратегии ОАО «Красный восток» необходимо совершенство­вание стратегии организации на период до 2010 г.

Суть стратегии заключается в том, что спрос на продукцию значительно выше предварительных прогнозов и уровень доступности продукции будет ниже из-за ограниченных производственных возможностей. Данный приоритет реализовывается при условии применения следующих принципов построения прогнозов:

- ориентация поставок на клиента. Здесь очень важное значение имеет получение максимально точной информации о прогнозах.

- оптимальные затраты. Данный принцип касается в основном, планирования на уровне центрального офиса, так как схемы и маршруты доставки диктуются центром.

- высокое качество планирования и контроля означает эффективные коммуникации внутри ОАО «Красный восток», а также с партнерами по бизнесу и достижения гибкости.

Создание интегрированной системы планирования и контроля.Стратегический бизнес-план объединяет планы маркетингового, финансового и производственного подразделений. Отдел маркетинга должен разрабатывать планы реалистичные и выполнимые, и они становятся более контролируемыми. Отдел финансов должен согласиться с тем, что планы привлекательны с финансовой точки зрения, а производство должно подтвердить способность удовлетворить соответствующий спрос. Как уже сказано, система производственного планирования и контроля определяет генеральную стратегию для всех подразделений компании.

Издержки производства. Чтобы успешно конкурировать в такой рыночной нише, ОАО «Красный восток» должен быть производителем с низкими издержками производства, однако это необходимое, но не достаточное условие и необязательно означает, что компания добьется высокого уровня рентабельности и успеха.

В целях повышения эффективности управления в ОАО «Красный восток» в условиях кризиса рекомендуется проведение следующих мероприятий:

1. Организация собственной сырьевой базы.

Основной вид продукции, обеспечивающий более 70% всего объема реализации – это пиво. Как показал, анализ большую долю в структуре затрат предприятия занимает сырье, имея тенденцию увеличения. Связано это с тем, что 100% в поставках хмельного экстракта, используемого при производстве пива ОАО «Красный восток», приходится на импорт из Германии.

В данной ситуации предприятию целесообразно обратить внимание на следующий момент — отпускная цена у ОАО «Красный восток» превышает отпускную цену пива основного конкурента — ОАО «Красный восток» — почти на 25%. Связано это с тем, что ОАО «Красный восток» имеет собственное производство солода, тем самым снижая издержки на производство продукции.

Таким образом, важным направлением деятельности ОАО «Красный восток», направленным на минимизацию издержек, должна стать собственная сырьевая база.

С целью увеличения оборотов продаж необходимо расширить регионы продаж. Анализ показал, что продукция ОАО «Красный восток» продается в пределах Татарстана и близлежащих регионов РТ. Информацию о продукции предприятия можно разослать на сайты торговых организаций таких городов России, как Пермь, Пенза и др. Продукция ОАО «Красный восток» вполне может стать конкурентоспособной, чтобы встать в ряд с известными производителями пива.

Основная причина текучести персонала — неудовлетворенность оплатой труда. Эта проблема решается в результате реализации предыдущих мероприятий. Увеличение спроса на продукцию, снижение ее себестоимости в результате организации собственной сырьевой базы повлечет за собой повышение прибыльности предприятия, за счет чего может быть повышен уровень оплаты труда персонала.

Также для мотивации персонала может быть использована так называемая программа кафетерия, когда работник имеет возможность выбрать комплекс дополнительных выплат из набора, предлагаемого работодателем.

# Заключение

В условиях рынка, жесткой конкуренции, неопределенности и подвижности внешней среды планирование производства продукции, товаров и услуг должно удовлетворять конкретные потребности покупателей, заказчиков или потребителей и быть тесно связанным с разработкой общей стратегии развития предприятия, проведением маркетинговых исследований, проектированием конкурентоспособной продукции, организацией ее производства и реализации, а также с выполнением других функций и видов внутрихозяйственной деятельности.

План производства определяет генеральное направление перспективного роста всех подразделений предприятия, основной профиль плановой, организационной и управленческой деятельности предприятия, а также главные цели и задачи текущего планирования, организации и управления производством.

План производства должен быть взаимосвязан с другими планами внутрифирменного планирования. Для эффективного планирования производства необходима взаимосвязь всего комплекса планов предприятия и использования принципов планирования.

В операционных планах предприятия учитываются цели, а с течением времени конкретизируются в текущие задания. После освоения производства новой продукции выдвигаются, разрабатываются или обосновываются новые стратегические цели, и процесс планирования производственной деятельности на предприятии непрерывно повторяется или бесконечно продолжается.

Для того чтобы система планирования была эффективной, нужно взаимосогласованное сочетание стратегических, тактических и оперативных планов. Для этого необходимо не только понимание менеджерами предмета планирования, но и наличие у них аналитического инструментария, облегчающего построение планов, их последующую модернизацию и реализацию.

Текущее планирование должно представлять собой единую систему планов производства и продажи продукции.

Исходя из анализа подходов к стратегии в ОАО «Красный восток» можно ска­зать, что в настоящее время действующую стратегию ОАО «Красный восток» можно определить как стратегию спокойного функционирования. Основным досто­инством действующей стратегии ОАО «Красный восток» является непротиворечивая взаимосвязь и взаимодополнение ее элементов, а также их стабилизация, т. е. приведение целей, функций, структуры, форм и методов в постоянное устой­чивое состояние. Также в числе достоинств существующей в ОАО «Красный восток» стратегии можно выделить ее значительную клиентоориентированность, стремление к повышению удовлетворенности потребителей, а также интенси­фикации коммерческих усилий на поддержании технического состояния про­изводства. Недостатками действующей в ОАО «Красный восток» стратегии является игнорирование сильных сторон и возможностей организации и недооценка возможности и необходимости развития.

Для решения выявленных проблем предложены следующие мероприятия:

1. Организация собственного производства сырья для производства пива. Как следствие реализации данного мероприятия — снижение издержек и соответственно себестоимости продукции.

2. Приобретение современного модернизированного оборудования.

3. Расширение ассортимента продукции и улучшение внешнего дизайна продукции.

4. Расширение собственной и контролируемой торговой сети.

5. Увеличение оборотов продаж путем расширения рынка сбыта основной продукции.

# Список использованной литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 248 с.
2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М, 2009. -300 с.
3. Егоров Ю.Н.Планирование на предприятии / Учебное пособие под ред. Егорова Ю.Н., Варакуты С.А., М.: ИНФРА-М, 2007.-250 с.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования / Учебное пособие, М.: Финпресс, 2008.-325 с.
5. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов/ Т.Г. Морозова, А.В. Пикулькин, В.Ф. Тихонов и др.; Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 318 с.
6. Финансы предприятий: Учебник/ Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др.; Под ред. проф. Н.В. Колчиной. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2008. – 413 с.
7. Стратегическое планирование. // Под ред. Уткина Э.А. М.: Тандем, 2008.- 450 с.
8. Овечкина О.М. Основы маркетинга: Учеб. пособие. -М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2008. -288с.
9. Семенов А. Товарная политика предприятия // Экономист. - 2008. - № 7. - С. 19-21.
10. Ходеев Ф. П. Маркетинг для студентов средних специальных учебных заведений— Ростов н/Д: «Феникс», 2007. - 224 с.
11. Ежеквартальный отчет ОАО «Красный восток» за 2009 г.
12. Устав ОАО «Красный восток».
13. Отчет службы управления персоналом ОАО «Красный восток» за 2009г.