**Планирование** — один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных фирм в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции

Сбалансированный внутрифирменный план представляет фирме вполне ощутимые блага: четкую мгновенную программу производственной деятельности, эффективную обратную связь, апробированную стратегию совершенствования производства, высокую трудовую мораль работников и работниц, всеобщую устремленность персонала фирмы к инновациям, сокращение издержек производства.

Ведущими разделами внутрифирменного плана являются: маркетинг, определяющий объем продаж и доходы, суммарные затраты и коммерческие результаты. Исходными данными являются: производственные задания на базе данных о потенциальном спросе, насыщенности рынка, движении рыночных цен. На основе его формируется ассортимент продукции, определяются масштабы и принципы организации производства, что в итоге определяет объем продаж.

# Задачи планирования как совокупность целей

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления крупной промышленной фирмой 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 фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, 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 изменениями спроса на рынке.

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:

— в американских компаниях главное — это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;

— в английских компаниях — ориентация на распределение ресурсов;

— в японских компаниях — ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий; методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Планирование включает в себя определение:

— конечных и промежуточных целей;

— задач, решение которых необходимо для достижения целей.;

— средств и способов их решения;

— требуемых ресурсов, их источников и способа и распределения.

**Эта­пы раз­ра­бот­ки внут­ри­фир­мен­но­го пла­на.**

Про­цесс стра­те­ги­че­ско­го пла­ни­ро­ва­ния со­сто­ит из се­ми взаи­мо­свя­зан­ных эта­пов; осу­ще­ст­в­ля­ет­ся со­вме­ст­но ру­ко­во­дством фир­мы и со­труд­ни­ка­ми мар­ке­тин­го­вых служб.

соз­да­ние стра­те­ги­че­ских хо­зяй­ст­вен­ных

под­раз­де­ле­ний

Си­туа­ци­он­ный ана­лиз

Сле­же­ние за ре­зуль­та­том

Раз­ра­бот­ка стра­те­гии мар­ке­тин­га

Ус­та­нов­ка це­лей мар­ке­тин­га

Оп­ре­де­ле­ние за­да­чи ор­га­ни­за­ции

Фор­ми­ро­ва­ние стра­те­ги­че­ских хо­зяй­ст­вен­ных под­раз­де­ле­ний (СХП).

СХП - са­мо­стоя­тель­ные от­де­ле­ния или под­раз­де­ле­ния, от­ве­чаю­щие за ас­сор­ти­мент­ную груп­пу, или ка­кой-ли­бо то­вар­ных от­дел в рам­ках ор­га­ни­за­ции с кон­цен­тра­ци­ей на кон­крет­ном рын­ке и управ­ляю­щим, на­де­лен­ным пол­ной от­вет­ст­вен­но­стью за объ­е­ди­не­ние всех функ­ций в стра­те­гию. СХП - это ос­нов­ные эле­мен­ты по­строе­ния стра­те­ги­че­ско­го пла­на мар­ке­тин­га. Ка­ж­дое из них име­ет сле­дую­щие об­щие ха­рак­те­ри­сти­ки: кон­крет­ную ори­ен­та­цию; точ­ный це­ле­вой ры­нок; од­но­го из ру­ко­во­ди­те­лей мар­ке­тин­га фир­мы во гла­ве; кон­троль над свои­ми ре­сур­са­ми; соб­ст­вен­ную стра­те­гию; чет­ко обо­зна­чен­ных кон­ку­рен­тов; яв­ное от­ли­чи­тель­ное пре­иму­ще­ст­во.

Ус­та­нов­ле­ние це­лей мар­ке­тин­га.

Ка­ж­дое СХП в ор­га­ни­за­ции долж­но ус­та­нав­ли­вать соб­ст­вен­ные це­ли мар­ке­тин­го­вой дея­тель­но­сти. Они обыч­но оп­ре­де­ля­ют­ся как в ко­ли­че­ст­вен­ных по­ка­за­те­лях, так и в ка­че­ст­вен­ных по­ня­ти­ях.

Ис­сле­до­ва­ния по­ка­за­ли, что для фирм, вы­пус­каю­щих про­дук­цию про­из­вод­ст­вен­но­го зна­че­ния, наи­бо­лее важ­ны мар­ке­тин­го­вые це­ли, свя­зан­ные с до­лей при­бы­ли, уси­лия­ми тор­го­вых аген­тов, раз­ра­боткой но­вой про­дук­ции, про­да­жей ос­нов­ным по­тре­би­те­лям и по­ли­ти­кой це­но­об­ра­зо­ва­ния; для про­из­во­ди­те­лей по­тре­би­тель­ских то­ва­ров - с до­лей при­бы­ли, сти­му­ли­ро­ва­ни­ем про­даж, раз­ра­бот­кой но­вой про­дук­ции и по­ли­ти­кой це­но­об­ра­зо­ва­ния, уси­лия­ми тор­го­вых аген­тов и рас­хо­да­ми на рек­ла­му; для фирм, дей­ст­вую­щих в об­лас­ти сер­ви­са, с уси­лия­ми тор­го­вых аген­тов, рек­лам­ны­ми те­ма­ми, об­слу­жи­ваю­щи­ми по­тре­би­те­лей и сти­му­ли­ро­ва­ни­ем сбы­та.

Си­туа­ци­он­ный ана­лиз.

Оп­ре­де­ле­ние мар­ке­тин­го­вых воз­мож­но­стей и про­блем, с ко­то­ры­ми она мо­жет столк­нуть­ся.

Стра­те­гия мар­ке­тин­га

Оп­ре­де­ле­ние то­го, как нуж­но при­ме­нять струк­ту­ру мар­ке­тин­га, что­бы при­влечь и удов­ле­тво­рить це­ле­вые рын­ки и дос­тичь це­лей ор­га­ни­за­ции. В ре­ше­ни­ях о струк­ту­ре мар­ке­тин­га глав­ное - пла­ни­ро­ва­ние про­дук­ции, сбыт, про­дви­же­ние и це­на. Для ка­ж­до­го СХП в ор­га­ни­за­ции не­об­хо­ди­ма от­дель­ная стра­те­гия; эти стра­те­гии долж­ны ко­ор­ди­ни­ро­вать­ся. Стра­те­гия долж­на быть мак­си­маль­но яс­ной.

Мар­ке­тин­го­вое пла­ни­ро­ва­ние

Си­туа­ци­он­ный ана­лиз

1. По­ло­же­ние (в ка­ком со­стоя­нии на­хо­дит­ся фир­ма?)

2. Про­гноз (что ожи­да­ет фир­му при су­ще­ст­вую­щем по­ло­же­нии?)

3. Влия­ние сре­ды (ка­кое дав­ле­ние она ока­зы­ва­ет?)

Мар­ке­тин­го­вый син­тез

4. Вы­дви­же­ние це­лей (что на­до сде­лать что­бы ис­пра­вить си­туа­цию?)

5. Оцен­ка це­лей (по­че­му на­до де­лать так, а не ина­че)?

6. При­ня­тие ре­ше­ния (ка­кой долж­на быть ие­рар­хия за­дач, ре­ше­ние ко­то­рых не­об­хо­ди­мо для дос­ти­же­ния глав­ной ко­неч­ной це­ли?) для стра­те­ги­че­ско­го пла­ни­ро­ва­ния.

Стра­те­ги­че­ское пла­ни­ро­ва­ние

7. Вы­дви­же­ние стра­те­гий (как нуж­но дей­ст­во­вать, что­бы дос­тичь це­ли?)

8. Вы­бор стра­те­гии (ка­кая стра­те­гия луч­ше и по­че­му?)

9. Ре­ше­ние о раз­ра­бот­ке так­ти­ки.

Так­ти­че­ское пла­ни­ро­ва­ние

10. Оп­ре­де­ле­ние те­ку­щей так­ти­ки (ка­кие дей­ст­вия сле­ду­ет

пред­при­нять и по­че­му?)

11. Раз­ра­бот­ка опе­ра­тив­но­го пла­на (что, кто, где, ко­гда дол­жен де­лать?)

12. Реа­ли­за­ция опе­ра­тив­но­го пла­на

Мар­ке­тин­го­вый кон­троль

13. Сбор дан­ных (ка­ко­вы ре­зуль­та­ты дея­тель­но­сти?)

14. Оцен­ка дан­ных (на­сколь­ко близ­ко про­дви­ну­лись к глав­ной ко­неч­ной це­ли?)

15. Ре­ше­ние о про­ве­де­ние си­туа­ци­он­но­го ана­ли­за

Реа­ли­за­ция так­ти­ки.

Так­ти­ка пред­став­ля­ет со­бой кон­крет­ные дей­ст­вия, вы­пол­няе­мые с це­лью реа­ли­за­ции за­дан­ной мар­ке­тин­го­вой стра­те­гии.

Обыч­но фир­мы, ус­пеш­но при­ме­няю­щие стра­те­ги­че­ское пла­ни­ро­ва­ние, обес­пе­чи­ва­ют лиц, при­ни­маю­щих ре­ше­ния, не­об­хо­ди­мой чет­кой ин­фор­ма­ци­ей; об­ла­да­ют зна­чи­тель­ным от­ли­чи­тель­ным пре­иму­ще­ст­вом и беспокоятся о сво­их по­тре­би­те­лях; сти­му­ли­ру­ют ру­ко­во­ди­те­лей ис­поль­зо­вать свои спо­соб­но­сти и быть адап­тив­ны­ми, а так­же сти­му­ли­ру­ют гиб­кость и мас­штаб­ность.

Сле­же­ние за ре­зуль­та­та­ми.

Сле­же­ние за ре­зуль­та­та­ми вклю­ча­ет срав­не­ние пла­ни­руе­мых по­ка­за­те­лей с ре­аль­ны­ми дос­ти­же­ния­ми на про­тя­же­нии оп­ре­де­лен­но­го пе­рио­да вре­ме­ни.

Для это­го мож­но ис­поль­зо­вать бюд­же­ты, вре­мен­ные гра­фи­ки, дан­ные сбы­та и ана­лиз из­дер­жек. Ес­ли ре­аль­ное функ­цио­ни­ро­ва­ние от­ста­ет от пла­нов, то не­об­хо­ди­мо при­ме­нять со­от­вет­ст­вую­щие ме­ры по­сле то­го, как бу­дут оп­ре­де­ле­ны об­лас­ти, в ко­то­рых воз­ни­ка­ют про­бле­мы.

В не­ко­то­рых слу­ча­ях пла­ны при­хо­дит­ся пе­ре­смат­ри­вать из-за воз­дей­ст­вия не­кон­тро­ли­руе­мых пе­ре­мен­ных на сбыт и из­держ­ки. Не­ко­то­рые даль­но­вид­ные ком­па­нии раз­ра­ба­ты­ва­ют та­кие пла­ны, ко­то­рые за­ра­нее оп­ре­де­ля­ют, что нуж­но де­лать в слу­чае не­бла­го­при­ят­ных об­стоя­тельств.

Эта­пы пла­ни­ро­ва­ния:

- ана­лиз стра­те­ги­че­ских про­блем;

- про­гноз бу­ду­щих ус­ло­вий дея­тель­но­сти и оп­ре­де­ле­ние за­дач;

- вы­бор оп­ти­маль­но­го ва­ри­ан­та раз­ви­тия;

- ис­пол­не­ние со­став­лен­ных пла­нов, раз­ра­бот­ка обес­пе­чи­ваю­щих пла­нов, со­вер­шен­ст­во­ва­ние ме­то­дов и про­це­дур, мо­би­ли­за­ция люд­ских и фи­нан­со­вых ре­сур­сов фир­мы.

**Структурная схема планирования производственно- коммерческой деятельности фирмы. Взаимосвязь долгосрочного и краткосрочного планирования.**

Дол­го­сроч­ное пла­ни­ро­ва­ние

(Объ­ек­ты дол­го­сроч­но­го пла­ни­ро­ва­ния: ор­га­ни­за­ци­он­ная струк­ту-

ра, про­из­вод­ст­вен­ные мощ­но­сти, ка­пи­таль­ные вло­же­ния, по­треб-

нос­ти в фи­нан­со­вых сред­ст­вах, ис­сле­до­ва­ния и раз­ра­бот­ки и т.п.)

рын­ка и т.п.

Крат­ко­сроч­ное пла­ни­ро­ва­ние

Учи­ты­вая сро­ки Учи­ты­вая сро­ки

пла­те­жей пла­те­жей

План

то­ва­ро-

обо­ро­та

План Про­из­вод- План План дви­же­ния Сме­та

по ствен­ный по за­па­сов го­то­- рас­хо­дов

сырью план труду вой продукции

План рекламных

мероприятий

Сме­ты рас­хо­дов

Планы доходов

Орди- Неорди-

нарных нарных

План по реализации прибыли

Сметы расходов

Орди- Неорди-

нарных нарных

Кредитный План кап.

план вложений

План ис­сле­дов.

и раз­ра­бо­ток

Крат­ко­сроч­ный По­сто­ян­ная Крат­ко­сроч­ный

фи­нан­со­вый план фи­нан­со­вая фи­нан­со­вый план

(до­хо­ды) увяз­ка (рас­хо­ды)

Дол­го­сроч­ное пла­ни­ро­ва­ние ба­лан­са и фи­нан­сов

Структура краткосрочного плана производственно-коммерческой деятельности фирмы.

Краткосрочное планирование - это планирование использования физических ресурсов. Краткосрочные планы разрабатываются на 1-2 года.

Ведущими разделами внутрифирменного плана является маркетинг, определение объема продаж и доходов, суммарные затраты и коммерческие результаты. Исходными данными являются производственное задание на базе данных о потенциальном спросе, насыщенности рынка, движении рыночных цен. На основе его формируется ассортимент продукции, определяются масштабы организации производства, что в итоге определяет объем продаж.

Процесс планирования включает 4 этапа:

а) Разработка общих целей развития фирм;

б) Определение конкретных тотальных целей на заданный сравнительно короткий срок (период времени);

в)Определение путей и средств их достижения;

г) Контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

План сбыта.

Существенное место в системе внутрифирменного планирования занимает политика организации каналов товародвижения или сбытовая политика. Ее назначение - организация оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж, включая создание сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, определения маршрутов товародвижения, организации транспортировки, работ по отгрузке и погрузке, вопросы логистики, создание системы снабжения и т.д.

Планирование товародвижения - это систематическое принятие решений в отношении физического перемещения и передачи права собственности на товар и услугу от производителя к потребителю.

При выборе каналов товародвижения следует учитывать ряд основных факторов:

— потребители: характеристики, количество, концентрация, размер средней покупки, потребности, размещение торговых точек, ассортимент, условия кредита, мотивации и поведение;

— предприятие/фирма: цели, контроль, сбыт, прибыль, время;

— ресурсы: уровень, гибкость, потребности в сервисе;

— опыт: методы продвижения, отношения в системе сбыта;

— знания: функции, специализация, эффективность;

— товар/услуга: стоимость, сложность, техническая сторона, сохранность, частота отгрузок, объем, разделяемость и т. д.

— конкуренция: характеристики конкурентов, концентрация, ассортимент, методы товародвижения, взаимоотношения в системе сбыта;

План сбыта состоит из следующих разделов:

а) каналы распространения товаров;

б) организация сбыта;

в) методы сбыта;

г) торговая агентура: размеры, степень компетенции, мотивации;

д) надежность поставок;

е) запасы товаров: объем, место расположения, оборот;

ж)торговые издержки: объем, тенденции.

**Маркетинг** - это комплексная система управления с производством и сбытом продукции, ориентированная на рынок, покупателей.

**Основные элементы плана- маркетинга:**

— схемы распространения товаров;

— ценообразование;

— реклама;

— методы стимулирования продаж;

— организация послепродажного обслуживания;

— формирование общественного мнения о фирме и товарах.

В основе планирования сбыта и производства продукции лежит маркетинговая программа развития фирмы.

Маркетинговая программа составляется после завершения серьезного научно- практического исследования: анализа маркетинговой среды, комплексного исследования требований потребителей к товару, конъюнктуры рынка, его емкости и рыночного спроса, системы ценообразования, уровня и динамики цен, всех действий конкурентов, форм и методов сбыта, особенностей поведения покупателей, оценки производственно-ресурсных и сбытовых возможностей, а также финансовых проблем. В этой связи программа маркетинга включает в себя разделы:

— преамбула;

— стратегия развития целевого рынка ( сбор и прогноз);

— сильные и слабые стороны работы Вашего предприятия (выявление проблем и трудностей);

— цели и задачи;

— маркетинговая стратегия;

— товарная стратегия;

— стратегия формирования развития каналов сбыта;

— ценовая стратегия;

— стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта;

— бюджет реализации маркетинговой программы, оценка ее эффективности и контроль за исполнением.

Ряд маркетинговых программ предусматривает подготовку и повышение квалификации управленческого и рабочего персонала.

Именно маркетинговая программа, ее информация, которая охватывает множество факторов производства и сбыта, предопределяет степень вероятности прибыльности всех операций, является базой для разработки ВП.

# Кон­ку­рен­ция как один из ин­ст­ру­мен­тов стра­те­ги­че­ско­го пла­ни­ро­ва­ния

Кон­ку­рен­ция - борь­ба ме­ж­ду уча­ст­ни­ка­ми рын­ка (кон­ку­рен­та­ми) за бо­лее вы­год­ные ус­ло­вия про­из­вод­ст­ва и сбы­та то­ва­ров (или по­куп­ки ре­сур­сов), осу­ще­ст­в­ляе­мая в раз­лич­ных фор­мах и раз­лич­ны­ми спо­со­ба­ми, пре­иму­ще­ст­вен­но эко­но­ми­че­ски­ми, в це­лях по­лу­че­ния наи­боль­шей при­бы­ли.

Кон­ку­рент­ная борь­ба, при уме­лом ее ис­поль­зо­ва­ние, яв­ля­ет­ся важ­ным ин­ст­ру­мен­том стра­те­ги­че­ско­го пла­ни­ро­ва­ния фир­мы.

Ог­ра­дить се­бя от кон­ку­рен­ции дру­гих фирм, пред­при­ятие мо­жет, раз­ра­бо­тав свою уни­каль­ную тех­но­ло­гию пла­ни­ро­ва­ния ма­те­ри­аль­ных ре­сур­сов, про­из­вод­ст­ва и сбы­та. По­иск тех­но­ло­гии со­сто­ит в вы­бо­ре бо­лее дос­туп­но­го, де­ше­во­го и ка­че­ст­вен­но­го сы­рья, не­же­ли сы­рье ис­поль­зуе­мое дру­ги­ми фир­ма­ми. Тех­но­ло­гию во­об­ще мож­но трак­то­вать как ме­тод ре­ше­ния за­дач пред­при­ятия, спо­соб ве­де­ния пред­при­ни­ма­тель­ской дея­тель­но­сти.

Как най­ти тех­но­ло­гию, ко­то­рая в наи­боль­шей сте­пе­ни бу­дет от­ве­чать це­лям пред­при­ятия, сфе­ре его дея­тель­но­сти, на­ко­п­лен­но­му опы­ту, да еще при этом и бу­дет от­ли­чать дан­ное пред­при­ятие от всех дру­гих пред­при­ятий?

В та­ком слу­чае по­мо­га­ют соб­ст­вен­ные раз­ра­бот­ки (НИ­ОКР) или са­мо­стоя­тель­ные усо­вер­шен­ст­во­ва­ния. Ес­ли же фир­ма са­ма не спо­соб­на раз­ра­бо­тать уни­каль­ную тех­но­ло­гию при­ме­не­ния сы­рья и его за­куп­ки, мож­но об­ра­тить­ся к рын­ку тех­но­ло­гий.

Планирование роста производительности труда.

**Производительность труда** — один из определяющих факторов конкурентоспособности, а, следовательно, успеха и процветания предприятия.

Производительность труда наряду с такими важнейшими функциями предприятия, как маркетинг и инновации определяет результат его деятельности — получение прибыли. В связи с этим наибольшее распространение в мировой практике получают системы управления результативности производственно- хозяйственной деятельности на основе планирования, измерения, оценки, контроля и повышения производительности труда. Программы повышения производительности труда многообразны: одни из них концентрируют внимание на технических аспектах производственного процесса; другие — на социальных рычагах процесса принятия управленческих решений (мероприятия по обогащению труда) ; в третьих делается упор на материальное стимулирование. Общим элементом во всех этих программах является процедура измерения производительности труда — уровня, динамики, взаимосвязи с финансовыми показателями — как необходимое условие для контроля за реализацией целенаправленных управленческих воздействий.

Производительность труда на предприятиях во многом зависит от эффективности организационной структуры, от сбалансированности различных сфер деятельности внутри предприятия.

В западном деловом мире производительность труда рассматривается как отношение между продукцией, производственной системой и затратами на производство этой продукции. В систему вводятся затраты в форме труда (трудовые ресурсы), капитала (материальные и финансовые ресурсы, основные фонды) , энергия, информация. Эти ресурсы преобразуются в продукцию.

Планирование производительности труда связано с вопросами управления качеством продукции, процессом оценки экономичности ( т.е. измерением трудозатрат и разработкой смет) , бухгалтерским учетом и финансовым контролем и кадровой службой (ведающей вопросами качества трудовой жизни).

# Планирование оплаты труда

Для того, чтобы деятельность организации была высокопроизводительной, руководитель должен иметь возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности работников. Это достижимо только в случае справедливого к ним отношения. Одной из составных частей такого отношения является справедливое денежное вознаграждение, важнейшим и решающим элементом которого является заработная плата.

**Система денежного вознаграждения должна отвечать следующим требованиям:**

а) Создавать у работников чувство уверенности и защищенности. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы. Эту задачу решает гарантированная часть заработной платы.

б) Включать действенные факторы стимулирования и мотивации, предусматривать повышение дохода сотрудника при достижении им хороших результатов в работе. Компания должна отдавать предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем просто фиксированную зарплату и возмещение расходов, которые стремятся повысить свой доход, когда предоставляется такая возможность.

в) Предусматривать систему наград и вознаграждений, которые являются свидетельствами признания компанией особо качественной работы сотрудника или достижения им особо важных результатов.

Помимо зарплаты планируются дополнительные льготы, и эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, состав семьи и т.д. Некоторые зарубежные фирмы разработали систему, которую иногда называют “системой вознаграждения по принципу кафетерия”, когда работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает. При явных достоинствах эта система имеет следующие недостатки: общая стоимость предоставляемых льгот при этом повышается, так как влечет за собой дополнительные накладные расходы, а также потому, что некоторые льготы, например страхование персонала, обходятся дешевле, если их приобретают в больших объемах. Также необходима работа по просвещению работников в вопросах выбора и потенциального значения этих льгот. Но, несомненно, большинство работников приветствуют гибкие программы предоставления льгот.

Универсальным регулятором, с помощью которого возможно объективно измерять, а, следовательно, возмещать общественно необходимые затраты труда, является тарифная система. Она призвана обеспечить оптимальное сочетание государственных социальных гарантий с широкими правами предприятий в вопросах оплаты труда. В рыночных экономиках действуют жесткие системы тарифов. В одних странах, как, например, Германия, разряды и оклады устанавливаются отраслевым тарифным соглашением, в других, например, США и Япония — на уровне предприятий. Тарифная система не может не существовать — ведь она является большим стимулом к производительному труду. Если нет оплаты за высокую квалификацию, пропадает стремление ее повышать. Однако уровень тарифов и система их утверждения должны ориентироваться на изменения в экономике.

**Организация закупок и материальных ресурсов в условиях рынка.**

На предприятии разрабатывается программа материального обеспечения, т.е. обеспечения материальными ресурсами — сырьем, запасными частями, материалами и комплектующими деталями и т.д. — для обеспечения бесперебойного производственного процесса и выпуска высококачественной продукции. Эта программа включает в себя следующие аспекты:

прогнозирование спроса (включая сезонные всплески) ;

размеры складских запасов и резервов

размеры закупаемых партий материальных ресурсов ;

мощность фирмы по ресурсам.

Размеры складских запасов и резервов (управление запасами)

Во всех товаропроизводящих операционных системах имеются определенные запасы. **Цель создания запасов** — образование определенного буфера между последовательными поставками материалов и исключение необходимости непрерывных поставок.

Модель управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве, а также иметь альтернативных поставщиков.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь,обуславливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем “бумажной работы”.

Система управления запасами с зависимым спросом называется планированием материальных потребностей. При планировании потребности в материальных ресурсах, направляемых в запасы, учитывается:

— суммарная потребность, рассчитываемая на основе плана производства и спецификации материалов;

— чистая потребность, определяемая путем вычитания из

суммарной потребности количества, имеющегося в наличии, и

заказанного количества со сроком поставки, отвечающим плану производства;

— с учетом срока реализации заказов планируется время размещения заказа так, чтобы удовлетворить чистую потребность к планируемой дате начала производства.

В деловом мире существуют две системы управления производством — классическая и японская. При управлении запасами все внимание уделяется манипулированию ресурсами с целью добиться такого состояния, когда бы они, будучи пущенными в производство, приносили максимальную прибыль.

Склонность к такой практике управления объясняется тем, что Европа, Северная Америка и Канада, где зародилась эта система еще в период первоначального накопления капитала, обладали большими запасами энергии и материальных ресурсов. Япония была лишена такой благодати, поэтому японский бизнес не мог следовать канонам классической школы управления.

Методы ограничения запасов зародились именно в Японии. Это диктовалось относительно высокой стоимостью капитала и площадей Японии, что побудило японские фирмы сводить материальные ресурсы, расходящиеся в запасах к абсолютному минимуму. Это концепция производства по принципу “ точно вовремя”. Система “точно вовремя” предусматривает производство продукции не по неделям и дням, а по часам и даже минутам. Система ориентирована на то, чтобы производить и отправлять материалы или полуфабрикаты на последующие операции в тот самый момент, когда в них появляется потребность. Система “точно вовремя”, кроме того, доводит систему управления производственным процессом и материальными ресурсами до высочайшей степени упорядоченности, вся система производством пропитывается качеством.

Планирование издержек производства.

С экономической точки зрения, издержки — это все платежи, внешние и внутренние, включая нормальную прибыль. Издержки производства какого-либо товара зависят не только от рыночных цен необходимых ресурсов, но и от технологии изготовления. Валовые издержки на производство какого-либо товара состоят из двух компонентов:

— постоянных, которые фирма несет независимо от объема выпуска продукции;

— переменных, которые меняются вместе с объемом выпуска.

К постоянным издержкам относится часть отчислений на амортизацию зданий и оборудования, оплата обязательств по облигационным займам, рентные платежи, страховые взносы, жалование управленческому персоналу и будущим специалистам фирмы. К переменным издержкам относятся: затраты на сырье, топливо, энергию, транспортные услуги, заработная плата рабочих. Поэтому, чтобы решать, сколько выпускать продукции, фирма должна знать, как возрастут переменные издержки с изменением объема производства. Для этого разработаны некоторые дополнительные критерии изменения издержек. Это предельные и маржинальные издержки. Иногда их называют приростными, т.е. представляющими собой прирост издержек в результате производства одной дополнительной единицы продукции. Так как постоянные издержки не меняются с изменением объема выпуска, то предельные издержки определяются лишь ростом переменных издержек в результате прироста продукции. Именно они и показывают, во сколько обойдется фирме увеличение выпуска продукции на одну единицу.

**Пла­ни­ро­ва­ние при­бы­ли.**

Пла­ни­ро­ва­ние при­бы­ли яв­ля­ет­ся, по­жа­луй, клю­че­вым при ре­ше­нии фи­нан­со­вых во­про­сов и во­про­сов эф­фек­тив­но­сти. Прин­ци­пи­аль­но важ­ное зна­че­ние здесь име­ет по­ня­тие "мерт­вой точ­ки" или "точ­ки рен­та­бель­но­сти", - точ­ки, раз­де­ляю­щей зо­ны при­бы­ли и убыт­ков.

Расходы

Валовые

поступления

Прибыль

“Мертвая Валовые

точка” издержки

Постоянные

убытки издержки

Оборот пр-ва

Объем выпуска

продукции

"Мерт­вая точ­ка" по­ка­зы­ва­ет ве­ли­чи­ну ми­ни­маль­но­го обо­ро­та, не­об­хо­ди­мо­го для по­кры­тия рас­хо­дов.

Из гра­фи­ка сле­ду­ет, что для дос­ти­же­ния при­быль­но­сти (рен­та­бель­но­сти) не­об­хо­ди­мо, что­бы обо­рот за вы­че­том пе­ре­мен­ных из­дер­жек пре­вы­шал по­сто­ян­ные из­держ­ки, то есть важ­ным сред­ст­вом дос­ти­же­ния рен­та­бель­но­сти яв­ля­ет­ся ми­ни­ми­за­ция пе­ре­мен­ных из­дер­жек.