

покрытия. Изготавливая в первую очередь изделия с большей суммой покрытия, мы можем ожидать более быструю окупаемость материальных и трудовых затрат и более быстрое получение прибыли, чем в том случае, когда изделия запускаются в поток без учета их сумм покрытия.

Категория «сумма покрытия» позволяет также путем несложных вычислений проанализировать влияние на прибыль от продаж изменения: структуры и количества проданного, отпускной цены, уровня цен на сырье и материалы, уровня постоянных издержек. Расчеты реализуются быстро с использованием зависимостей, определяемых взаимосвязью прибыли с объемом и структурой продаж, себестоимостью проданного. При этом не обязательно определять прибыль по каждому виду продукции прямым счетом. В результате значительно упростится процесс управления ассортиментом продукции. Зная, как изменится уровень прибыли от продаж при изменении структуры и количества проданного, мы можем быстро оценить несколько альтернативных вариантов ассортимента и выбрать лучший.

Апробация управления ассортиментом продукции на основе «суммы покрытия» на швейных предприятиях Санкт-Петербурга подтвердила целесообразность использования указанного выше критерия.

#### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Зотикова О.Н., доцент*

#### **Московский государственный текстильный университет**

На предприятиях России разных областей выпуска продукции, услуг и форм собственности существует множество проблем при формировании стратегии сбыта продукции, стратегии маркетинга, оценки платежеспособности заказчика, определении взаимоотношений с новыми структурами, оценки конкурентоспособности продукции, при выборе эффективных нововведений и выходе на международный рынок

При этом стратегическое планирование приобретает все большее значение.

Основная цель промышленного предприятия состоит в том, чтобы осваивать новые рынки, удовлетворять потребности заказчиков, покупателей. Стратегическое планирование – это инструмент, обеспечивающий рациональную основу управления предприятием. Ключевая задача заключается в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации.

Стратегический план предприятия в условиях взаимодействия трех составляющих рыночной экономики «спрос – конкуренция – предложение» способствует планомерному производству продукции (товаров) или предоставлению услуг лучшего качества по более низкой цене, чем аналогичные виды у других производителей. Стратегический план также способствует созданию имиджа предприятия и его продукции, благодаря которым привлекаются определенные категории работников и реализуется продукция, услуги.

Под общим стратегическим планом понимают долговременную программу, гибко регулируемую производственно-хозяйственную, инновационную и иную деятельность предприятия с учетом необходимых корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегические планы базируются на ретроспективной и текущей информации, поэтому перспективные планы, во-первых, зависят от точности и правильности бухгалтерского учета, во-вторых, оцениваются с определенной долей погрешности, т.е. в условиях неполных исходных данных, недостоверной информации о возможностях

предприятия, ошибок в расчетах, организации, мотивации, контроле или в учете внешней ситуации.

Классификацию стратегического планирования деятельности предприятия предлагается осуществлять по следующим группам: опыт планирования, процесс стратегического планирования, ориентация планов во времени, система показателей и система планов.

Процесс планирования по таким важным направлениям, как заготовление или закупки, финансы, производство и реализация продукции следует осуществлять по отдельным взаимосвязанным блокам, включающих цели, задачи и позиции, возможности, направления развития предприятия, оценки.

Цели:

- анализ достижения целей за ретроспективный период;
- разработка общих целей на перспективу;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет) ;
- определение путей и средств достижения целей по плану;
- выявление последовательности, приоритетности целей и их очередности;
- контроль за фактическим достижением поставленных целей.

Автором разработана классификация целей предприятия, представленная по пяти признакам: виды целей, ориентация целей во времени, измерители целей, способы обеспечения целей, контролирующий механизм достижения целей.

Задачи и позиции:

При разработке стратегических задач и позиций предприятия обычно пользуются определенными показателями, как качественными: ориентиры – более отдаленная цель, так и количественными – конкретные задания. Задачи и позиции формулируют с учетом специфики конкретных производств, предприятия, отрасли промышленности и условий месторасположения предприятия.

Основная задача стратегического планирования – достижение высоких финансовых и социально-экономических результатов, что возможно применительно к промышленным предприятиям с высоким обеспечением всеми видами ресурсов, с современным уровнем технологии производства и развитым менеджментом.

Возможности:

- обеспечение материальными и топливно-энергетическими ресурсами;
- распределение ограниченных ресурсов, таких как фонды, квалифицированные кадры, технологический опыт;
- адаптация к внешней среде;
- варианты нововведений;
- внутренний и внешний рынок.

Направления развития предприятия:

- ограниченный рост;
- рост;
- сокращение;
- стратегия сочетания.

Оценки:

- изменений, воздействующих на аспекты стратегии;
- внутренних причин увеличения возможностей успешного достижения общих целей стратегического плана предприятия путем его корректировки;
- внешних факторов, представляющих опасность для стратегии предприятия;

- экономической эффективности нововведений;
- анализа деятельности конкурентов.

При выборе направления развития предприятий в большинстве развитых стран придерживаются стратегии ограниченного роста. Руководители предприятий редко выбирают стратегию сокращения, так как при этом устанавливаемые цели ниже уровня достигнутых в прошлом. В этом случае возможна ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов); отсечение лишнего; сокращение и переориентация предприятия (сокращение деятельности для увеличения прибыли). Стратегию сокращения чаще всего используют для спасения организации. На стратегию сочетания, как правило, опираются крупные предприятия, успешно действующие в нескольких отраслях промышленности.

В рыночных условиях для каждого предприятия важно определение стратегии и правильное планирование. На результаты стратегического планирования влияют разнообразные факторы. В частности: знание и опыт прошлых стратегических планов; позиция собственников предприятия; последовательность и гибкость руководства при выборе стратегии; компетентность разработчиков стратегии и овладение ими методологии планирования; фактор времени, зависящий от специфики предприятия, ожидаемых нововведений и субъективного решения руководства; жизнеспособность, финансовая устойчивость и надежность предприятия; менеджмент; аудит и риск.

Итак, исследованы и систематизированы методологические аспекты в области стратегического планирования предприятий. Использование изложенного подхода специалистами позволит повышать качество разрабатываемых стратегических планов на перспективу, что будет способствовать улучшению и успешной производственно-хозяйственной, финансовой и социально-экономической деятельности предприятий.

#### УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ МОСКОВСКОГО РЕГИОНА

*Иващенко Н.С., доцент, заведующий кафедрой,  
Кочарьянц Э.О., аспирант*

#### **Московский государственный текстильный университет им. А.Н. Косыгина**

Переход в рыночную экономику для российской текстильной промышленности оказался довольно болезненным. Многие предприятия обанкротились, многие оказались на грани банкротства, и лишь малая часть предприятий сумела быстро приспособиться к новым условиям и добиться успеха на измененном рынке. На данное ухудшение текущего состояния отрасли повлияла сразу масса факторов. Среди них: плохая финансовая база, большие трудности с привлечением кредитов, жесткая конкуренция со стороны зарубежных производителей, плохой уровень технической оснащенности.

Безусловно, помимо вышеперечисленного, серьезное влияние оказала плохая приспособленность к рынку из-за отсутствия или непрофессионального маркетингового подхода в работе предприятия.

В результате сложившейся обстановки свое негативное влияние к тому же оказывает и низкая заработная плата. Профессиональные специалисты в области маркетинга, а также молодые и талантливые сотрудники редко будут искать перспективы на предприятии, которое предложит им заработную плату ниже определенного уровня. По этой причине большинство даже новых отделов, таких, как маркетинговый, зачастую формируются из сотрудников, уже давно работающих на предприятии, или из начинающих специалистов, не претендующих на высокие оклады. Применительно к