**Содержание**

Введение

1.Теоретические аспекты тактического планирования на предприятии

1.1 Планирование как важнейшая функция управления

1.2 Понятие, сущность и функции тактического планирования

1.3 Состав и порядок разработки тактических планов

2.Тактическое планирование деятельности предприятия ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов»

2.1 Цели и задачи тактического плана ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов»

2.2 Проблемы плановой деятельности на предприятии

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Методы планирования, начиная с 70-х годов, обогащаются и совершенствуются ускоряющимися темпами. Особую роль в этом играют два фактора. Первый - это экономические кризисы последней четверти ХХ века. Они вынудили экономистов и менеджеров разных стран изыскивать новые адекватные методы управления. Второй фактор связан с быстрым распространением информационных технологий и компьютерной техники. Эти средства сделали общедоступными анализ перспектив развития предприятия и их прогнозирование. Создание информационных систем на предприятиях позволили автоматизировать, упростить и ускорить выполнение огромного числа функций планирования и контроля.

Однако построение системы планирования на предприятии, отвечающей современным требованиям, - достаточно сложный процесс. Для этого необходимы соответствующие ресурсы, а работники предприятия должны обладать определенными навыками и уменьем, так как требуется решать ряд сложных методологических и организационно-технических проблем, связанных с кардинальной перестройкой всех элементов внутрифирменного планирования.

Решение методологических проблем предполагает: овладение теорией планирования (методическими основами планирования, учением о системе, механизме, методам и процессе планирования); выбор форм и методов планирования, в наибольшей мере соответствующих специфике предприятия; разработку структуры планов предприятия, систему показателей и методику их расчета и т.д.

Решение организационно-технических проблем позволяет создать условия для внедрения в практику управления предприятием всех элементов системы планирования.

Для реалистичного планирования необходимо понимать суть процессов, протекающих в экономике в целом, и ситуацию, складывающуюся на самом предприятии.

Объектом исследования в данной работе является ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов».

Целью данной работы является рассмотрение места тактического планирования в системе менеджмента, а также планирование хозяйственной деятельности ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» на ближайший период в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

В данной работе были раскрыты понятие и сущность тактического планирования на предприятии, рассмотрен конкретный практический пример тактического плана предприятия ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов».

**1. Теоретические аспекты тактического планирования на предприятии**

**1.1 Планирование как важнейшая функция управления**

Потребность в управлении возникает в том случае, когда необходима координация действий членов некоторого коллектива, объединенных для достижения общих целей. Такими целями могут быть: обеспечение устойчивости функционирования или выживания предприятия в конкурентной борьбе, получение максимальной прибыли, выход на международный рынок и т.д. Цели сначала носят обобщенный характер, а затем в процессе уточнения они формализуются управленческим аппаратом в виде целевых функций.

Система управления представляет собой совокупность объекта управления - предприятия и субъекта управления - управленческого аппарата. Последний объединяет в себе сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, вырабатывающих требования к принимаемым решениям, а также контролирующих их выполнение. В задачу же объекта управления входит выполнение планов, выработанных управленческим аппаратом, т.е. реализация той деятельности, для которой создавалась система управления.

Оба компонента системы управления предприятия связаны прямой и обратной связями. Прямая связь выражается потоком директивной информации, направляемой от управленческого аппарата к объекту управления, а обратная представляет собой поток отчетной информации о выполнении принятых решений, идущей в обратном направлении.

В процессе управления принимаются решения трех категорий: стратегические, тактические и оперативные. В соответствии с этой классификацией управленческий аппарат обычно имеет трехуровневую иерархию: высший, средний и оперативный уровни управления.

Высший уровень (высшее руководство) определяет цели управления, внешнюю политику, материальные, финансовые и трудовые ресурсы, разрабатывает долгосрочные планы и стратегию их выполнения. В его компетенцию входят анализ рынка, конкуренции, конъюнктуры и поиск альтернативных стратегий развития предприятия на случай выявления угрожающих тенденций в сфере его интересов.

На среднем уровне основное внимание сосредоточено на составлении тактических планов, контроле за их выполнением, слежении за ресурсами и разработке управляющих директив для вывода предприятия на требуемый планами уровень.

На оперативном уровне происходит реализация планов, и составляются отчеты о ходе их выполнения. Руководство здесь состоит, как правило, из работников, обеспечивающих управление цехами, участками, отделами, службами. Основная задача оперативного управления заключается в согласовании всех элементов производственного процесса во времени и пространстве с необходимой степенью его детализации.

На каждом из уровней выполняются работы, в комплексе обеспечивающие управление. Процесс управления может быть представлен взаимосвязанными функциями. В зависимости от целей можно выделить функции различной степени общности. Типичными являются следующие функции: планирование, организация, учет и анализ, регулирование и стимулирование.

**1.2 Понятие, сущность и функции тактического планирования**

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Стратегическое планирование предполагает длительный плановый горизонт на 10-15 лет. Однако с учетом нестабильности рыночной среды в российских условиях на многих предприятиях стратегия разрабатывается на среднесрочный период не более 5 лет. В свою очередь тактическое планирование, как правило, охватывает плановый горизонт на 1-2 года и является периодическим планированием.

Суть хорошо поставленного тактического планирования в том, чтобы провести долгосрочные стратегические решения в количественные показатели тактического плана, обеспечивающие постоянную координацию производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому тактический план, как бы тщательно он ни был разработан, без стратегического плана эффекта не даст. Здесь проявляется так называемый синергетический эффект, суть которого в том, что эффективные хозяйственные решения лежат на «стыке» различных планов. К сожалению, такое положение на производственных предприятиях встречается редко.

Тактическое планирование выступает как средство реализации стратегического плана предприятия. В рамках тактического планирования, исходя из имеющегося ресурсного потенциала предприятия, с учетом реализуемой стратегии развития определяются и утверждаются ведущие к достижению генеральных целей в среднесрочном и краткосрочном периодах:

- продуктовая программа;

-планы (задачи и мероприятия) по функциональным сферам деятельности;

- проекты или целевые программы.

**1.3 Состав и порядок разработки тактических планов**

Тактические планы содержат детальные данные по всем целевым показателям подразделения (для отдела сбыта - ожидаемый объем сбыта, величину оборота, рост оборота по отдельным продуктам и рынкам), объединенные в одну целевую программу, и необходимые для реализации этой программы мероприятия. План мероприятий включает данные о сроках и исполнителях.

Тактические планы мероприятий дополняются стоимостными планами, которые содержат данные об издержках (себестоимости) в рамках подразделений, а также данные о необходимых для проведения запланированных мероприятий средствах производства и используемых ресурсах.

Краткосрочное планирование издержек подразделений и предприятия в целом называется планированием бюджета.

Бюджет - план затрат (издержек) по подразделениям, то есть разбитый на планы мест возникновения затрат (МВЗ).

Издержки (затраты) должны планироваться по каждому месту их возникновения раздельно по видам издержек и по возможности по их важности и зависимости от объемов деятельности данного подразделения (МВЗ).

Затраты могут планироваться по подразделениям в форме жесткого или гибкого бюджета.

Жесткий бюджет разрабатывается для подразделений, затраты которых относительно не зависят от объема производства предприятия (ни в количественном, ни в стоимостном выражении). Например: бюджет административных отделов.

Для МВЗ, зависящих от объемов производства (производственные подразделения, складское хозяйство, иногда управленческие службы). Затраты на период планируются на базе объемов производства данного периода. Дополнительно задаются нормативы соотношения объемов производства данного подразделения и затрат при помощи статистических данных об уровне затрат при различной загрузке мощностей или коэффициентов по видам затрат и соответствующим МВЗ таким образом, чтобы в рамках планового периода при возникновении отклонений между запланированным и фактическим объемами производства можно было рассчитать ожидаемую величину затрат.

Принятые краткосрочные планы подразделений создают основу для осуществления функции контроля. Контроль предполагает сопоставление запланированных показателей с фактически достигнутыми и проведение ежемесячного, ежеквартального, а в случае необходимости и в более короткие промежутки времени анализа возможных отклонений в разрезе их причин и ответственных исполнителей. При этом важно не только выявление ответственных за негативные отклонения от плана, но, в первую очередь, возможности компенсации этих отклонений при помощи корректирующих мероприятий.

На нижних уровнях управления контролируются как стоимостные, так и натуральные показатели, например, потребление материальных ресурсов, затраты времени, объемы производства.

На уровне подразделений и предприятия в целом контроль осуществляется на базе бюджетов. Наряду с плановыми и фактическими значениями показателей в бюджете задаются прогнозные значения (ожидаемое выполнение плана). В этом случае руководство может заранее узнать о негативном развитии событий и своевременно принять упреждающие меры.

Целеориентированное управление предприятием возможно лишь в том случае, когда есть соответствующая система управленческого учета.

В плане сбыта общие для предприятия целевые показатели оборота (выручки), а также утвержденная продуктовая программа конкретизируются - приводятся целевые показатели отдела сбыта, которые должны быть достигнуты в планируемом периоде.

Далее разрабатывается план мероприятий, которые необходимы для достижения поставленных целей сбыта. Отобранные мероприятия представляют в совокупности комплекс маркетинга на плановый период.

Цели в сфере сбыта:

- доля рынка (по продуктам, рынкам);

- сбыт (по продуктам, рынкам);

- оборот (общий по продуктам, рынкам, группам потребителей);

- прибыль, рентабельность оборота;

- снижение сбытовых затрат;

- внедрение новых продуктов;

- устранение «узких мест».

Мероприятия:

1. Продуктовые:

а) формирование ассортимента (функция, дизайн, качество);

б) маркировка;

в) упаковка;

г) обслуживание покупателей (до и после продажи).

2. Контрактно-ценовые:

а) формирование цен (включая скидки);

б) предоставление кредитов;

в) согласование сроков поставки;

г) формирование условий поставки.

3. Сбыто-распределительные:

а) каналы сбыта;

б) складирование;

в) транспортировка.

4. Коммуникационные:

а) продажи;

б) реклама;

в) стимулирование продаж.

5. Рыночные исследования.

Сроки

Исполнители

Затраты

Ожидаемый результат

Руководство отдела сбыта на основании оценок продаж собственных сбытовых подразделений и с учетом тенденций развития общехозяйственной и отраслевой конъюнктуры определяет максимально возможную емкость отдельных рынков для продуктов и услуг предприятия.

Решение о том, какая часть возможного объема продукции должна быть реализована в плановом периоде, принимает не руководитель отдела сбыта, а только руководство предприятия с учетом всех влияющих факторов.

Продажа в кредит обусловливает появление различий между бухгалтерскими (учетными) и реально-денежными показателями реализации продукции. До момента оплаты процесс реализации с точки зрения движения денег еще продолжается, что приводит к возникновению дебиторской задолженности. До наступления срока оплаты дебиторская задолженность должна финансироваться, при этом постоянно сохраняется риск, что оплата будет произведена покупателем (заказчиком) с опозданием либо ее вообще не будет.

Таким образом, тактическое планирование - это составная часть планирования деятельности организации, направленная на последовательную поэтапную реализацию ее стратегии.

Основными задачами тактического планирования являются:

* - конкретизация стратегических целей применительно к более короткому отрезку времени;
* - выбор наиболее эффективных в условиях планового периода средств реализации стратегии;
* - пропорциональное развитие и наиболее эффективное использование потенциала предприятия;
* - обеспечение текущей финансовой устойчивости и рентабельности.

В отличие от стратегического планирования тактическое планирование направлено преимущественно внутрь организации.

**2. Тактическое планирование деятельности предприятия ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов»**

**2.1 Цели и задачи тактического плана ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов»**

Открытое акционерное общество «Бирский комбинат молочных продуктов» создано на базе государственного предприятия «Бирский комбинат молочных продуктов».

Основной целью предприятия является получение прибыли.

Основными видами деятельности предприятия являются:

1. Производство пищевых продуктов на основе переработки молока и сливок.

2.Разработка, внедрение, производство, реализация конкурентоспособной пищевой продукции.

3. Торгово-закупочная деятельность.

4. Оптовая и розничная торговля с использованием сети своих магазинов.

Предприятие является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества по отношению к обществу. Уставный капитал предприятия составляет 12950 рублей.

Специализируется предприятие, в основном, на производстве масла и сухого молока. Но наиболее трудоемкой является цельномолочная продукция, сюда входит: снежок, йогурт, сырки сладкие, кефир, творог нежирный, мороженое, сыры плавленые. Кроме вышеперечисленной продукции, выпускается молоко фляжное и фасованное в пакеты, сметана фляжная и фасованная в стаканчики. Кисломолочная продукция отпускается населению, детским и лечебным учреждениям города Бирска. Наибольшим спросом в соседних регионах пользуется нежирная продукция: кефир, творог, молоко. Масло и сухие продукты отправляются, в основном, за пределы района, так как вырабатываемые объемы велики для небольшого населенного пункта - города Бирска.

Разработка перспективных направлений деятельности ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» дает возможность трезво оценить функционирование предприятия, выявить его слабые и сильные стороны, определить, что потребуется для осуществления деятельности фирмы, проанализировать открывающиеся перспективы, предвидеть возможные трудности, не дать им перерасти в серьезную проблему, докопаться до причин затруднений, а значит, найти пути их устранения.

Разработка тактических планов развития ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и места предприятия на этих рынках;

- сформулировать краткосрочные цели предприятия, стратегии и тактики их достижения;

- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться заводом потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

- определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;

- оценить материальное и финансовое положение предприятия и соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей.

**2.2 Проблемы плановой деятельности на предприятии**

Процесс планирования является первым этапом общей деятельности ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов».

Начинается планирование производства в ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» с разработки ежедневных планов, затем - недельных, месячных, квартальных и годовых. Сравнение плана с фактическим положением проводится по итогам месяца. Все эти планы обязательно корректируются по итогам соответствующего периода, вносятся изменения в долгосрочный план развития ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов».

Процесс планирования - это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

*Первый этап.* Фирма производит исследования внешней и внутренней среды организации.

*Второй этап*. Фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей.

*Третий этап.* Стратегический анализ. Формирование различных вариантов стратегий.

*Четвертый этап.* Производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка

*Пятый этап.* Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы

*Шестой этап.* Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы.

*Седьмой этап.* На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годичные оперативные планы и проекты.

*Восьмой и девятый этапы*, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее, определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать: что организации удалось сделать, реализуя свои планы; каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

Продукция ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» пользуется спросом на местном рынке, кроме того, имеется возможность выхода на рынок Республики Башкортостан.

Характеристика, химический состав, упаковка и маркировка «Крестьянского» масла соответствуют действующим технологическим условиям ГОСТ 37-91.

На предприятии выпускается два вида масла:

- сладкосливочное соленое и несоленое;

- кисломолочное несоленое.

Для производства крестьянского масла применяют: молоко коровье заготовляемое; сливки из коровьего молока; сливки, полученные при сепарировании свежей подсырной сыворотки; бактериальную закваску, приготовленную на чистых культурах молочнокислых стрептококков; воду питьевую; соль поваренную пищевую. Сырье и материалы, применяемые для выработки крестьянского масла, должны соответствовать требованиям действующих стандартов и технических условий.

Цена продукции ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» будет ниже, чем цены наших конкурентов, путем поиска поставщиков наиболее дешевых материалов, снижения издержек производства. В отношении же импортного масла, которое имеет большой срок годности и различные добавки, консерванты, вредные для здоровья; то их цена, как правило, самая высокая на данном рынке; в то время как низкие производственные издержки предприятия позволят установить гораздо более доступные цены реализации своей продукции, что и будет основным слагаемым ее конкурентоспособности по отношению к импортируемой продукции. К тому же важным отличительным преимуществом нашей продукции перед импортной будет являться натуральность сырья, свежесть, экологичность и качество продукции.

***План сбыта***

Предприятие имеет собственные стационарные торговые точки (магазины). Продукция ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» реализуется как в пределах города Бирска, Республики Башкортостан).

В отношении продукции ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» рынок является рынком "покупателя". Это обусловлено не только наличием аналогичной продукции на региональном и национальном рынках, но и тем, что само предприятие уделяет больше внимания не количеству, а в первую очередь качеству, и стремится "завоевать" своих потребителей, удовлетворив их потребности в отношении продукции ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов».

Потребителями продукции ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» являются как население, так и организации, а также частные предприниматели. Предприятие стремится завоевать своих потребителей с помощью установления приемлемой цены и высокого качества продукции.

Ставя перед собой долговременные задачи, ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» стремится быть лидером по доле рынка, который оно охватывает своими товарами. С этой целью в расчете на высокие прибыли в перспективе можно снизить текущие цены на некондиционные товары и увеличить цены на высококачественный и свежий товар.

***План маркетинга***

В процессе своей деятельности молочному комбинату приходится решать проблемы, свойственные всем переработчикам сельскохозяйственного сырья. Главная из них та, что в последние годы в молочном животноводстве наметилась негативная тенденция к снижению поголовья крупного рогатого скота и снижению ее продуктивности.

Снижение цены на товары ниже не рационально, т.к. предприятие имеет невысокий уровень рентабельности и может испытывать после этого финансовые затруднения. Поэтому предприятию нужно обеспечить получение целевой прибыли. В ряде случаев предусматриваются дифференцированные скидки.

Предприятием выбран прямой канал, используется собственная торговая сеть. В то же время производится отгрузка продукции оптовым и розничным торговцам. Таким образом, одним из направлений совершенствования деятельности фирмы в современных условиях является использование многоканальных маркетинговых систем, предполагающих движение товаров к различным потребителям одновременно различными путями.

Для защиты такой позиции необходимо задействовать такие маркетинговые средства как товарная и престижная реклама, контроль за качеством на всех уровнях управления, обратная связь с потребителями, контроль за издержками по местам их возникновения.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Данные |
| Фактический годовой объем продаж в натуральном измерении, тыс. ед., Изд А – 4580; Изд. Б - 2510 |  |
| Цена единицы изделия, руб., Изд А – 10; Изд. Б - 20 |  |
| Плановый темп роста объема продаж, %, Изд А – 10; Изд. Б - 20 |  |
| Коэффициенты сезонности продаж (по кварталам): 0,8;0,9;1,2;1,1 |  |
| Коэффициенты инкассации задолженности |  |
| Прямые материальные затраты на одно изделие, руб\шт., Изд А –7 ; Изд. Б-15 |  |
| Запас материалов на начало и конец периода, % | 20 |
| Коэффициент оплаты закупок материалов: 60% в квартале закупок, 40% в следующем квартале | 0,8 |
| Срок кредитования, месяц | 1 |
| Сдельная расценка за единицу, руб., Изд А –1,5 ; Изд. Б-2,7 | 2 |
| Доплаты до часового фонда оплаты труда, % | 22 |
| Доплаты до месячного фонда оплаты труда, % | 8 |
| Ставка переменных накладных затрат на 1 рубль основной зарплаты производственных рабочих, руб\руб. | 1,1 |
| Амортизация оборудования цеха, тыс.руб. | 60 |
| Страхование имущества, % | 2 |
| Годовая сумма заработной платы АУП цеха, тыс.руб. | 70 |
| Годовая сумма заработной платы вспомогательного персонала цеха, тыс.руб. | 412 |
| Электроэнергия за освещение за год, тыс.руб. | 25 |
| Годовая сумма затрат на ремонт цеха, тыс.руб. | 100 |
| Стоимость вновь приобретаемого оборудования, тыс.руб. | 1200 |
| Норма амортизации вновь приобретаемого оборудования, % | 10 |
| Запасы готовой продукции на начало и конец периода, тыс.шт. | 0,8 |
| Ставка переменных коммерческих расходов на рубль продаж, % | 5 |
| Затраты на рекламу и продвижение товара в месяц, тыс.руб. | 10 |
| Затраты на маркетинговые исследования в месяц, тыс.руб. | 4 |
| Годовая сумма зарплаты сбытового персонала, тыс.руб. | 50 |
| Командировочные расходы за год, тыс.руб. | 25 |
| Зарплата АУП предприятия (за год), тыс.руб. | 70 |
| Амортизация офисного оборудования, тыс.руб. | 3,2 |
| Связь (за год), тыс.руб. | 60 |
| Налоги, включаемые в себестоимость, тыс. руб. | 12 |
| Канцелярские расходы в год, тыс. руб. | 24 |
| Прочие расходы, тыс.руб. | 365 |
| Прочие расходы, тыс.руб. | 280 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Конец года | ПАССИВ | Конец года |
| 1. Внеоборотные активы | 17350 | 3. Капитал и резервы | 15300 |
| 1.1 Нематериальные активы | - | 3.1 Уставный капитал | 1700 |
| 1.2 Основные средства | 14850 | 3.2 Добавочный капитал | 7500 |
| 1.3 Незавершенное строительство | 2100 | 3.3 Резервный капитал | - |
| 1.4 Долгосрочные финансовые вложения | - | 3.4 Нераспределенная прибыль | 5850 |
| 1.5 Прочие внеоборотные активы | - | 4. Долгосрочные обязательства | 5200 |
| 2.Оборотные активы | 11400 | 5. Краткосрочные обязательства | 9330 |
| 2.1 Запасы | 1270 | 5.1 Займы и кредиты | - |
| В т.ч. сырье, материалы | 1120 | 5.2 Кредиторская задолженность | 4010 |
| Готовая продукция | 210 | В т.ч. поставщики | 490 |
| 2.2 Дебиторская задолженность | 7830 | Персонал | 2500 |
| 2.3 Краткосрочные финансовые вложения | 670 | Налоги и сборы | 140 |
| 2.4 Денежные средства | 20 | Внебюджетные фонды | 1100 |
| 2.5 Прочие оборотные средства | 1620 | 5.3 Прочие краткосрочные обязательства | 5320 |
| БАЛАНС | 58440 | БАЛАНС | 58440 |

Таблица 1 План продаж

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Факт  год | Плановое значение по периодам 2008 | | | | Итого за год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Объем продаж в натур. изм., тыс. шт. | 4580  2510 | 1007,6  552,2 | 1133,6  621,3 | 1511,4  828,4 | 1385,5  759,3 | 5038  2761 |
| 2. Цена единицы изд., руб. | 10  20 | 10  20 | 10  20 | 10  20 | 10  20 | 10  20 |
| 3. Выручка всего, тыс.руб. | 96000  45800  50200 | 21120  10076  11044 | 23760  11335,5  12424,5 | 31680  15114  16566 | 16571  1385,4  15185,5 | 105600  50380  55220 |
| \* Коэффициент сезонности |  | 0,8 | 0,9 | 1,2 | 1,1 | 4 |

Таблица 4 План прямых материальных затрат (без НДС) «…» в 2008

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Плановое значение по периодам 2008 | | | | Итого за год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению (т.3п.4)  изд.А  изд.Б | 1110  609 | 1104  642 | 1499  821 | 1386  759 | 5099  2831 |
| 2.Прямые материальные затраты на одно изделие, руб\шт.изд.А  изд.Б | 7  15 | 7  15 | 7  15 | 7  15 | 7  15 |
| 3. Прямые материальные затраты всего, тыс.руб.  изд.А  изд.Б | 16905  7770  9135 | 17358  7728  9630 | 22808  10493  12315 | 21087  9702  11385 | 78158  35693  42465 |

Таблица 7 План прямых затрат на оплату труда «..» в 2008

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Плановое значение по периодам 2008 | | | | Итого за год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению (т.3п.4), тыс.ед.  изд.А  изд.Б | 1110  609 | 1104  642 | 1499  821 | 1386  759 | 5099  2831 |
| 2. Сдельная расценка за ед., в руб  изд.А  изд.Б | 1,5  2,7 | 1,5  2,7 | 1,5  2,7 | 1,5  2,7 |  |
| 3. Тарифный фонд оплаты труда всего, тыс.руб. (п.1\*п.2)  изд.А  изд.Б | 3309  1665  1644 | 3389  1656  1733 | 4466  2249  2217 | 4128  2079  2049 | 15292  7649  7643 |
| 4. Доплаты до часового фонда оплаты труда (20%), тыс.руб. | 662 | 678 | 893 | 826 | 3058 |
| 5. Часовой фонд оплаты труда, тыс.руб. (п.3\*п.4) | 3971 | 4067 | 5359 | 4954 | 13124 |
| 6. Доплаты до месячного (годового) фонда оплаты труда (8%), тыс.руб. (п.5+п.6) | 318 | 325 | 429 | 396 | 1050 |
| 7. Годовой фонд оплаты труда основных рабочих, тыс.руб. (п.5+п.6) | 4289 | 4392 | 5788 | 5350 | 14174 |
| 8. Районный коэффициент (15% п.7), тыс.руб. | 643 | 659 | 868 | 802 | 2126 |
| 9. Общий годовой фонд оплаты труда основных рабочих, тыс.руб. (п.7\*1,15) | 4932 | 5051 | 6656 | 6152 | 16300 |
| 10. Начисление единого социального налога, (26%), (п.9\*26%) | 1282 | 1313 | 1731 | 1600 | 4238 |
| 11. Всего (п.9+п.10), тыс.руб. | 6214 | 6364 | 8387 | 7752 | 20538 |

**Заключение**

В отличие от стратегического планирования тактическое планирование направлено преимущественно внутрь организации.

Основной вид деятельности ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» - производство пищевых продуктов на основе переработки молока и сливок. Специализируется предприятие, в основном на производстве масла и сухого молока.

Для укрепления своих позиций, повышения конкурентоспособности ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» необходимо более эффективно использовать свободные денежные средства, нераспределенную прибыль за прошлые годы, а так же разработать программу с целью привлечения инвестиций для расширения сфер деятельности предприятия. В связи с этим, в работе разработан тактический план развития предприятии, целью которых является обоснование необходимости увеличения выпуска продукции и расширения рынков сбыта, определение потребности в капитальных вложениях, их эффективности.

Представленный план развития ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» обосновывают реальность промышленного производства молочной продукции на перспективу за счет гарантированного сбыта и быстрой окупаемости затрат. Предприятие стремится в данном производстве к получению максимальной величины прибыли, что позволит ему улучшить свое финансово-хозяйственное положение и повысить общую рентабельность деятельности фирмы.

Таким образом, перспективная деятельность ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» должна вестись по следующим направлениям:

1. увеличение объема выпускаемой продукции за счет улучшения ассортимента продукции, выпуска новой продукции переработки;

2. внедрение нового оборудования, широкое применение ресурсосберегающих технологий, усиление режима экономии всех ресурсов;

3. цена на продукцию устанавливается в зависимости от цен конкурентов, несколько ниже их, возможны скидки постоянным клиентам;

4. сбыт осуществляется по прямым договорам с клиентами соответственно их заказам.

Стратегия перехода на новые рынки и освоения новых производств позволит снизить зависимость от внешних факторов, которые на сегодняшний день оказывают на предприятие существенное влияние.

Необходимо в дальнейшем организовать работу ОАО «Бирский комбинат молочных продуктов» соответствии с прогнозами и планами, разработанными на действительно научных основах, отвечающих интересам, как предприятия, так и общества, исходящих из хозяйственной самостоятельности предприятия, использующего экономические методы регулирования их деятельности.

**Список использованной литературы**

1. Адамов Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство / Н.А. Адамов, А.К. Тилов. – СПб.: Питер, 2007.
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Учебное пособие / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2006.
3. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. Учебное пособие / В.П.Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Моршкин. – М.: Инфра-М, 2006.
4. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник для вузов /М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2007.
5. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов / В.А.Горемыкин. – М.: Высшее образование, 2007.
6. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2007.
7. Лапыгин Ю.Н. Планирование на предприятии: Практическое пособие (Серия Организация и планирование бизнеса) / Ю.Н.Лапыгин, А.Ю.Андрианов, Е.В. Бобкова. – М.: Омега, 2007.
8. Любанова Т.М. Стратегическое планирование на предприятии. Учебное пособие / Т.М. Любанова, Л.В. Мясоедова. – М.: МарТ, 2006.
9. Максютов В.А. Бизнес-планирование развития предприятия. – М.: Альфа-Пресс, 2006.
10. Попов В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта предпринимателя. Учебное пособие. / В. М. Попов, С.И. Ляпунов, И.Ю. Криночкин. – М.: КноРус, 2005.
11. Румянцева Е.Е. Самоучитель по разработке бизнес-проектов. Учебное пособие / Е.Е. Румянцева. – М.: Инфра-М, 2005. – CD-ROM.

16. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. - М.: Дело и Сервис, 2005.