

УДК 338.3 : 338.26 (470)

ББК 65.050.12 (2 Рос)

Т 49

Л.Т. Тлехурай-Берзегова

Стратегическое планирование показателей производственной системы

Аннотация:

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования производственной системы и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению. Стратегическое планирование показателей производственной системы является важным фактором повышения эффективности ее функционирования. Для отражения надежности экономической деятельности производственной системы можно использовать довольно много расчетных показателей. Но, самое главное, чтобы эти показатели несли конкретный смысл, отражая основные грани работоспособности системы, грани ее функционального соответствующего состояния, и, чтобы эти показатели можно было выразить в относительных величинах от 0 до 1.

Ключевые слова:

Система планирования, стратегическое планирование, производственная система, показатели деятельности системы, надежность экономической деятельности, повышение эффективности.

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования производственной системы и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению. Стратегическое планирование включает распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, координацию и регулирование хозяйственных процессов, организационные изменения.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

- определение миссии производственной системы;
- формулирование целей и задач функционирования производственной системы;
- анализ и оценку внешней среды;
- анализ и оценку внутренней структуры производственной системы;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии.

Для стратегического планирования характерны следующие особенности:

- стратегическое планирование должно дополняться текущим;
- стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства производственной системы, которые проводятся ежегодно;
- годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно и в тесной связи с разработкой тактического плана;
- большинство западных компаний считает, что механизм стратегического планирования должен быть усовершенствован.

Основное преимущество стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий. Однако, наряду с явными преимуществами, стратегическое планирование име-

ет ряд недостатков, которые ограничивают сферу его применения (1, с.129-135).

1. Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания будущего. Его результат – качественное описание состояния, к которому должна стремиться производственная система в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке, чтобы ответить на главный вопрос, выживет или нет она в конкурентной борьбе в будущем.
2. Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет высокого профессионализма и творчества плановиков; тесной связи производственной системы с внешней средой; активной инновационной политики; включения всех работников в реализацию целей и задач стратегического плана.
3. Процесс стратегического планирования требует для своего осуществления значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным технико-экономическим планированием.
4. Негативные последствия стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем традиционного перспективного.
5. Само по себе стратегическое планирование результата принести не может. Оно должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана.

Стратегическое планирование показателей производственной системы является важным фактором повышения эффективности ее функционирования.

Надежность экономической деятельности производственной системы – это вероятность того, что экономические функции будут выполняться в полном заданном объеме на протяжении планового периода работоспособности системы. При этом следует иметь в виду, что экономические условия работоспособности системы так же обязательны, как и надежность ее технического состояния. Производственная система при полной ее готовности не в состоянии достичь заданной цели, если она не будет обладать

надежностью своего экономического состояния, т.е. если она не будет обеспечена оборотными средствами, запасами, финансами и т.п. Таким образом, надежность экономической деятельности производственной системы так же обязательна, как и ее техническая надежность, и задачи производственной системы могут быть выполнены только при их параллельном обеспечении.

Для отражения надежности экономической деятельности можно использовать довольно много расчетных показателей. Но, самое главное, чтобы эти показатели несли конкретный смысл, отражая основные грани работоспособности системы, грани ее функционального соответствующего состояния, и, чтобы эти показатели можно было выразить в относительных величинах от 0 до 1.

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствующих снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач структурных подразделений производственной системы.

Довольно полно экономическую деятельность производственной системы отражают циклами хозяйственной деятельности, функциональным балансом, потребностью в оборотном капитале, денежных средствах и других ресурсах. Все эти показатели должны отражаться в стратегическом плане (З, с. 232-235).

Функциональный баланс показывает источники средств предприятия и направления их использования в основных циклах хозяйственной деятельности. На практике можно выделить три основных цикла деятельности предприятия: инвестиционный, текущих операций, денежный.

Инвестиционный цикл определяется последовательностью инвестиционных операций предприятия. Эти операции следуют друг за другом в ритме, который зависит от вида хозяйственной деятельности предприятия и от решений его руководителей, которые могут высказываться за стратегию быстрого переоснащения материальной базы, которая удержит производственную систему в в сфере ее деятельности на уровне технического прогресса. Применение такой стратегии подразумевает, что потоки затрат финансируются не только из внешних источников, но и за счет самофинансирования. Эти потоки приводят к увеличению в балансе стоимости внеоборотных активов и величины постоянного капитала.

Цикл текущих операций определяется возвратной последовательностью операций по снабжению, производству и сбыту. Средняя продолжительность цикла текущих операций зависит от вида деятельности предприятия, организации этой деятельности, а также отношений, которые предприятие поддерживает с клиентами и поставщиками. Вовлеченные в цикл текущих операций потоки средств и источников приводят к увеличению в балансе производственных запасов, дебиторской и кредиторской задолженности.

Денежный цикл характеризуется операциями, связанными с управлением свободными денежными средствами предприятия. Сюда же относятся операции, связанные с покрытием в случае недостатка наличных средств кратко-

срочных финансовых потребностей предприятия путем привлечения кредитов по мобилизации дебиторской задолженности, кредитов без обеспечения.

В общем виде планирование можно определить как процесс принятия решений, который предшествует будущему действию. Результатом планирования является принятие органом управления решения о том, что должно быть сделано, где и каким образом. В процессе планирования рассматриваются и оцениваются альтернативные варианты будущего действия, из которых выбирается наилучший. Принятие плановых решений всегда связано с использованием ресурсов. План – это своеобразный вариант использования ресурсов производственной системы. Ресурсы должны являться обязательным предметом планирования на предприятии. Цель планирования ресурсов – оптимизация их использования. Планирование ресурсов предусматривает установление уровней их расхода, направления и сроков использования, режима потребления, взаимозаменяемости и комбинаций ресурсов.

Кроме того, в процессе стратегического планирования важно четко сформулировать цели и задачи, отражающие уровень, на который необходимо вывести деятельность производственной системы по обслуживанию потребителей. Они должны создавать мотивацию персонала. Несмотря на ситуационность в выборе целей, можно выделить ряд направлений, в рамках которых производственные системы могут устанавливать свои конкретные цели:

- доходы производственной системы (величина дохода, прибыль, доход на акцию и т.п.);
- эффективность (издержки, себестоимость, рентабельность, производительность, материалоемкость и т.п.);
- положение на рынке (доля рынка, объем продаж, доля отдельных продуктов и т.д.);
- ресурсы производственной системы, включая финансовые, материальные трудовые (структура и величина основного и оборотного капитала, активы фирмы, дебиторская и кредиторская задолженность и т.п.);
- производственная мощность системы;
- продукция (номенклатура, ассортимент, показатели качества, конкурентоспособность, величина затрат на НИ-ОКР, сроки разработки и освоения и т.п.);
- организационные изменения в производственной системе (касающиеся штатного расписания, производственной структуры, функциональных обязанностей работников и т.д.);
- качество работы с покупателями (скорость обслуживания, число жалоб, количество претензий и рекламаций и т.д.);
- социальная ответственность производственной системы (благотворительная деятельность, защита окружающей среды и т.п.);
- потребности сотрудников (оплата труда, условия труда и отдыха, социальное развитие коллектива);
- развитие производственной системы (темпы роста хозяйственной деятельности).

При формулировании целей в рамках стратегического планирования показателей производственной системы, необходимо учитывать следующее:

- Цели должны быть функциональны, чтобы руководители различных уровней могли трансформировать цели.

Которые ставятся на более высоком уровне управления, в задачи для нижестоящих звеньев.

- Цели должны обеспечивать необходимую концентрацию ресурсов и усилий. В условиях ограниченности ресурсов должны выделяться основные производственные задачи, на которых необходимо сконцентрировать людские, денежные и материальные ресурсы. Следовательно, цели должны быть избирательными, а не всеобъемлющими.

- Цели должны быть достаточно жесткими, чтобы не расхолаживать сотрудников. В то же время они должны быть достижимыми, т.е. не выходить за пределы возможностей исполнителей.

- Необходимо ставить цели во всех сферах, от которых зависит жизнеспособность производственной системы.

- Необходима возможность корректировки целей в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде производственной системы в процессе их реализации.

- Цели должны быть количественно и качественно измеримы как в процессе их постановки, так и в процессе реализации.

- Цели должны быть конкретными, позволяющими однозначно определить, в каком направлении должна функционировать производственная система, что необходимо получить в результате достижения цели, в какие сро-

ки она должна быть реализована, кто должен ее реализовывать.

- Все цели в системе должны быть совместимы. Долгосрочные цели должны соответствовать миссии производственной системы, а краткосрочные – долгосрочным.

Таким образом, планирование является средством обоснования любого дела. Прежде чем начать какое-либо дело, необходимо тщательно продумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств это нужно сделать. В противном случае намерения могут оказаться невыполнимыми. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления производственной системой является процесс постановки целей и нахождения способов их выполнения, т.е. процесс планирования.

Примечания:

1. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2002. – 635 с.
2. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пулькина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 318 с.
3. Прыкин Б.В. Техничко-экономический анализ производства: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 399 с.
4. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 2000. – 440 с.