**Тема 8. Планирование деятельности предприятия**

**Тема 8. Система планирования деятельности организации**

**1. Система планирования на предприятии**

*Планирование выступает важнейшей функцией управления*, которая, так же как и управление, видоизменяется в процессе развития экономики.

Многие хозяйственники, ученые-экономисты полагают, что рыночные регуляторы успешно заменяют планирование. Однако вся история развития экономики свидетельствует, что планирование является мощным средством управления на микро- и макроуровне. Но оно эффективно в том случае, если применяется, во-первых, в соответствии с объективными условиями экономического развития, а во-вторых, в комплексе с другими средствами и методами управления.

Планирование как форма государственного воздействия на экономику существует практически во всех странах. Оно органически вписывается в рыночный механизм хозяйствования. Важно определить, что и как должно планировать государство, а что − сами субъекты хозяйствования. Чтобы решить эту проблему, необходимо рассмотреть виды планирования.

По содержанию и форме проявления различают следующие формы планирования и виды планов.

1. С точки зрения *обязательности* плановых заданий − директивное и индикативное планирование.

*Директивное планирование* представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.

*Индикативное планирование* − наиболее распространенная во всем мире форма государственного планирования макроэкономического развития. Индикативное планирование является антиподом директивного, потому что индикативный план не носит обязательный для исполнения характер. В составе индикативного плана могут быть обязательные задания, но их число весьма ограничено. В целом же он носит направляющий, рекомендательный характер.

Индикативное и директивное планирование должно дополнять друг друга, быть органически увязанным.

2. В зависимости *от срока*, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов принято различать долгосрочное (перспективное), среднесрочное и краткосрочное (текущее) планирование.

*Перспективное планирование* охватывает период более 5 лет (например, 10, 15 и 20). Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие.

*Среднесрочное планирование* осуществляется на период от 1 года до 5 лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с текущим. В этом случае составляется так называемый скользящий 5-летний план, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана и представляет собой, по сути дела, краткосрочный план

*Текущее планирование* охватывает период до 1 года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование.

3. *По содержанию*плановых решений выделяют стратегическое, тактическое (технико-экономическое планирование), оперативно-календарное и бизнес-планирование.

*Стратегическое планирование* определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы. В результате стратегического планирования предприятие ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения.

*Тактическое планирование* следует считать процессом создания предпосылок для реализации новых возможностей предприятия.

В ходе тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

*Оперативно-календарное планирование (ОКП)* является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Основная задача ОКП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

*Бизнес-планирование* имеет целью оценку целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

4. В теории и практике планирования могут также выделяться *другие виды планирования*, охватывающие как главные, так и второстепенные аспекты этого процесса.

В частности, планирование можно классифицировать по следующим критериям:

* *степени охвата*: общее планирование, охватывающее все аспекты проблемы; частичное планирование, охватывающее только определенные области и параметры;
* *объектам планирования*: целевое планирование, относящееся к определению стратегических и тактических целей; планирование средств, относящееся к определению средств достижения поставленных целей (планирование таких потенциалов, как оборудование, персонал, финансы, информация); программное планирование, относящееся к разработке и реализации конкретных программ, например, программ производства и сбыта; планирование действий, например, специальных продаж, наем кадров;
* *сферам планирования:* планирование сбыта (цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта); планирование производства (производственной программы, подготовки производства, хода производства); планирование персонала (потребности, найма, переподготовки, увольнения); планирование приобретений (потребности, закупок, реализации излишних запасов); планирование инвестиций, финансов и т.д.;
* *глубине планирования*: агрегированное планирование, ограниченное заданными контурами, например, планирование цеха как суммы производственных участков; детальное планирование, например, с подробным расчетом и описанием планируемого процесса или объекта;
* *координации частных планов во времени*: последовательное планирование, при котором процесс разработки различных планов представляет собой один долгий, согласованный, последовательно осуществляемый процесс, состоящий из нескольких этапов; одновременное планирование, при котором параметры всех планов определяются одновременно в одном-единственном акте планирования;
* *учету изменения данных:* жесткое планирование; гибкое планирование;
* *очередности во времени:* упорядоченное (текущее) планирование, при котором по завершении одного плана разрабатывается другой план (планы чередуются последовательно один за другим); скользящее планирование, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период; внеочередное (эвентуальное) планирование, при котором планирование осуществляется по мере необходимости, например, при реконструкции или санации предприятия.

*Система планирования включает следующие элементы:*

1. плановый персонал, сформированный в организационную структуру;
2. механизм планирования (совокупность средств и методов, с помощью которых принимаются плановые решения и обеспечивается их реализация);
3. процесс обоснования, принятия и реализации плановых решений (процесс планирования);
4. средства, обеспечивающие процесс планирования (методическое, информационное, техническое, математико-программное, организационное и лингвистическое обеспечение).

*Внутрифирменное планирование* как составная часть процесса управления предприятием может иметь следующие организационные формы:

1. с централизованными функциями планирования;
2. с децентрализованными функциями планирования.

На предприятии с централизованными функциями планирования при высшем руководстве создается специальная служба планирования, называемая обычно отделом планирования и контроля. Она подчиняется непосредственно президенту, вице-президенту или генеральному директору и занимается разработкой перспективных и текущих планов и следит за ходом их выполнения.

При децентрализованной системе планирования работа осуществляется на всех уровнях организационной структуры управления предприятием, что характерно для отечественной практики. Основной деятельностью по планированию занимается планово-экономический отдел (ПЭО), в состав которого могут входить структурные подразделения (секторы, бюро, группы) планирования цен, себестоимости, калькуляции и т.д.

Создание систем планирования на предприятии требует затрат. Но эффект от рациональной организации производства всегда превышает эти затраты.

**2. Стратегическое и тактическое планирование**

***Роль и методы стратегического планирования***

В системе управления социально-экономическими процессами, происходящими в обществе, а также в обеспечении нормального функционирования коммерческих организаций особое место занимает планирование — способ обеспечения единства направления усилий для достижения общих целей. Без планирования система неизменна во времени и не приспосабливается к изменениям во внешней среде. Поэтому никакое управление невозможно без планирования деятельности предприятия, так как от него во многом зависит эффективное функционирование.

В зависимости от размеров предприятия, характера поставленных задач и возможных сроков их решения план может иметь различные формы. В соответствии с этим планирование подразделяют на:

* + *долгосрочное,* рассчитанное на срок от 5 до 15 лет и предусматривающее формирование перспективных целей предприятия, направленных на наилучшее использование его ресурсов, на основе долгосрочных прогнозов;
  + *среднесрочное*, сроком от одного года до пяти лет. Среднесрочные планы по сравнению с долгосрочными более подробны, содержат большое число количественных показателей, и в них делается упор на распределение ресурсов. Объектами такого планирования являются производственные мощности предприятия, капитальные вложения, потребности в финансовых ресурсах, научные исследования и разработки и т. д.;
  + *краткосрочное*, или текущее, — рассчитано на срок до одного года.

В последние годы особенно возросла роль стратегического планирования, целью которого является разработка стратегических решений и формирование планов, нацеленных на развитие предприятия в долгосрочной перспективе и достижение конкурентных преимуществ с учетом возможных изменений во внешней среде.

Благодаря стратегическому планированию предприятие может с необходимой точностью оценить свои потенциальные возможности, разработать соответствующие производственные программы, скоординировать усилия всех служб, установить каждому подразделению конкретные цели, определить альтернативные действия на длительный срок.

Стратегическое планирование принципиально отличается от других видов планирования, так как оно использует не традиционный подход «из прошлого в будущее», а предполагает направление анализа и принятие управленческих решений «из будущего в настоящее». Это и вызывает основные трудности: как планировать «от базы», знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлениях о будущем бизнеса, знают немногие.

Огромный вклад в становление и развитие стратегического планирования внесли Ф. Абраме, И. Ансофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон, А. Стрикланд.

Именно с их работ началась классическая теория стратегического планирования. В области методологии стратегического планирования особое место занимают прикладные разработки таких фирм — лидеров консалтингового бизнеса, как Boston Consulting Group, McKinsey, Artur D. Little.

Стратегическое планирование пришло на смену долгосрочному планированию и заняло лидирующее место в планирующей деятельности фирмы. В стратегическом планировании по сравнению с долгосрочным пространство деятельности фирмы стало более объемным, включая в себя наряду с основными элементами внутренней среды организации внешние аспекты: социальные факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т. д.

Главное отличие стратегического планирования от долгосрочного—в его вариативности, разработке альтернативных версий развития будущего предприятия.

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Сегодня наряду с формальными, количественными методами стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход.

***Методология стратегического планирования****,* совокупность важнейших теоретических принципов и методов, используемых в процессе составления планов, дает ответы на следующие вопросы.

1. Каковы цели развития соответствующего объекта стратегического планирования?

2. Какие подходы к решению проблем стратегического планирования использовать?

3. С помощью какой системы показателей можно обеспечить оптимизацию стратегических планов?

Под методом стратегического планирования понимают конкретный способ, прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования. В стратегическом планировании используются следующие методы разработки планов:

* + *экспертный метод*, основанный на использовании косвенной и неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции;
  + *метод социально-экономического анализа*, заключающийся во всестороннем изучении социально-экономической действительности, познания внутренних связей и зависимостей явлений с целью определения прогрессивных тенденций развития;
  + *метод прямых инженерно-экономических расчетов*, предназначенный для определения потребностей рынка в данном виде продукции и возможностей ее производства;
  + *балансовый метод*, используемый для обеспечения согласованности взаимосвязанных показателей;
  + *экономико-математические* методы и модели, решающие, к примеру, такие вопросы, как составление оптимальной программы выпуска продукции при заданных трудовых и материальных ресурсах;
  + *метод системного анализа и синтеза*, заключающийся в разложении явлений на составные части и определении на этой основе ключевых проблем перспективного развития.

Методологические подходы стратегического планирования могут быть реализованы только с помощью специальных показателей.

Разработка стратегических программ и планов невозможна без использования системы показателей, которая должна быть гибкой, адаптивной, способной отражать все изменения в состоянии объекта планирования.

Так как стратегическое планирование является центральным элементом системы управления фирмой, для него общезначимыми являются принципы управления, к которым относят:

* + *принцип единства централизма и самостоятельности.* Он связан с предоставлением филиалам максимально возможной свободы в хозяйственной деятельности, в том числе и в планировании, но в рамках общей стратегии фирмы;
  + *принцип единства и комплексности прогнозов*, программ и планов. Он направлен на координацию и сведение в единое целое планов структурных подразделений и филиалов, разработанных на основе общей стратегии организации;
  + *принцип проверки выполнения программ и планов*. Проверка выполнения намеченных целей осуществляется для выявления ошибок, допущенных в процессе стратегического планирования; для учета возможностей, не учтенных ранее или вновь возникших; для определения возникших в ходе выполнения планов новых потребностей и привлечения необходимых ресурсов.

***Основные элементы стратегического планирования***

Цикл стратегического планирования включает следующие основные элементы (рис. 1).

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического планирования, так как он является базой как для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. После анализа среды можно переходить к формированию миссии организации, которая выражает смысл ее существования, ее предназначение. Далее идет процесс разработки долгосрочных целей, а затем их конкретизация путем определения краткосрочных.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию.

1. Анализ среды

2. Миссия планирования

3.Стратегические цели и возможные задачи

4. Анализ внутренних

сильных и слабых сторон

8. Оформление

стратегического плана

7. Порядок реализации и оценки стратегии

6. Выбор и формирование

стратегии

5. Анализ стратегических

альтернатив

**Рис. 1 – Основные элементы цикла стратегического планирования**

И наконец, после определения порядка реализации стратегии и окончательного оформления стратегического плана можно приступать к выполнению стратегии. Именно этот процесс в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей, или, как это достаточно часто случается, фирма оказывается не в состоянии осуществить выбранную стратегию.

Рассмотрим подробно элементы стратегического планирования.

Прежде чем приступить к формированию и осуществлению выбранной стратегии, руководство должно быть уверенным, что оно располагает достаточно полной и достоверной информацией как *о внутренней среде организации*, ее потенциале и тенденциях развития, так и *о внешней среде*, динамике ее развития и месте, которое организация в ней занимает.

Каждое действие организации возможно только в том случае, если среда его допускает. Во внутренней среде заключен тот потенциал организации, который позволяет ей функционировать и развиваться.

Внутренняя среда является источником жизненной силы организации. Но организация не является обособленным элементом, она находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, которая обеспечивает ее необходимыми ресурсами. Однако эти ресурсы не безграничны, на них претендуют многие организации.

И задача стратегического планирования и управления состоит в обеспечении такого взаимодействия с окружающей средой, которое позволяло бы поддерживать потенциал организации на уровне, необходимом для достижения ее целей, что давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

*Анализ внешней среды.* Внешняя среда в стратегическом планировании рассматривается как совокупность двух подсистем: макроокружения и непосредственного окружения. Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно- техническое и технологическое развитие общества.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если работа аналитиков, занимающихся изучением макроокружения, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые могут проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценить эту информацию с точки зрения угроз или дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ покупателей прежде всего необходим для того, чтобы выявить профиль потенциального покупателя, заинтересованного в приобретении продукции этой организации. Профиль покупателя может быть составлен на основе анализа географического месторасположения покупателя, его демографических характеристик (возраст, образование), положения покупателя в обществе.

*Изучение покупателей* позволяет определить, на какой объем продаж может рассчитывать организация; какой продукт будет пользоваться наибольшим спросом; в какой мере покупатели нацелены приобретать продукцию именно данной организации; какое будущее ожидает продукцию организации.

*Анализ поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество продукта. При выборе поставщиков необходимо всесторонне изучить их деятельность и построить с ними такие отношения, которые обеспечивали бы организации максимально сильную позицию во взаимодействии с поставщиками.

В стратегическом планировании особое место занимает *изучение конкурентов*. Очень часто фирмы, недооценив противника, проигрывают в конкурентной борьбе. Поэтому важно не упустить из виду ни одного конкурента. Необходимо особенно пристально следить за вновь пришедшими на рынок и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев» путем углубленной специализации в производстве продукта и контроля над каналами распределения.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Как известно, если рынок старого продукта был отодвинут на второй план замещающим, то вернуть однажды достигнутые позиции оказывается уже практически невозможно.

Поэтому предприятие должно иметь достаточный потенциал, чтобы достойно встретить вызов со стороны фирмы — производителя замещающей продукции и перейти к созданию продукта нового типа.

*Анализ рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ее задач кадрами.

*Анализ внутренней среды*. Внутренняя среда — та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Анализ внутренней среды ориентирован на изучение того потенциала, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры предприятия, их потенциал, квалификация; организационная структура; научные исследования и разработки; финансы предприятия, маркетинг, организационная культура. Одним из наиболее распространенных и признанных методов, позволяющих провести совместное изучение внешней и внутренней среды, является метод SWOT (сила, слабость, возможности и угрозы), подробно рассмотренный в параграфе 3.2.

Таким образом, можно сделать вывод, что анализ среды — очень важный этап выработки стратегии организации. Более того, не зная особенностей среды, организация не сможет существовать, и она вынуждена изучать среду, чтобы обеспечить себе достижение поставленных целей, обусловленных миссией организации.

Развитие стратегического видения и миссии предприятия. Основное предназначение видения и миссии предприятия — вдохновлять служащих и служить серьезным побуждающим стимулом к более качественному выполнению возложенных на них задач.

*Видение* — это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Видение — это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы. Именно видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

В настоящее время все больше возрастает значение концепции «видения». Связано это с тем, что видение является хорошим средством мотивации работников фирм, оно способствует сплочению людей, ориентирует их деятельность в едином направлении и создает импульс для постоянного прогресса.

**Пример**

Приведем несколько вариантов формулировки видения.

•Фирма Merck, специализирующаяся в сфере здравоохранения: «Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели».

•Фирма Apple, производитель персональных компьютеров: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».

•Компания Disney: «Делать людей счастливыми».

Более конкретным ориентиром, чем видение, является миссия, основная общая цель организации. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта — период времени, по истечении которого она должна быть выполнена.

Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, какова ее философия, к чему она стремится.

Самые удачные формулировки миссии компании выражены просто и кратко, произнесены громко и ясно, что способствует полной самоотдаче каждого работника, формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.

**Пример**

Формулировки миссий.

• Банк «Менатеп»: «Менатеп» должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и Европе».

• Компания «Лукойл»: «Стать компанией мирового класса».

• Компания Pepsi-Cola: «Превзойти «Коку!»

• American Red Cross: «Наша миссия — улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними».

• Eastman Kodak: «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

• Ford Motor Company: «Удовлетворять своих потребителей путем предложения высококачественных легковых и грузовых автомобилей, повышения эффективности технологических процессов, а также формирования своей системы, состоящей из работников, дилеров и поставщиков».

Формирование миссии является обычным явлением для высокоразвитого бизнеса, ведь именно миссия представляет собой базу для установления целей организации.

***Постановка целей предприятия***

«Если вы хотите добиться хороших результатов, поставьте хорошие цели»,— гласит поговорка.

В основе планирования лежит постановка целей, на достижение которых направлена вся деятельность предприятия. Различают цели долгосрочные и краткосрочные. Последние являются конкретизацией долгосрочных целей.

Для крупных предприятий, где существует несколько уровней управления, характерна иерархия целей. Цели более высокого уровня носят обобщающий характер и должны быть достигнуты в долгосрочном периоде. В свою очередь, реализация любой цели низкого уровня способствует достижению главной цели. И если иерархия целей построена правильно, то подразделение, достигая определенной цели, вносит свой вклад в деятельность организации в целом.

В стратегическом планировании самыми важными целями считаются цели роста организации, выражающие соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации и темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от характера этого соотношения и в соответствии с темпом роста различают цели быстрого, стабильного роста и цели сокращения.

Попытка достичь целей *быстрого роста* связана с огромным риском, и ставить перед собой эти цели могут только те организации, которые обладают достаточным потенциалом, необходимыми ресурсами, доскональным знанием рынка.

Цели *стабильного роста* направлены на сохранение уже достигнутых позиций в отрасли, когда организация не пытается резко вырваться вперед, рискуя потерять то, что было накоплено. Цель сокращения ставится, когда организация по ряду причин вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом.

Цели должны отвечать определенным требованиям. Во-первых, они должны быть *достижимыми*, и, хотя в них должен быть заложен определенный вызов, они не могут выходить за пределы допустимых возможностей исполнителей. Во-вторых, цели должны быть *гибкими* и поддаваться корректировке в случае изменений во внешней среде. В-третьих, необходимо, чтобы цели были *измеримыми*, иначе будет невозможно оценить, была ли достигнута цель. В-четвертых, цели должны быть конкретными, что означает необходимость установления сроков достижения целей и определения ответственного лица, которое будет непосредственно заниматься их реализацией. И наконец, цели должны быть *совместимыми*: долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные цели — долгосрочным.

Установленные цели имеют для организации, всех ее подразделений и всех сотрудников статус закона. Устанавливать цели можно централизованно или децентрализованно. При *централизованном* подходе все цели подчинены единой ориентации и определяются высшим руководством.

Недостаток данного подхода заключается в том, что руководство может столкнуться с сопротивлением и неприятием целей на нижних уровнях. В случае *децентрализации* нижние уровни наряду с верхними принимают участие в установлении целей. Существует две схемы децентрализованного установления целей:

* + установление целей сверху вниз, т. е. нижестоящие уровни определяют свои цели, исходя из целей более высокого уровня;
  + установление целей снизу вверх, т. е. нижестоящие уровни устанавливают свои цели, на основе чего идет определение целей более высокого уровня.

Итак, организация не может существовать без целевых ориентиров. И чем четче сформулирована цель, тем проще разработать стратегию ее реализации.

***Определение стратегии предприятия***

Сущность стратегии состоит в создании будущего конкурентного преимущества быстрее, чем конкуренты организации смогут скопировать то, чем она обладает сегодня.

***Стратегия — долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации и позиции организации в окружающей среде.***

В условиях жесткой конкурентной борьбы предприятия должны вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит им приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям во внешней среде и поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Не существует единой стратегии для всех предприятий.

Каждое предприятие уникально и требует выработки особой стратегии, которая зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития, его потенциала, существующих конкурентов.

***Типы стратегий предприятия***

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

М. Портер, специалист в области стратегического управления, выделяет три области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

*Первая область* связана *с лидерством в минимизации издержек производства*, в результате чего компания может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Предприятия, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения.

*Вторая область* выработки стратегии связана *со специализацией в производстве продукции.* Предприятия, выбирающие этот тип стратегии, должны иметь прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

*Третья область* связана *с концентрацией усилий предприятия на определенном выбранном сегменте рынка*. В этом случае предприятие должно строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т. е. исходить из запросов конкретных клиентов, а не рынка в целом.

***Коротко можно обозначить эти три конкурентные стратегии так: преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование.***

Выделяют четыре группы эталонных стратегий предприятия.

***К первой группе эталонных стратегий*** относят стратегии концентрированного роста:

* + стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма пытается с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции (для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия);
  + стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
  + стратегия развития продукта, предполагающая производство нового продукта и его реализацию на уже освоенном фирмой рынке.

***Вторую группу эталонных стратегий*** составляют *стратегии интегрированного роста,* направленные на изменение положения предприятия внутри отрасли:

* + стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет усиления контроля над поставщиками или за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;
  + стратегия вперед идущей вертикальной интеграции связана с приобретением или усилением контроля над системами распределения и продажи.

***К третьей группе эталонных стратегий*** развития бизнеса относят *стратегии диверсифицированного роста*. Эти стратегии реализуются в том случае, если предприятия дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли:

* + стратегия центрированной диверсификации, заключающаяся в производстве новой продукции наряду с уже имеющейся;
  + стратегия горизонтальной диверсификации предполагает производство нового продукта с использованием новой технологии; по своим качествам этот продукт должен сопутствовать уже производимому товару;
  + стратегия конгломеративной диверсификации состоит в производстве технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

***Четвертым типом эталонных стратегий*** развития бизнеса являются *стратегии сокращения.*

* + стратегия ликвидации, которая вызвана тем, что фирма не может вести дальнейший бизнес;
  + стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая»;
  + стратегия сокращения, заключающаяся в продаже одного из подразделений или бизнеса, не приносящего дохода, для получения средств на развитие более перспективных, соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;
  + стратегия сокращения расходов, направленная на уменьшение издержек и сокращение затрат. Часто при реализации этой стратегии вынужденной мерой является сокращение найма и даже увольнение персонала, а также прекращение производства прибыльных товаров.

На практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий.

***Выбор стратегии предприятием***

Ключевыми факторами, которые должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие.

*1.* *Потенциал предприятия.* Сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, связанных с их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Им следует делать ставку на стратегию концентрированного либо интегрированного роста. Слабые фирмы должны реализовать одну из стратегий сокращения, и если нет такой стратегии, которая может привести к увеличению их силы, то они должны покинуть данную отрасль.

*2.* *Финансовые ресурсы предприятия.* Любые изменения в деятельности предприятия, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта или переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

*3. Интересы и отношение высшего руководства*. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска.

*4. Степень зависимости от внешней среды* также оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают ситуации, когда фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала,

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка продукции и конкурентной позиции фирмы (рис. 8.2).

|  |  |
| --- | --- |
| *II Квандрант стратегии*   * Пересмотр стратегий концентрации * Горизонтальная интеграция * Сокращение * Ликвидация   ***Слабая конкурентная позиция*** | ***Быстрый рост рына***  *I Квандрант стратегии*   * Концентрация * Вертикальная интеграция или слияние * Центрированная диверсификация   ***Сильная конкурентная позиция*** |
| *III Квандрант стратегии*   * Сокращение расходов * Диверсификация * Сокращение * Ликвидация   ***Медленный рост рынка*** | *IV Квандрант стратегии*   * Центрированная * диверсификация * Конгломеративная * диверсификация * Совместное предприятие в новой области |

**Рис. 2. – Матрица выбора стратегии**

Итак, стратегия выработана. Далее необходимо установить, соответствует ли она потенциалу и возможностям фирмы, оправдывает ли возможный положительный результат и риск потерь в случае провала стратегии.

Если в процессе разработки стратегии были допущены ошибки, то лишь умелое руководство может привести фирму к успеху и спасти ее от краха. Более того, даже если стратегия безупречна, положительный результат также зависит от хорошего исполнения.

Кроме того, нельзя забывать, что стратегия требует постоянной корректировки в соответствии с происходящими изменениями в окружающей среде.

***Проведение стратегических изменений***

Проведение изменений является ключевой задачей, так как именно благодаря этому в организации создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии.

Перестройка организации, вызванная переходом в новую отрасль, связана с созданием новой организационной культуры. Слияние с аналогичной организацией требует проведения радикальных изменений в организационной структуре. Умеренные преобразования, обусловленные выходом с новой продукцией на новый рынок, затрагивают в основном маркетинговую структуру. И наконец, неизменяемое функционирование означает, что организация реализует одну и ту же стратегию.

Стратегические изменения в основном затрагивают организационную структуру, остов организации, и организационную культуру, своего рода душу организации, которая выражает ее философию, нормы поведения, преобладающие ценности. Однако совсем не обязательно кардинально менять их каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Необходимо выяснить, насколько существующие структура и культура соответствуют стратегии, а потом, если потребуется, провести изменения.

Итак, стратегические изменения являются залогом успеха выбранной стратегии, и их проведение необходимо, иначе даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал.

**Пример**

Стратегия компании McDonald's. McDonald's — лидер среди предприятий общественного питания на мировом рынке, имеющий известную торговую марку и широкую сеть ресторанов. Стратегия McDonald's состояла из следующих основных элементов:

• стратегия роста: создавать 700-900 дополнительных ресторанов ежегодно, часть собственных и часть на условиях франчайзинга, причем 2/ 3 ресторанов должны открываться за пределами США;

• стратегия франчайзинга: осуществлять строгий отбор руководства на франчайзи (подход состоял в том, что право работать под аркой McDonald's получали высокоталантливые предприниматели с незапятнанной деловой репутацией после прохождения стажировки непосредственно в компании);

• стратегия размещения ресторанов: размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей в перспективе долговременный рост объема продаж. Стратегия компании по размещению ресторанов предусматривала обеспечение строительства первого ресторана в центре города, затем открывались рестораны в легкодоступных для клиентов местах;

• ассортиментная стратегия: осуществлять серьезную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества;

• производственная стратегия: устанавливать строгие требования к товару, прямо связанные с технологией производства и работой ресторана (это касается приготовления пищи, чистоты помещений). Разрабатывать оборудование и производственные системы, которые позволяли бы улучшить обслуживание;

• стратегия продвижения товаров: укреплять имидж компании McDonald's в областях качества, обслуживания и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы;

• стратегия подбора и подготовки персонала: учить искусству работы; предоставлять возможность служебного роста; обеспечить тщательную подготовку персонала, чтобы максимально удовлетворять требованиям клиентов.

Итак, стратегическими приоритетами компании были: постоянный рост, обеспечение исключительного внимания к клиенту, поддержка репутации умелого и качественного производителя, большой объем производства и продвижение торговой марки «Макдоналдс» на мировом рынке. Тщательно разработанная стратегия является залогом успешного бизнеса.

**Пример**

Многонациональная стратегия компании Nestle. Nestle — самая крупная в мир компания по производству продуктов питания с годовым доходом 65 млрд долл., завоевавшая рынки всех континентов и имеющая свои предприятия более чем в 60 странах.

Nestle — самый большой в мире производитель кофе. Компания также является мировым лидером в производстве минеральной воды, консервированного молока, замороженных продуктов, конфет и детского питания. Стратегия компании состоит в том, чтобы предлагаемые на конкретный рынок сорта кофе полностью соответствовали вкусам и предпочтениям любителей кофе в этой стране. Кроме того, компания предлагает новые сорта кофе и осваивает новые сегменты там, где появляются соответствующие возможности, а также изменяет сорта кофе, когда необходимо быстро отреагировать на изменение вкусов и привычек потребителей.

Для того чтобы постоянно поддерживать полное соответствие производимого кофе вкусам потребителей в различных странах (или отдельных регионах внутри страны), в компании работают четыре специализированные исследовательские лаборатории, которые проводят исследования и создают принципиально новые сорта кофе, отличающиеся ароматом, цветом и вкусом.

**Пример**

Стратегия оптимальных издержек компании Toyota. Несмотря на высокое качество товара, Toyota смогла достичь абсолютного лидерства по издержкам благодаря своим производственным навыкам и технике. Когда Toyota решила производить свои новые элитные модели с целью проникновения на рынок престижных автомобилей, она использовала классическую стратегию оптимальных издержек.

Стратегия компании Toyota имела три характерные черты:

• передача своего опыта в производстве высококачественных моделей автомобилей с низкими издержками в производство элитных машин с сохранением издержек ниже, чем у других производителей аналогичных автомобилей, особенно компаний Mercedes и BMW)

• снижение цен за счет низких производственных издержек, что позволит увести покупателей, понимающих важность цены, от компаний Mercedes и BMW;

• создание сети дилеров моделей Lexus, не связанной с обычными каналами распределения компании, чтобы обеспечить персональное отношение к клиентам, которого еще не было в отрасли.

Стратегия оптимальных издержек позволила компании добиться конкурентных преимуществ. Она дала возможность создать исключительную ценность для покупателя и предлагать товар среднего качества по цене ниже средней или товар хорошего качества по средней цене.

***Использование матричного анализа в стратегическом планировании***

Одним из наиболее распространенных методов оценки качества видов деятельности предприятия является матричный анализ ее хозяйственного портфеля. Портфельные модели определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него.

Наиболее часто применяются три типа матриц хозяйственного портфеля — матрица «рост/доля рынка», разработанная компанией Boston Consulting Group, матрица «привлекательность отрасли/конкурентное положение», созданная компанией General Electric, и матрица жизненного цикла отрасли.

Матрица «рост/доля рынка» (БКГ). Первоначальной, классической портфельной моделью является матрица БКГ (рис. 8.3). Матрица БКГ указывает на четыре основные позиции бизнеса:

* + высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках — идеальное положение («звезда»). «Звезды» обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, «звезды» обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала;
  + высококонкурентный бизнес на зрелых, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы») — хороший источник наличности для фирмы. Поскольку темпы роста отрасли невелики, текущая деятельность «дойных коров» приносит достаточно средств не толь- ко для сохранения лидирующих позиции на рынке, но и для обеспечения инвестирования развивающихся «звезд»;

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Возможности расширения отраслевого рынка**  **(абсолютная доля рынка)** | | | |
|  |  |  |  |
| ***Высокий*** | «Звезда» | «Знак вопроса» |  |
| **Н*изкий*** | «Двойная корона» | «Собака» | ***Уровень конкурентоспособности*** |
|  | ***Высокий*** | ***Низкий*** | ***(Относительная доля рынка)*** |

|  |
| --- |
|  |

**Рис. 3 – Портфельная модель БКГ**

* + не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках «знаки вопроса», или «трудные дети». Бизнес на стадии «вопросительного знака» является «захватчиком ресурсов», поскольку потребности данного бизнеса в финансировании высоки (по причине того, что быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений), а размер его доходов низок (ввиду низкой доли на рынке);
  + занимающие слабые конкурентные позиции на рынках, находящихся в состоянии застоя, «собаки» — отверженные мира бизнеса. Они имеют слабые перспективы роста.

*Разработано несколько вариантов стратегий в рамках матрицы БКГ:*

* + рост и увеличение доли рынка — превращение «знака вопроса» в «звезду»;
  + сохранение доли рынка — стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций;
  + «сбор урожая», т. е. получение краткосрочной прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка — стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;
  + ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях — стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей улучшить свои позиции.

Таким образом, матрица хозяйственного портфеля БКГ приносит несомненную пользу для принятия решения о характере стратегии для каждого отдельного вида деятельности. Матрица БКГ акцентирует внимание на прибыльности каждого хозяйственного подразделения, а также на выгодах от перераспределения финансовых ресурсов диверсифицированной компании между этими подразделениями с целью оптимизации своего портфеля деловой активности.

***Матрица «привлекательность отрасли/конкурентное положение»***

Альтернативный подход, усовершенствовавший матрицу «рост/доля рынка» (БКГ), был предложен компанией General Electric при участии консалтинговой фирмы McKinsey. Прежде всего организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, определяющих привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого.

Основные показатели привлекательности рынка таковы: размер рынка, диверсифицированность рынка; чувствительность к ценам и уровню обслуживания; склонность к сезонности; уровень конкуренции; чувствительность к товарам-субститутам и т. д.

К факторам, характеризующим стратегическое положение бизнеса, относятся: относительная доля рынка; относительный уровень издержек; возможность превзойти конкурентов по качеству товара; знание потребителей; степень участия в диверсификации; влияние на рынок; уязвимость со стороны новой технологии; уровень прибыльности относительно конкурентов, уровень использования мощностей и т. д.

На основе объективного анализа своего положения по каждому из факторов фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы (рис. 4).

Наиболее важные стратегические результаты применения анализа на основе матрицы «привлекательность отрасли/конкурентная позиция» касаются оценки инвестиционных приоритетов для каждого вида бизнеса компании.

Как видно из матрицы, верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, — двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол, — отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Анализ матрицы «привлекательность отрасли/конкурентная позиция» дает ответ на вопрос, на какую стратегию ориентироваться в целом: агрессивное расширение, защита и оборона или «сбор урожая».

Матрица жизненного цикла. В основе анализа динамики рынка конкретного продукта лежит модель жизненного цикла товара.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Привлека-тельность*  *рынка* |  |  |  |  |
| *Высокая* | ***Инвестировать***  ***(расти)*** | Инвестировать  (расти) | ***Ограниченные инвестиции***  ***(укрепление стратегических позиций)*** |  |
| *Средняя* | Инвестировать  (расти) | ***Ограниченные инвестиции*** | Собрать урожай  (отказаться от этого бизнеса) |  |
| *Низкая* | ***Ограниченные инвестиции***  ***(использовать достигнутое положение)*** | Собрать урожай  (использовать достигнутое положение и защитить его) | ***Собрать урожай***  ***(отказаться)*** | *Страте-гическо*е |
|  | *Хорошее* | *Среднее* | *Низкое* | *положение* |

**Рис. 4 – Модель McKinsey**

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики :

* + рождение и внедрение на рынок — небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;
  + стадия роста — существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
  + стадия зрелости — устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
  + стадия насыщения рынка и упадка — снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла — правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа существования товара на рынке (рис. 8.5).

Матрица жизненного цикла показывает, как распределяются различные подразделения диверсифицированной компании по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, бизнес А может быть обозначен как развивающийся (будущий победитель), бизнес В — как развитый, бизнес С— как потенциальный проигравший, бизнес Е — сегодняшний победитель, бизнес F — «дойная корова», бизнес G — проигравший, или «собака».

Например,

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Конкурентная позиция*** | |  |  |  |  |
| ***Низкая*** | |  |  |  |  |  |
| ***Средняя*** | |  |  |  |  |  |
| ***Слабая*** | |  |  |  |  | ***Стадии жизненного***  ***цикла*** |
|  | ***Рождение*** | | ***Рост*** | ***Зрелость*** | ***Насыщение и упадок*** |  |

**Рис. 5 – Модель жизненного цикла**

Стратегическое планирование на российских предприятиях На сегодняшний день лишь единицы российских компаний имеют эффективную систему стратегического планирования. Однако большинство руководителей в нашей стране уже осознают важность применения методов и принципов стратегического планирования для успешного ведения бизнеса.

Рассмотрим, как используется методология стратегического планирования на конкретных российских предприятиях.

**Пример**

Акционерная финансовая корпорация «Система» сформировалась как холдинг в специфических условиях российской переходной экономики.

Применительно к крупным диверсифицированным корпорациям (КДК), какой и является АФК «Система», можно выделить следующие основные задачи стратегического планирования:

• анализ состояния, в котором в настоящее время находится корпорация;

• формулирование основных целей и выбор приоритетных направлений развития корпорации, обоснование стратегии распределения корпоративных ресурсов для достижения основных целей.

В настоящее время КДК сталкиваются со следующими стратегическими проблемами:

• определение приоритетов политики диверсификации;

• выбор направлений производственной, финансовой и научно-технологической политики;

• определение границ и условий выхода на внешний рынок;

• освоение методов современного маркетинга и менеджмента;

• совершенствование оргструктур для адаптации к условиям рынка.

Решение этих проблем и составляет предмет стратегического планирования в отечественных КДК, в том числе и в АФК «Система», куда входят очень разноплановые крупные предприятия. 06 эффективности деятельности корпорации по направлениям бизнеса можно судить на основе анализа матрицы «рост/доля рынка» (рис.6).

В своей деятельности АФК «Система» широко использует основные методы и принципы стратегического планирования, что является залогом успеха в достижении основной цели корпорации — превращение в высокоприбыльный финансово-промышленный комплекс, обеспечивающий ускоренный рост капитала и призванный стать образцом российской компании мирового класса.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Доля рынка*** |  |  |  |
| ***Высокая*** | «ЗВЕЗДЫ»  Телекоммуникации | «ЗНАКИ ВОПРОСА»   * Туризм * Нефть и нефтепродукты * Электроника * Средства массовой информации |  |
| ***Низкая*** | «ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»   * Страхование * Недвижимость * Строительство | «СОБАКИ»   * Торговля * Банковское дело * Пищевая промышленность |  |
|  | ***Высокие*** | ***Низкие*** | ***Доходы*** |

***Рис. 6— Модель БКГ на примере АФК «Система»***

**Пример**

В основе концепции стратегического планирования деятельности ЗАО «Сибирская кожгалантерея» лежит система постановки задач по следующим ключевым областям: маркетинг и сбыт; персонал; экономика и финансы, производство; коммуникации. При этом планирование внутри каждой области нацелено на реализацию миссии предприятия: удовлетворить потребности покупателей в кожгалантерейных товарах, отвечающих принятому на данный момент уровню качества, обеспечить соответствующую прибыль акционерам и справедливую оплату сотрудникам предприятия.

Управление блоком коммуникаций как одной из приоритетных систем в рамках задач стратегического планирования деятельности ЗАО «Сибирская кожгалантерея» направлено на формирование и целенаправленное поддержание имиджа компании. Основные мероприятия — постоянное присутствие компании в общественной жизни региона, формирование устойчивых деловых отношений со стратегическими партнерами, создание рекламы предприятия.

В перечень технико-технологических задач входят вопросы современного технического и технологического обеспечения производственных процессов, разработка и освоение современных технологий в целях расширения ассортимента и модельного ряда изделий.

В целях снижения затрат на предприятии создана система внутрипроизводственных заказов на выполнение работ основными производственными, вспомогательными и обслуживающими подразделениями компании. Такая система позволяет упорядочить распределение работ между исполнителями и снизить производственные затраты.

В рамках стратегического планирования и управления персоналом в ЗАО «Сибирская кожгалантерея» разработан специальный комплекс мероприятий, включающий создание условий и стимулов для повышения качества труда исполнителей, обучение и аттестацию персонала, проведение различных конкурсов («Человек месяца» и т. п.), поддерживаемых системой морального и материального стимулирования.

Таким образом, ЗАО «Сибирская кожгалантерея» удалось создать достаточно эффективную систему стратегического планирования. Более того, общий подход и сформулированные принципы стратегического планирования, практикуемые в компании, могут быть полезны и для других типов производств.

**Пример**

На производственном объединении «Сиббиофарм» (головное предприятие — Бердский завод биопрепаратов) еще в середине 1970-х гг. началась разработка комплексной программы развитая (КПРП). С тех пор работа над созданием КПРП не прерывалась. Накоплен огромный опыт, который может быть полезен и директорам других промышленных предприятий.

Миссия предприятия была сформулирована следующим образом: «Улучшить технологические качественные показатели выпускаемых препаратов настолько, чтобы обеспечить устойчивый сбыт продукции на внутреннем рынке и занять нишу в Европе, Азии и странах американского континента. Это должно привести предприятие к устойчивому экономико-финансовому состоянию».

Одним из достижений руководителей предприятия можно считать создание эффективной подсистемы управления сбытом, которая изучала рынки внутри страны и за рубежом. Это позволило предприятию избежать кризиса, расширить номенклатуру, ориентируясь на конкретного потребителя. Так, внутри страны появился потребитель ферментов в лице заводов — производителей спирта, а за рубежом нашлись потребители средства защиты растений в закрытом грунте, имеющего ограниченный спрос у нас в стране, но широко применяемого в южных штатах США, Мексике, латиноамериканских странах.

Предприятию благодаря разработке эффективной стратегии удалось добиться огромных успехов по продвижению своего товара за рубежом. Так, начиная с 1995 г. доля экспортной продукции составляет 34-40% от общего объема производства (для сравнения: в 1985 г.— 0,6%).

При достижении стратегической цели — выхода на мировой рынок — предприятие столкнулось с проблемой сертификации продукции в стране-потребителе.

Руководство «Сиббиофарм» пошло на компромисс, заключая временное соглашение с фирмами — потребителями продукции, предоставляя им на 2-3 года право на реализацию их продукции в обмен на сертификацию продукции в стране-потребителе. К примеру, такое соглашение было заключено с компанией «Трои» (США) по боверину. Именно это позволило предприятию выйти на мировой рынок с минимальными финансовыми затратами.

В 1990 г. завод биопрепаратов начал выпускать шприцы однократного применения. Решение об освоении не свойственной профилю завода номенклатуры оказалось дальновидным — все последующие годы выпуск шприцев позволял предприятию удерживаться в числе работающих. На долю этого вида продукции в настоящее время приходится около 30% от общего объема производства.

Деятельность предприятия постоянно направлена на расширение ассортимента. Только за последнее десятилетие на заводе организованы: производство по переработке облепихового сырья и получению облепихового масла, производство 5%-ной настойки йода и др., идет подготовка организации производства кормовых добавок.

Заводскими изобретателями были созданы уникальные устройства, отработаны технологические схемы производства новых препаратов. На заводе в несколько этапов прошла модернизация технологического оборудования, которая позволила добиться стопроцентной стерильности процессов, были внедрены модернизированные фасовочные узлы.

**Пример**

ПО «Сиббиофарм» лишний раз доказывает, что хорошо разработанная комплексная стратегия развития является решающим условием эффективного функционирования предприятия, расширения его деятельности и достижения поставленных целей.

***Стратегическое управление***

Для успешного функционирования фирмы необходимо осуществлять такое управление, которое обеспечивало бы адаптацию к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Стратегическое управление опирается в своей деятельности на человеческий потенциал, ориентируется на потребителя, осуществляет в организации своевременные изменения, что позволяет одержать победу над конкурентами, добиться поставленных целей в долгосрочной перспективе и выжить.

При нестратегическом управлении разработка планов осуществляется только на основе анализа внутренних возможностей организации, при этом абсолютно не учитывается, например, как будет принят товар рынком, какое количество будет куплено и по какой цене. Составление планов на долгие годы вперед, желание строить на «века» — все это признаки несовершенного управления.

При стратегическом же управлении упор делается на то, что организация должна делать сегодня, в настоящий момент для достижения поставленных целей в будущем, с учетом того, что условия существования организации будут меняться.

***Стратегическое управление — это определенная философия, идеология бизнеса, и каждым менеджером она понимается по-своему. Конечно же, существуют определенные рекомендации, правила анализа проблем и выработки стратегий, но в целом эффективное управление — это симбиоз интуиции и таланта высшего руководства, ведущего организацию к стратегическим целям, и высокий профессионализм служащих, обеспечивающий связь организации со средой.***

Очень многие организации ошибочно полагают, что для эффективного функционирования достаточно иметь хорошую подсистему стратегического планирования. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Для реализации стратегии необходимо создать или откорректировать существующую организационную культуру, построить систему мотивирования, придать организации определенную гибкость. Поэтому в организации должна существовать сильная подсистема стратегического исполнения, иначе планирование теряет смысл.

Необходимо также сказать, что риск неправильного стратегического предвидения огромен, и ошибки стратегического планирования и управления могут оказаться губительными для организации.

Почему одни организации сходят со сцены делового мира, тогда как другие продолжают существовать и довольно успешно развиваться? Разрушение организации напрямую связано с неверно избранной стратегией или вообще с отсутствием таковой. Действительно, на практике лишь у единичных предприятий создана эффективная система стратегического планирования.

По словам эксперта американского журнала Fortune Уильяма Кинчела, пока только 10% сформулированных стратегий реализуются на практике, и поэтому совсем неудивительно, что 40% компаний, входивших в число лидеров 10—15 лет назад, сейчас оказались отверженными мира бизнеса. Кстати, из 12 самых процветающих в 1900 г. компаний-гигантов, по которым тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня продолжает здравствовать только General Electric.

В последнее время в результате кардинальной перестройки системы экономических отношений в нашей стране также начали осознавать важность стратегического планирования для успешного ведения бизнеса, однако, к сожалению, оно как элемент российской рыночной системы еще не сложилось. Большинство российских компаний с большим трудом адаптируются к обстановке и практически не имеют эффективной стратегии развития или же имеют ее «суррогат». Объяснить это можно недостатком знаний и опыта у управляющих, отсутствием квалифицированных специалистов в области стратегического планирования, готовностью руководства компаний нести лишь минимальный риск, что существенно снижает диапазон выбора стратегий.

Тем не менее российские руководители понимают, что успех их бизнеса во многом зависит от создания эффективной системы стратегического планирования на предприятии. По ряду причин это пока является недостижимой задачей для большинства организаций, и подавляющая их часть прибегает к услугам консалтинговых компаний для решения основных стратегических задач.

Подводя итог, необходимо сказать, что никакое управление невозможно без планирования деятельности организации, и эффективная деятельность в условиях рыночной конкуренции во многом зависит от существующей на предприятии системы стратегического планирования, от умелого использования основных его принципов и методов. Именно в этом заключен успех любого бизнеса.

***Текущее планирование***

Роль текущего планирования на предприятии Прежде чем начать какое-либо дело, необходимо тщательно продумать, что именно, какими способами, к какому сроку и с помощью каких средств можно и нужно это сделать. В противном случае намерения могут оказаться неисполненными.

Отсюда следует, что основополагающей стадией управления любым видом деятельности является процесс постановки цели и нахождения способов ее выполнения. Именно к данной стадии можно отнести такую функцию управления, как планирование. Конечным результатом этого процесса является построение идеальной модели хода производства, направленной на достижение главной цели предприятия.

В России при переходе к рыночным отношениям планирование оказалось практически забытым. Это произошло из-за поверхностного восприятия рыночной экономики, непонимания возникших с ее утверждением проблем и путей их решения, игнорирования богатого отечественного опыта и национальных экономических традиций.

В советской экономике, безусловно, существовало много перегибов. Это прежде всего влияние государства на процесс планирования работы предприятия, излишняя централизованность, директивность, отрыв планирования от реальных требований рынка и т. д.

Но вместе с тем имелось и немало ценного, например опыт прогнозирования социально-экономических процессов, научного нормирования использования ресурсов, внутрифирменного планирования.

Отечественный и зарубежный опыт показал, что недооценка роли планирования предпринимательской деятельности в рыночных условиях или сведение его к минимуму ведет к большим экономическим потерям и в конечном счете — к банкротству предприятия.

Чтобы этого избежать, необходимо проводить грамотную экономическую политику, основанную на эффективном использовании данной управленческой функции.

В условиях рыночных отношений планирование остается одним из важнейших факторов организации эффективной работы предприятия. Оно охватывает все основные сферы производственно-хозяйственной деятельности — сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны между собой. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование 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.

На небольших предприятиях функции планирования и маркетинга часто совмещаются, что вполне оправданно, поскольку исследование рынка является отправной точкой плановой деятельности.

Планирование на предприятии заключается в установлении целей его деятельности на заданный период, определении путей их реализации, а также в дальнейшем контроле выполнения намеченного плана. Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и предприятием в целом.

Плановая система предприятия состоит из отдельных планов по четко ограниченным направлениям деятельности и охватывает важнейшие участки работы подразделений, с тем чтобы ориентировать их на выполнение поставленных задач и четко согласовать работу всего персонала организации. Таким образом, для сотрудников предприятия план является своеобразным руководством к действию.

В настоящее время большинство предприятий в своей деятельности ориентируется на достижение быстрых и конкретных результатов, поэтому главную роль здесь играет текущее планирование, целью которого является обеспечение бесперебойной и сбалансированной работы предприятия.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Главная задача текущего планирования — разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов: производства, движения запасов готовой продукции, сметы расходов, рекламных мероприятий, реализации прибыли, капитальных вложений, исследований и разработок, финансового плана, планов по сырью и труду.

При текущем планировании речь идет о ситуативных решениях, которые характеризуются следующими признаками:

* + влияют на величину активов и показатели успеха предприятия;
  + требуют особой ответственности от подразделений или отделов предприятия;
  + могут приниматься на высшем, среднем и нижнем уровнях управления;
  + действуют в краткосрочной перспективе и принимаются относительно часто.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных в долгосрочных и среднесрочных планах.

Например, календарные планы производства составляют на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа.

В календарных планах производства предусматривают расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы. Текущее планирование тесно связано с планами различных партнеров и поставщиков, поэтому эти планы либо согласовываются с партнерами, либо их отдельные элементы являются общими для предприятия-производителя и его партнеров.

***Годовой план предприятия***

Наиболее распространенной формой текущего планирования является годовой план, который в прежние годы носил название техпромфинплана. На предприятиях определяется себестоимость по элементам и статьям затрат, планируются выручка от реализации, прибыль и платежи в бюджет и во внебюджетные фонды. В некоторых случаях планируются издержки по производственным подразделениям и проводятся более сложные специальные расчеты.

Данные для составления годового плана. Если раньше годовой план предприятия составлялся на основе наличных производственных ресурсов, то в современных условиях он разрабатывается исходя из прогнозов сбыта продукции и анализа наличных и перспективных потребностей рынка. Помимо этого, при составлении годового плана опираются на результаты деятельности предприятия в предшествующем периоде, показатели выполнения прежних планов, фактический спрос на продукцию. Сбором и обработкой такой информации занимаются информационно-аналитические отделы предприятия.

Прогноз сбыта составляется по каждому виду производимой предприятием продукции с разбивкой по месяцам и территориям.

Объем сбыта каждого продукта показывается в натуральном и стоимостном выражении. Исключения составляют предприятия с индивидуальным характером производства или с большим ассортиментом продукции. В этом случае прогноз сбыта делается по ассортиментным группам (связь продукции по сбыту) или товарным линиям (связь по технологии). Таким образом, прогноз сбыта может быть представлен в следующем виде (табл. 1).

Правила разработки годового плана. Разработка годового плана подчиняется строго определенным правилам, связанным со сроками его составления, порядком доведения до подразделений, а также структуры и конкретных показателей.

Составление годового плана предприятия осуществляется планово-экономическим отделом до начала планируемого года (как правило, в ноябре или декабре предшествующего года). В задачи этого отдела входит доведение обязательных разделов плана до структурных подразделений организации и ведение контроля над ходом его выполнения. Как правило, годовой план имеет поквартальную разбивку всех показателей.

**Таблица 1 – Сбыт готовой продукции**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Всего | | Регион 1 | | Регион 2 | |
| Шт. | Руб. | Шт. | Руб. | Шт. | Руб. |
| 1. Продукция А | | | | | | |
| Январь |  |  |  |  |  |  |
| февраль |  |  |  |  |  |  |
| …… |  |  |  |  |  |  |
| декабрь |  |  |  |  |  |  |
| Итого за квартал |  |  |  |  |  |  |
| I |  |  |  |  |  |  |
| II |  |  |  |  |  |  |
| III |  |  |  |  |  |  |
| IV |  |  |  |  |  |  |
| 2. Продукция В | | | | | | |
| …… | | | | | | |

На крупных предприятиях годовой план разрабатывается на основании предварительных расчетов, проведенных для структурных подразделений предприятия (цехов, филиалов). При этом необходимо строго следить за тем, чтобы эти планы полностью соответствовали годовому плану всего предприятия. Все показатели (и натуральные, и стоимостные) плана всего предприятия и его подразделений должны быть увязаны между собой.

Состав показателей планов подразделений может изменяться в зависимости от технологического назначения этих подразделений и типа производства. Однако в качестве общей основы можно считать, что квартальный (годовой) план основного подразделения (цеха) содержит:

* + производственную программу по номенклатуре и объему производимых товаров и услуг;
  + план по труду, включающий численность персонала, фонд заработной платы, выработку на одного работающего, среднюю заработную плату;
  + план по себестоимости, который предполагает смету цеховых расходов и задание по себестоимости продукции (например, в виде плановой себестоимости);
  + организационно-технический план цеха, включающий организационные мероприятия подразделения, вопросы использования и обслуживания технологии и пр.

Показатели годового плана. Все показатели, используемые в планировании деятельности предприятия, а именно финансовые, труктурные и качественные, находят свое применение в годовом плане организации.

*К финансовым показателям относятся*: объем продукции в отпускных ценах, объем реализации продукции в стоимостном выражении (по видам продукции), прибыль предприятия, кредиторская и дебиторская задолженности, платежи в федеральный и муниципальный бюджеты, фонд оплаты труда и пр.

*Структурные показатели:* доля средств юридических лиц в привлеченных ресурсах, доля кредитов физическим лицам в чистых активах, доля вложений в ценные бумаги в чистых активах, доля вкладов в привлеченных ресурсах и пр.

*Качественные показатели:* рентабельность, ликвидность, производительность труда, показатели использования производственных мощностей, текучесть, обновление кадров, повышение их квалификации, оснащенности электронной техникой и пр.

Все эти показатели, как правило, раскрываются в аналитической записке к годовому плану предприятия, представляемому на утверждение руководству (дирекции) предприятия.

***Структура годового плана***

Годовой план предприятия разрабатывается по заранее принятой форме, которая включает следующие разделы и показатели.

1. Производство продукции.

1.1. Объем производства в натуральном и стоимостном выражении.

1.2. Реализация в натуральном и стоимостном выражении.

2. Ресурсное обеспечение.

2.1. Основные производственные фонды (обновление и использование).

2.2. Оборотные производственные фонды (нормативная потребность и использование).

2.3. Оборотные средства (собственные и заемные).

2.4. Трудовой потенциал (численность занятых, затраты на оплату труда, отчисления на социальное страхование).

3. Оценочные показатели.

3.1. Себестоимость продукции.

3.2. Производительность труда.

3.3. Процент реализованной продукции.

3.4. Прибыль, рентабельность.

4. Финансовые обязательства.

4.1. Платежи в федеральный и муниципальный бюджеты.

4.2. Погашение кредита (задолженности) и выплата процентов.

5. Социальное развитие.

5.1. Развитие непроизводственной сферы.

5.2. Улучшение условий труда. Охрана труда.

5.3. Подготовка и переподготовка кадров.

6. Природоохранные мероприятия.

6.1. Влияние производства на окружающую среду (последствия производства, отходы от производственной деятельности и пр.).

6.2. Безопасность продукции для человека и внешней среды.

В системе показателей, используемых в годовом плане, существенная роль отводится натуральным, качественным показателям, ориентирующим деятельность предприятия на достижение конечных результатов.

В системе годового планирования за последние десять лет число показателей заметно сократилось. Многие недооценивают такие разделы годового плана, как социальное развитие и природоохранные мероприятия. Зачастую планирование по этим разделам вообще отсутствует.

Бюджет как форма реализации текущих планов. Реализацию текущих планов осуществляют через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляют обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению — центру прибыли, а затем объединяют в единый бюджет, или финансовый план предприятия.

Бюджет представляет собой план расходов и доходов в стоимостном и натуральном выражении. Он должен соответствовать всем разделам плана и охватывать все стороны деятельности предприятия. Бюджеты можно как составлять укрупненно, так и разрабатывать в деталях. Общий бюджет предприятия включает все бюджеты по различным направлениям планируемой деятельности.

Выделяют два основных вида бюджетов: бюджеты капитальных затрат и бюджеты текущих операций. Бюджеты капитальных затрат применяют исключительно для контроля и оценки долгосрочных планов, требующих для реализации больших капитальных вложений.

Бюджеты текущих операций используют для планирования и контроля повседневной производственной и сбытовой деятельности и связанных с этим функций.

Если условия функционирования предприятия быстро меняются, то применяют метод непрерывного составления бюджетов. Он предусматривает разработку текущего бюджета (например, на год) с пересмотром его в конце каждого месяца путем исключения этого месяца и добавления бюджетных оценок на месяц, следующий за окончанием первоначального бюджетного периода.

Используют также метод различных вариантов бюджета, при котором параллельно составляют несколько бюджетов: запланированный, ниже и выше запланированного уровня.

Не реже одного раза в квартал осуществляют анализ и контроль выполнения плановых заданий и бюджетов, проводят их корректировки в разрезе реализуемой продукции, расходов и финансового состояния предприятия. В качестве основы для текущего планирования и различного рода корректировок плана отделы и службы предприятия систематически представляют отчетность:

* + ежедневную, еженедельную — по реализации продукции, остаткам основных товаров на складе (в натуральном выражении), поступлению товаров, наличию денежных средств на счетах и т. д.;
  + ежемесячную — по товарам на складах, поступлениям, отгрузке и реализации продукции, дебиторской задолженности, основным видам расходов;
  + ежеквартальную (иногда ежемесячную) — составление промежуточных балансов и их анализ в сопоставлении с плановыми показателями;
  + полугодовую и годовую — отчетность перед акционерами и налоговыми органами.

Составлением текущих планов занимаются руководители функциональных подразделений и отделов, что обеспечивает вовлечение в процесс разработки тех сотрудников, которые непосредственно занимаются внедрением планов в производство.

Определение же миссии предприятия и постановка конкретных стратегических целей (а эти две задачи являются важнейшими в перспективном планировании) выполняются прежде всего руководителями высшего звена, а уже потом специалистами по планированию. При этом определяются долгосрочная стратегия предприятия, основные задачи его развития, разрабатываются основные стратегии маркетинга и производится укрупненное планирование производства продукции с последующей корректировкой выбранной стратегии и способов ее осуществления. Для этого изучается внешняя среда предприятия, его основные конкуренты, возможность возникновения непредвиденных рыночных обстоятельств.

Разработка текущих планов является начальным этапом внедрения процесса стратегического планирования. Кроме того, текущий план должен соответствовать всем балансовым показателям работы предприятия. Баланс хозяйственной деятельности предприятия, бюджет по прибыли, финансовый бюджет и другие формы статистической отчетности выполняют следующие важные функции по отношению к текущему планированию: во-первых, они отражают распределение ресурсов (финансовых, трудовых, материальных) по конкретным направлениям деятельности; во-вторых, выполняют функцию мониторинга и оценки эффективности внедрения стратегии.

Текущие планы разрабатываются в виде производственной программы на основе поступивших заказов или результатов маркетинговых исследований. В них показатели устанавливаются на год с разбивкой по кварталам и конкретизируются для отдельных подразделений на квартал или месяц. Задачей текущего планирования является обеспечение производства материально-техническими и трудовыми ресурсами с минимальными затратами.

Основой планирования является план сбыта, так как производство ориентировано в первую очередь на ту продукцию, которая будет продаваться, т. е. пользоваться спросом на рынке. Объем сбыта определяет объем производства, который, в свою очередь, определяет планирование всех видов ресурсов, в том числе трудовых, сырьевых и материальных. Это обусловливает необходимость планирования издержек и прибыли.

**3. Оперативное планирование**

**Понятие, функции и виды оперативного планирования**

Оперативное планирование является завершающим этапом планирования на предприятии. Оно конкретизирует и детализирует производственную программу в течение декады (10 дней), недели, суток и смены, обеспечивает своевременное доведение до подразделений плановых заданий, а также выполняет координирующую функцию, обеспечивая слаженную работу всех подразделений предприятия.

Главной целью оперативного планирования является обеспечение равномерного, бесперебойного производства продукции в заданных количествах и в установленные сроки при соответствии выпускаемых изделий стандартам качества продукции и при оптимальном использовании производственных мощностей.

В качестве основных функций оперативно-производственного планирования можно выделить следующие:

* + разработка календарно-плановых нормативов производства
  + (длительность производственного цикла, величина заделов, размер партий и т. п.);
  + объемные расчеты загрузки оборудования и площадей;
  + составление оперативных программ основных производственных и заготовительных цехов;
  + оперативный управленческий учет и контроль выполнения оперативных программ;
  + оперативное регулирование хода производства, своевременное выявление отклонений от плана, разработка и реализация мер по их устранению.

В зависимости от содержания и сроков действия оперативное планирование подразделяется на два вида: календарное и текущее.

Эти два вида оперативного планирования производятся экономистами-менеджерами и специалистами плановых и производственных отделов и цехов предприятия.

Календарное планирование включает распределение месячных плановых заданий по производственным подразделениям и срокам выполнения, а также доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ.

С его помощью разрабатываются сменно-суточные задания и согласуется последовательность выполнения работ отдельными исполнителями.

Исходными данными для разработки календарных планов служат годовые объемы выпуска продукции, трудоемкость выполняемых работ, сроки поставки товаров на рынок и другие показатели социально-экономических планов предприятия.

Диспетчеризация производства предусматривает оперативный контроль и регулирование хода производственных процессов, а также учет выпуска продукции и расходования различных ресурсов.

На большинстве машиностроительных предприятий оперативное планирование подразделяется в зависимости от сферы применения на межцеховое и внутрицеховое.

Межцеховое планирование обеспечивает разработку, регулирование и контроль выполнения планов производства и продажи продукции всеми цехами предприятия, а также координирует работу основных и вспомогательных цехов, проектно-технологических, планово-экономических и других функциональных служб.

На машиностроительных предприятиях, как правило, производственные программы разрабатываются и выдаются цехам плановыми службами на очередной год с квартальной и месячной разбивкой. Содержанием внутрицехового планирования является разработка оперативных планов и составление текущих графиков работы производственных участков, поточных линий и отдельных рабочих мест на основе годовых планов производства и продажи продукции основных цехов предприятия.

***Системы оперативного планирования***

В современном производстве широко распространены различные системы оперативного планирования, определяемые как внутрифирменными факторами, так и внешними рыночными условиями.

Под системой оперативного планирования производства в экономической литературе принято понимать совокупность различных методик и технологий плановой работы, характеризующихся степенью централизации, объектом регулирования, составом календарно-плановых показателей, порядком учета и движения продукции и оформления учетной документации.

Соглашаясь в целом с данным определением, считаем нужным уточнить понятие системы оперативного планирования в соответствии с новыми рыночными отношениями предприятий. Эта система представляет собой совокупность методов и способов расчета основных планово-организационных показателей, необходимых для регулирования хода процесса производства и потребления товаров и услуг с целью достижения запланированных рыночных результатов при минимальных затратах экономических ресурсов и рабочего времени.

К основным характеристикам любой системы оперативного планирования относятся: методы комплектования календарных заданий подразделениям предприятия, порядок согласования и взаимоувязки работы цехов и участков, выбранная планово-учетная единица, продолжительность планового периода, способы и приемы расчета плановых показателей, состав сопровождающей документации и др.

Выбор той или иной системы оперативного планирования в условиях рынка определяется главным образом объемом спроса на продукцию и услуги, затратами и результатами планирования, масштабом и типом производства, организационной структурой предприятия и другими факторами.

Наибольшую известность в настоящее время имеют подетальная, позаказная и покомплектная системы оперативного планирования и их разновидности, применяемые на многих крупных предприятиях и фирмах, а также в малом и среднем предпринимательстве.

***Подетальная система планирования***

Подетальная система планирования предназначена для условий высокоорганизованного и стабильного производства. По этой системе планируется и регулируется ход выполнения работ, технологических операций и производственных процессов по каждой детали на определенный плановый период — час, смену, день, неделю и т. д.

В основе подетальной системы лежит точное планирование такта и ритма работы поточных линий и производственных участков, правильное определение нормальных технологических, транспортных, страховых, межоперационных и цикловых заделов и постоянное их поддержание в процессе производства на строгом расчетном уровне.

Применение этой системы требует разработки сложных календарно-оперативных планов, содержащих показатели объема выпуска и маршрут движения деталей каждого наименования по всем производственным стадиям и технологическим операциям. Поэтому подетальное планирование целесообразно применять при ограниченной и устойчивой номенклатуре выпускаемой продукции, что имеет место в условиях крупносерийного и массового производства.

***Позаказная система планирования***

Позаказная система оперативного планирования применяется в основном в единичном и мелкосерийном производстве с его разнообразной номенклатурой и небольшим объемом выпускаемой продукции и производственных услуг.

В этом случае объектом планирования, или основной планово-учетной единицей, является отдельный производственный заказ, включающий несколько однотипных работ конкретного потребителя-заказчика. Данная система планирования основана на расчетах длительности производственных циклов и нормативов опережений, с помощью которых устанавливаются требуемые заказчиком или рынком сроки выполнения как отдельных процессов или работ, так и всего заказа в целом.

***Покомплектная система планирования***

Покомплектная система применяется главным образом в серийном машиностроительном производстве. В качестве основной планово-учетной единицы используются различные детали, входящие в сборочный узел или общий комплект товаров, сгруппированный по определенным признакам. Календарные задания производственным подразделениям разрабатываются не по деталям отдельного наименования, а по укрупненным группам или комплектам деталей на узел, машину, заказ или определенный объем работ и услуг.

Эта система способствует сокращению трудоемкости как планово-расчетных работ, так и организационно-управленческой деятельности персонала линейных и функциональных служб предприятия. При данной системе значительно повышается гибкость оперативного планирования, текущего контроля и регулирования хода производства, что в условиях рыночной неопределенности служит для предприятий важным средством стабилизации производства.

Кроме рассмотренных трех систем оперативного планирования, на отечественных предприятиях применяются такие их подсистемы, как планирование по такту выпуска, по заделам, по опережениям, на склад и др.

Система планирования по такту. Планирование по такту выпуска изделий предусматривает выравнивание продолжительности технологических операций на всех стадиях общего производственного процесса в соответствии с единым расчетным временем выполнения взаимосвязанных работ.

Такт в данном случае служит важнейшим планово-экономическим регулятором хода производства на рабочих местах.

**Пример**

На Волжском автомобильном заводе действует для смежных производств единый организационный такт, равный 1 мин., в течение которой выполняются различные трудовые процессы на синхронизированных рабочих местах станочников и сборщиков, а с трех поточных линий главного конвейера сходят три новых автомобиля. С помощью такта определяются основные объемные и календарные показатели планового выпуска машин.

***Система планирования по заделам***

Планирование по заделам предполагает поддержание на требуемом расчетном уровне запаса заготовок, полуфабрикатов и комплектующих, предназначенных для дальнейшей обработки и сборки на каждой стадии производства.

Для обеспечения ритмичной работы взаимосвязанных производственных участков и поточных линий определяются нормальные размеры производственных заделов, представляющих собой соответствующие запасы заготовок.

По назначению заделы бывают технологические, транспортные, страховые, межоперационные или межцикловые. Размер задела может быть установлен в деталях или днях. Общий нормальный задел обычно принимается равным сумме всех слагаемых запасов заготовок и деталей.

***Система планирования по опережениям***

Планирование по опережениям характеризуется распределением и группировкой деталей и работ по срокам выпуска и организацией их своевременного изготовления и передачи на соответствующие стадии производства в зависимости от расчетных опережений времени.

Под опережением понимается календарный период времени, на который каждая предыдущая часть или стадия производственного процесса должна опережать последующую с целью ее окончания в запланированный срок по отношению к завершающей стадии обработки или сборки деталей. В этой системе планово-учетной единицей может быть отдельная деталь или сборочная единица продукции.

***Система планирования на склад***

Планирование на склад или на рынок осуществляется при выпуске продукции и ее поставке на продажу в значительных объемах при невысокой трудоемкости и небольшом числе технологических операций.

При этой системе планово-производственный отдел определяет необходимое количество готовых деталей, которые должны постоянно находиться на промежуточной или конечной стадиях производства и продажи продукции.

Расчетные запасы продукции должны непрерывно поддерживаться на таком уровне, который обеспечивает бесперебойный ход производства или сбыта продукции. Если запас продукции падает до запланированной точки заказа, то необходимо повысить его до планового или нормативного уровня.

Данная система, кроме точки заказа, предусматривает также расчет минимального и максимального запасов. Поэтому она еще называется системой «минимум-максимум». Схема движения запасов продукции по этой системе представлена на рис. 8.7.

Кривая изменения запаса

Максимальный запас

Минимальный запас

**Т** ***Время***

**Z**

***Запас***

**Рис. 7 – Система «минимум-максимум» движения запасов**

Система «минимум-максимум», как видно из графика, направлена на поддержание запаса продукции на минимальном уровне, достаточном для полного удовлетворения спроса потребителей. При изменении рыночного спроса соответственно изменяются и необходимые плановые нормативы запасов продукции или объемы поставки товаров на рынок.

***Разработка оперативных планов производства***

Оперативное планирование производства заключается в разработке важнейших объемных и календарных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Всякий процесс оперативного планирования предусматривает выполнение экономистами-менеджерами таких этапов деятельности, как выбор стратегии развития предприятия, обоснование организации производства, определение логистической схемы движения материальных потоков, разработка основных календарно-плановых нормативов, организационная подготовка производства, непосредственная организация оперативной работы, текущий контроль и регулирование хода производства.

Основная задача оперативного планирования сводится в конечном итоге к обеспечению на предприятии слаженного и ритмичного хода всех производственных процессов с целью наибольшего удовлетворения основных потребностей рынка, рационального использования имеющихся экономических ресурсов и максимизации получаемой прибыли.

В оперативном планировании производства в зависимости от разрабатываемых показателей применяются такие основные методы, как объемный, календарный, а также их разновидности: объемно-календарный и объемно-динамический. Приведем их краткую характеристику.

Объемный метод предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам — декада, неделя, день и час.

Этот метод предусматривает не только распределение работ, но и оптимизацию использования производственных фондов, и в первую очередь технологического оборудования и сборочных площадей за планируемый интервал времени.

С его помощью формируются месячные производственные программы основных цехов и планируются сроки выпуска продукции или выполнения заказа во всех выпускающих подразделениях предприятия.

***Календарный метод*** применяется для планирования конкретных временных сроков запуска и выпуска продукции, нормативов длительности производственного цикла и опережений производства отдельных работ относительно выпуска головных изделий, предназначенных для реализации на соответствующем рынке.

Данный метод основывается на использовании прогрессивных норм времени для расчета производственных циклов изготовления отдельных деталей и планируемых комплектов продукции, а также выполнения сборочных процессов. В свою очередь, производственный цикл основного изделия служит нормативной базой для формирования проектов месячных производственных программ по остальным выпускающим цехам и участкам предприятия.

Объемно-календарный метод позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ в целом на весь предусмотренный период времени — год, квартал, месяц и т. д. С его помощью рассчитываются продолжительность производственного цикла выпуска и поставки продукции на рынок, а также показатели загрузки технологического оборудования и сборочных стендов в каждом подразделении предприятия.

Этот метод можно использовать для разработки месячных производственных программ как выпускающих, так и не выпускающих цехов и участков.

Объемно-динамический метод предусматривает тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции, товаров и услуг.

В условиях рынка этот метод позволяет наиболее полно учитывать объемы спроса и производственные возможности предприятия и создает планово-организационные основы оптимального использования наличных ресурсов на каждом предприятии. Он предполагает построение планов-графиков выполнения заказов потребителей и загрузки производственных участков и выпускающих цехов.

***Календарно-плановые показатели и нормативы***

В соответствии с рассмотренными методами необходимо различать следующие виды оперативного планирования производства: календарное, объемное и смешанное. Говоря о них, нельзя не упомянуть о показателях и нормативах, применяемых для составления оперативных планов.

Календарные нормативы и подавляющая часть плановых показателей оперативного регулирования хода производства продукции должны разрабатываться на основе прогрессивных норм времени на отдельные технологические операции и процессы, а также на конечную продукцию и совокупные производственные процессы.

Нормы времени служат первичным календарно-плановым нормативом.

Под нормой времени понимаются научно обоснованные затраты рабочего времени, необходимого на выполнение работ в определенных производственных условиях. Различают нормы штучного и штучно-калькуляционного времени, а также на партию деталей.

В общем виде норму времени на все работы можно рассчитать по формуле:

Т ш-к = (Т0 + Т вс + Т обс + Т отл + Т пто + Т п-з) / п

где Т ш-к — норма штучно-калькуляционного времени;

Т0 — основное время на выполнение операции;

Т вс — вспомогательное (неперекрываемое) время;

Т обс — время на обслуживание рабочего места;

Т отл — время на отдых и личные надобности рабочего;

Т пто — допустимые перерывы по техническим и организационным причинам;

Т п-з — подготовительно-заключительное время;

п — размер партии обрабатываемых деталей.

В оперативном планировании могут применяться различные виды норм времени: в единичном производстве — штучно-калькуляционное время, в серийном — время на обработку партии деталей, в массовом — штучное время.

Размер партии обрабатываемой продукции служит первым объемно-плановым нормативом. Под партией деталей на предприятиях понимается количество одинаковых деталей, обрабатываемых на взаимосвязанных рабочих местах с однократной затратой подготовительно-заключительного времени.

Планирование размера партии запуска-выпуска деталей является важной и сложной экономической задачей, поскольку при его расчете необходимо учитывать множество взаимодействующих в разных направлениях факторов. Например, увеличение размера партии деталей приводит к сокращению затрат на переналадку оборудования, росту производительности труда, улучшению оперативного планирования. В то же время возрастают затраты, связанные с хранением материальных запасов, замедляется оборачиваемость ресурсов, снижается равномерность поступления денежных потоков. На рис. 9.8 показана зависимость производственных затрат от размера партии обрабатываемых деталей.

Размер оптимальной партии запуска-выпуска деталей, как видно из графика, определяется в основном соотношением издержек предприятия на хранение обрабатываемых заготовок и наладку технологического оборудования.

*Оптимальные*

*На хранение деталей*

*На наладку станков*

*Время*

*Затраты*

**Рис. 8 – Зависимость затрат от объема выпуска**

Нормативная величина партии деталей рассчитывается по формуле:

Пн =



где П н — нормативная величина партии деталей, шт.;

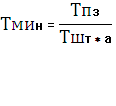
N r — годовой объем выпуска продукции, шт.;

З н — затраты на наладку технологического оборудования;

С и — себестоимость одной детали, руб./шт.;

З х — затраты на хранение деталей в процентах от стоимости запасов, равные примерно 10—25%.

Расчет оптимальной партии заготовок предусматривает использование точных исходных экономических показателей. Их установление в конкретных производственных условиях представляет некоторые практические сложности. Поэтому на предприятиях более широко распространен упрощенный метод расчета минимальной партии деталей:



где Пмин — минимальный размер партии деталей;

Т пз — подготовительно-заключительное время;

Т шт — штучное время на одну деталь;

а — коэффициент допустимых потерь времени на переналадку оборудования, равный от 0,05 до 0,1.

Величина партии деталей определяется по так называемой ведущей операции или наиболее загруженному станку. Полученное минимальное значение партии запуска деталей корректируется в сторону увеличения с учетом необходимости обеспечения требуемой загрузки рабочих мест, объема и срока поставки продукции на рынок, пропускной способности производственного участка и иных факторов.

Размер партии деталей служит основным календарно-плановым нормативом в серийном производстве. Его величина предопределяет все остальные оперативно-производственные и планово-экономические показатели предприятия, в частности периодичность или ритмичность производства, длительность производственного цикла, сроки поставки товаров и услуг на рынок и т. д.

Ритм, или период выпуска деталей, определяется соотношением показателей оптимальной партии запуска и среднесуточного выпуска продукции:



где R — ритм запуска-выпуска деталей, дней;

N cyт — среднесуточный выпуск продукции, шт/дн.,

П опт — оптимальный размер партии.

На отечественных машиностроительных предприятиях действуют стандартные значения периодичности или ритма выпуска деталей, соответствующие нормальному ряду чисел.

В оперативном планировании принято выражать периодичность в соответствующих долях месяца: 12М, ЗМ, 15М, М/3, М/6, М/30 или в днях: 360, 90, 30, 10, 5, 1. С учетом принятого периода выпуска уточняется нормативный размер партии обрабатываемых деталей по формуле:

Пн = Rст \* Nсут

где Rст — стандартный период выпуска деталей.

Производственный цикл является одним из важных календарно-плановых нормативов как оперативного, так и стратегического планирования внутрихозяйственной деятельности предприятия. Он представляет собой интервал календарного времени от начала до окончания производственного процесса изготовления деталей или выполнения работ и услуг.

Производственный цикл включает рабочий период выполнения заготовительных, обрабатывающих и сборочных процессов, а также контрольных, транспортных и складских операций.

Продолжительность производственного цикла определяется множеством взаимосвязанных организационно-технических, планово-экономических, социально-трудовых и других характеристик конкретного предприятия как сложной системы в рыночном механизме хозяйствования.

Длительность любого сложного производственного цикла слагается из отдельных простых или частичных циклов, включающих время выполнения рабочих процессов и регламентированных перерывов. Например, при обработке деталей партиями производственный цикл будет равен сумме времени отдельных операционных и межоперационных циклов.

Общая продолжительность производственного цикла при последовательном способе передачи обрабатываемой партии деталей определяется по формуле:



где Т посл — длительность последовательного цикла, мин.;

kо — число операций; п — размер партии деталей;

Т шк — штучно-калькуляционное время;

С — число станков на операции;

Тмо — время межоперационных перерывов.

Значения производственных циклов обработки партии деталей служат основой для построения цикловых графиков выполнения заказа по всем технологическим стадиям или цехам предприятия и расчета нормативов времени опережений.

Нормативом опережения в оперативно-производственном планировании называется период времени в днях, на который время завершения всех предыдущих операций должно опережать время выполнения последующих и завершающей стадий производственного процесса.

Норматив опережений устанавливается суммированием длительности производственных циклов от установленного срока завершения заказа до той технологической стадии, где определяется соответствующее опережение запуска или выпуска деталей.

Расчет циклов ведется в обратном направлении от заключительной до начальной стадии с прибавлением резервного или страхового времени между отдельными стадиями, определяемого опытным путем.

В процессе разработки оперативных планов производства, кроме рассмотренных основных календарно-плановых нормативов, широко применяются и другие организационные показатели, составляющие основу оперативного учета, контроля и регулирования отклонений от запланированного нормального хода производства и поставки продукции на рынок.

Оперативный учет и контроль производства Важнейшими плановыми функциями производственного менеджмента являются оперативный учет и контроль деятельности предприятия или фирмы. Они служат важным источником информации о ходе процесса производства, степени использования ресурсов, величине получаемых результатов и т. д.

Сравнение наиболее важных фактических и плановых показателей работы предприятия является весьма точной и объективной оценкой достижения его текущих, тактических и стратегических целей и задач.

Для принятия оперативных планово-управленческих решений экономистам-менеджерам и руководителям нужна постоянная и достоверная учетная или отчетная производственно-экономическая информация о ходе выполнения объемно-календарных планов и графиков работы предприятия за прошедший и текущий периоды времени.

Основными объектами оперативного учета и контроля производства являются различные планово-экономические показатели:

от часовых или сменно-суточных заданий до годовых объемов производства и продажи продукции и услуг.

В единичном производстве в первую очередь учитываются и контролируются сроки выполнения отдельных заказов по заранее разработанным цикловым или сетевым планам-графикам.

В серийном производстве объектами оперативного контроля выступают сроки запуска и выпуска партии деталей, состояние цикловых и складских заделов, соблюдение нормативов опережений по стадиям обработки и т. д.

В массовом производстве в качестве объектов текущего учета и контроля могут служить плановые показатели такта и ритма работы поточных линий, расчетные нормативы межоперационных и линейных заделов, а также суточные и часовые графики производства и поставки готовой продукции на рынок.

Оперативный учет призван отражать состояние и ход выполнения преимущественно производственно-хозяйственной деятельности на каждом предприятии. В процессе оперативного учета основными измерителями обычно являются известные натуральные, объемные и временные показатели, охватывающие процессы производства и потребления продукции, нормативы расхода и использования производственных ресурсов, показатели брака и других потерь.

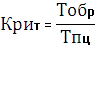
Оперативный учет тесно связан с текущей отчетностью предприятия. Текущая отчетность в зависимости от назначения бывает внутренняя и внешняя. Внутрихозяйственная отчетность предназначается для контроля работы цехов, отделов, участков, бригад; внешняя — для представления в государственные и хозяйственные органы управления, например в налоговую инспекцию. Кроме оперативного учета, на предприятиях существует бухгалтерский и статистический учет производства.

По срокам составления отчетность подразделяется на периодическую и годовую. Все предприятия осуществляют месячную, квартальную и годовую бухгалтерскую отчетность.

Оперативный учет и контроль выполнения оперативных производственных планов должны способствовать правильному решению на каждом предприятии таких текущих задач, как обеспечение ритмичной работы всех звеньев производства, сокращение перерывов в движении предметов труда по отдельным технологическим стадиям, повышение гибкости текущих планов выпуска и продажи продукции с учетом динамичного изменения требований рынка и т. д. Осуществление этих задач предполагает сокращение длительности производственного цикла и ускорение доставки товара на рынок.

Одним из важных показателей эффективности системы оперативного планирования является коэффициент непрерывности проиводственного процесса, который может быть определен по данным текущего учета фактических циклов обработки партии деталей.

Фактический коэффициент ритмичности производства находится отношением продолжительности технологического цикла обработки к общей длительности производственного цикла по формуле:



где К рит — коэффициент ритмичности производства;

Т обр — длительность технологического цикла обработки партии изделий;

Т пц — общая длительность производственного цикла.

Коэффициент ритмичности характеризует степень использования рабочего времени в процессе производства продукции. Чем выше его значение, тем меньше перерывов в движении партии деталей к заказчику, тем плотнее производственный цикл и тем рациональнее расходуются экономические ресурсы, в первую очередь рабочее время, являющееся главным календарно-плановым нормативом, или регулятором всей системы оперативно-производственного планирования.

Непрерывность производства обеспечивается на предприятиях с помощью заблаговременной оперативной подготовки и доставки на рабочее место в соответствии с календарными планами-графиками необходимых материальных ресурсов, технической документации и других средств и предметов труда.

***Диспетчирование***

Оперативное регулирование процессов производства и потребления продукции является в рыночных условиях важнейшей стадией системы оперативного планирования, направленной на полное удовлетворение потребителей в производимых товарах и услугах.

Поэтому не только на этапе технико-экономического планирования, но и в ходе оперативного регулирования производства необходимо непрерывно учитывать фактическое выполнение заказов-нарядов и запланированных сменно-суточных заданий. Оперативное регулирование производства на предприятиях принято называть диспетчированием.

***Диспетчирование представляет собой постоянный оперативный контроль и непрерывное текущее регулирование хода производства с целью обеспечения своевременного и полного осуществления плана выпуска и реализации продукции в соответствии с имеющимися заказами, договорами и требованиями покупателей.***

*Процесс диспетчирования производства включает:*

* + изучение конъюнктуры рынка и прогнозирование потребности в производимых предприятием товарах и услугах;
  + выявление возможных колебаний спроса на продукцию с учетом сезонных и других изменений;
  + составление оперативных планов производства и продажи продукции на действующем рынке;
  + разработку объемно-календарных графиков выполнения оперативных планов подразделениями фирмы;
  + оперативный учет фактического хода выполнения разработанных календарно-производственных планов-графиков;
  + выявление отклонений фактических показателей хода производства товаров и услуг от плановых;
  + принятие оперативных решений по предупреждению и устранению отклонений и перебоев в ходе производства;
  + анализ причин отклонений от установленных планов-заданий и разработку мер по ликвидации таких отклонений;
  + координацию текущей работы взаимосвязанных подразделений предприятия; .
  + оперативное плановое руководство работой производственных цехов и функциональных служб.

Система диспетчерского регулирования производства, как подтверждает передовой отечественный опыт, является эффективным планово-экономическим средством производственного менеджмента при соблюдении следующих основных условий:

1) применение прогрессивных календарно-плановых нормативов в процессе разработки оперативных планов;

2) обоснование оптимальных планово-экономических показателей производственной деятельности предприятия;

3) проведение непрерывного наблюдения и контроля над ходом выполнения оперативных планов-графиков;

4) принятие своевременных оперативных решений о совершенствовании организационно-производственной и планово-управленческой деятельности;

5) наличие необходимых профессиональных знаний и умений и высокой ответственности персонала всех планово-экономических и производственно-диспетчерских служб предприятия;

6) использование современной компьютерной техники на всех стадиях разработки и контроля оперативно-календарных планов;

7) предоставление необходимой самостоятельности работникам плановых и производственных подразделений и закрепление за ними требуемой ответственности;

8) применение соответствующей мотивации и стимулирования персонала на достижение высоких конечных результатов производственно-экономической деятельности.

**Заключение**

В современных рыночных условиях система оперативного планирования и регулирования производства должна быть ориентирована на получение запланированных показателей, обеспечивающих высокий совокупный доход каждому предприятию.

Снижение объемов производства на многих предприятиях, необходимость установления равновесия спроса и предложения для выпускаемой продукции, требование быстрого изменения объема выпуска продукции при снижении или повышении рыночного спроса, возможные отклонения фактического хода производства от оперативных планов-графиков и другие рыночные факторы значительно повышают роль и значение внутрифирменного планирования вообще и оперативно-календарного в частности в осуществлении многих важных функций современного менеджмента.

В этих условиях главным ориентиром в оперативном регулировании хода производства должно стать не устранение выявленных отклонений, а создание необходимых производственных условий для выполнения планов-графиков выпуска и продажи продукции с учетом рыночного спроса. Это будет способствовать получению высоких финансовых результатов, которые служат одним из главных рыночных показателей роста эффективности производства, а также достижению основных стратегических и оперативных целей предприятия и фирмы.

Оперативное планирование производства, как свидетельствует опыт, играет главную роль в обеспечении своевременного выпуска и поставки продукции потребителям на основе рационального использования ограниченных экономических ресурсов в текущем периоде времени.

Дальнейшее развитие оперативного планирования на российских предприятиях будет способствовать решению следующих организационно-экономических задач:

* + достижение согласованной работы всех звеньев производства на основе единой цели, предусматривающей равномерный выпуск и сбыт товаров;
  + совершенствование всей системы внутрифирменного планирования за счет повышения надежности календарно-плановых расчетов и снижения трудоемкости;
  + повышение гибкости и оперативности внутрихозяйственного планирования на основе более полного учета требований потребителей и последующей корректировки годовых планов;
  + обеспечение непрерывности в процессе производственного планирования и достижение более тесного взаимодействия стратегических, тактических и оперативных планов;
  + создание на каждом предприятии системы оперативного планирования производства, соответствующей современным требованиям рынка и уровню развития конкретного предприятия.

Результатом совершенствования оперативно-производственного планирования на отечественных предприятиях явится подъем производства и рост его эффективности в условиях действующих рыночных отношений.

**Основная литература ко всем темам:**

1. Алексеенко, Н. А. Экономика промышленного предприятия: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н. А. Алексеенко, И. Н. Гурова. – Минск: Издательство Гревцова, 2009. – 258 c.
2. Бабук, И.М. Экономика предприятия: учебное пособие для студентов / И. М. Бабук. – Минск: Информационно-вычислительный центр Министерства финансов, 2008. – 326 с.
3. Головачев, А. С. Экономика предприятия: учебное пособие для студентов учреждений обеспечивающих получение высшего образования по экономическим специальностям: в 2 ч.. / А. С. Головачев. – Минск: Вышэйшая школа, 2014.Ч. 1 – 446 c. Ч. 2 – 463 с.
4. Ильин, А. И. Экономика предприятия: [учебное пособие] / А. И. Ильин, С. В. Касько. – Минск: Новое знание, 2008. – 235 с.
5. Экономика предприятия: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Л. Н. Нехорошева [и др.]. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2008. – 718 с.
6. Экономика предприятия: учебник для студентов высших учебных заведений / Семенов В.М. [и др.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 416 с.