

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

М. М. Корсак, А. П. Сурдо

**ПЛАНИРОВАНИЕ
В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ).
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
по образованию в области сельского хозяйства
в качестве учебно-методического пособия
для студентов учреждений образования,
обеспечивающих получение высшего образования I ступени
по специальности 1-74 01 01 «Экономика и организация
производства в отраслях агропромышленного комплекса»*

Минск
БГАТУ
2024

УДК 658.5(07)
ББК 65.291.2я7
К69

Рецензенты:

кафедра организации производства в АПК
УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции
и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»
(кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой *Т. Л. Хроменкова*);
доктор экономических наук, профессор,
член Президиума Высшей аттестационной комиссии
Республики Беларусь *А. П. Морова*

Корсак, М. М.

К69 Планирование в организации (предприятии). Методологические основы и стратегическое планирование : учебно-методическое пособие / М. М. Корсак, А. П. Сурдо. – Минск : БГАТУ, 2024. – 280 с.
ISBN 978-985-25-0243-6.

Рассматриваются основные вопросы двух первых блоков-модулей учебной дисциплины «Планирование в организации (предприятии)»: модуль 1 «Методологические основы планирования на предприятии»; модуль 2 «Стратегическое планирование».

Представлены современные теоретические и методические подходы и концепции по вопросам планирования в организации (предприятии), список литературы, глоссарий.

Предназначено для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по специальностям 1-74 01 01 «Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса» и 6-05-0811-04 «Агробизнес», также будет полезно для студентов экономических и других специальностей при проведении занятий по планированию в организации (предприятии).

УДК 658.5(07)
ББК 65.291.2я7

ISBN 978-985-25-0243-6

© БГАТУ, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
МОДУЛЬ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
Тема 1.1. Предмет, метод и содержание курса «Планирование в организации (предприятии)»	
1.1.1. Роль и место планирования в управлении предприятием	7
1.1.2. Предмет, объект и методы науки планирования	18
1.1.3. Задачи и содержание дисциплины «Планирование в организации (предприятии)»	32
Тема 1.2. Система планирования на предприятии	33
1.2.1. Сущность, цели планирования	33
1.2.2. Формы планирования и виды планов	42
1.2.3. Использование различных методов и средств в планировании на предприятии: традиционные и новые методы принятия плановых решений	46
Тема 1.3. Нормативная база планирования	61
1.3.1. Сущность, значение и требования, предъявляемые к нормам и нормативам	61
1.3.2. Классификация норм и нормативов	68
1.3.3. Методы разработки норм и нормативов: суммарный, аналитический и комбинированный методы	78
Тема 1.4. Организация планирования на предприятии	79
1.4.1. Системы, формы организации планирования и структура плановых органов	79
1.4.2. Процесс планирования на предприятии	93
1.4.3. Тактическое планирование	106
1.4.4. Оперативно-производственное планирование	127
МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	
Тема 2.1. Методология стратегического планирования	
2.1.1. Сущность и структура стратегического планирования	147
2.1.2. Характеристика основных компонентов стратегического планирования: миссии, целей и задач, внешней и внутренней среды, стратегии, стратегических альтернатив	159

Тема 2.2. Процесс стратегического планирования.....	177
2.2.1. Типы и элементы стратегии предприятия.....	177
2.2.2. Стратегические альтернативы (эталонные стратегии): стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения.....	198
2.2.3. Этапы и содержание процесса стратегического планирования	207
2.2.4. Стратегический план предприятия.....	234
Тема 2.3. Планирование потенциала предприятия.....	243
2.3.1. Сущность и составляющие потенциала предприятия.....	243
2.3.2. Этапы и направления развития потенциала предприятия	253
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	259
ГЛОССАРИЙ.....	262
ПЕРСОНАЛИИ.....	278

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность пособия «Планирование в организации (предприятии). Методологические основы и стратегическое планирование» обусловлена возросшей ролью планирования в организации для повышения эффективности функционирования агропромышленного комплекса в современных условиях. Курс «Планирование в организации (предприятии)» как важнейшая составляющая часть современной экономической науки изучает конкретные аспекты планирования экономики рыночного хозяйствования и тесно связан с такими дисциплинами, как «Экономическая теория», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Планирование и прогнозирование экономики», «Анализ хозяйственной деятельности», «Статистика», «Экономика предприятия», «Менеджмент», «Маркетинг» и др.

В учебно-методическом пособии «Планирование в организации (предприятии). Методологические основы и стратегическое планирование» представлены современные теоретические, методические подходы и концепции, что значительно облегчит студентам процесс освоения учебной дисциплины и приобретения необходимых теоретических знаний, а также практических навыков в области планирования деятельности организации.

Пособие состоит из двух первых блоков-модулей дисциплины «Планирование в организации (предприятии)», которые включают 7 тем, раскрывающих содержание модулей. Модуль 1 «Методологические основы планирования на предприятии» включает темы: предмет, метод и содержание курса «Планирование в организации (предприятии)»; система планирования на предприятии; нормативная база планирования; организация планирования на предприятии. Модуль 2 «Стратегическое планирование» включает темы: методология стратегического планирования; процесс стратегического планирования; планирование потенциала предприятия.

Цель настоящего пособия оказать методическую помощь студентам-аграрникам при подготовке к зачетам, экзаменам, при выполнении контрольных и управляемых самостоятельных работ по курсу «Планирование в организации (предприятии)».

Учебно-методическое пособие «Планирование в организации (предприятии). Методологические основы и стратегическое планирование» содержит комплекс необходимых теоретических, методических материалов для организации процесса обучения студентов учреждений высшего образования по специальностям 1-74 01 01 «Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса» и 6-05-0811-04 «Агробизнес» и предназначено для получения квалификации специалиста и бакалавра в сфере агропромышленного производства в учреждениях высшего образования.

МОДУЛЬ 1

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Тема 1.1. Предмет, метод и содержание курса «Планирование в организации (предприятии)»

1.1.1. Роль и место планирования в управлении предприятием

В управлении экономикой рыночного типа заметное место принадлежит планированию. Теория планирования работы предприятия, его структурных подразделений является составной частью экономической науки. Длительное время курс «Планирование в организации (предприятии)» был частью курса «Организация производства на предприятиях АПК». В условиях командно-административной системы управления экономикой такой подход к изучению планирования на предприятии был правомерен. Основные параметры работы предприятия задавались вышестоящими органами управления: народнохозяйственными, отраслевыми, территориальными.

Предприятие как субъект хозяйствования по существу выступало в качестве «цеха» народного хозяйства. Оно должно было выполнять план выпуска продукции, укладываться в определенный уровень затрат, поставлять продукцию заранее определенным потребителям. В свою очередь ему в плановом порядке выделялись необходимые ресурсы. Основные цены в значительной мере были условны. Созданный прибавочный продукт мог быть реализован как на самом предприятии, так и за его пределами. Прибыль изымалась. Материальное стимулирование осуществлялось в пределах выделенных вышестоящими организациями сумм и в установленных размерах.

История и опыт развития современной отечественной и зарубежной экономик убедительно показывает, что пренебрежительное отношение к планированию, к общепризнанным ценностям теории и практики отечественного планирования, недоучет в планировании традиций, условий и особенностей страны, факторов политического, общегосударственного и социального значения ведут

к принятию ошибочных, необоснованных плановых решений и являются предпосылкой усугубления или появления новых экономических проблем во всех уровнях и звеньях экономики.

На микроэкономическом уровне это приводит к убыткам предприятий и их банкротству. Поэтому грамотная экономическая политика включает всемерное использование планирования как одного из важнейших инструментов управления бизнесом.

Существование и развитие организации полностью зависит от ее системы управления, которая представляет собой воздействие на определенный объект для стабилизации или изменения его состояния.

Управление – это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудового коллектива и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано, прежде всего, с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках организации, с регулированием отношений между личностью и предприятием. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого и возможного состояния производства.

Управление организацией представляет собой процесс управления всеми сферами деятельности организации: финансовыми активами и пассивами, ростом, сетью структурных подразделений организации, разработкой корпоративной стратегии развития, разработкой и реализацией стратегического плана развития совместно с конкурентной стратегией для достижения основной цели деятельности организации – получения максимальной прибыли.

Процесс управления предприятием складывается из следующих функций:

- 1) планирование и прогнозирование;
- 2) организация;
- 3) мотивация;
- 4) координация и регулирование;
- 5) учет, контроль и анализ.

Первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождение способов ее достижения. Цель управления

формируется в рамках функции «планирование–прогнозирование», что позволяет выделить данную функцию как центральную в системе функций управления организацией.

Планирование на предприятии – процесс разработки и установления на предприятии системы количественных и качественных показателей его развития, определяющих темпы, пропорции, тенденции развития данного предприятия, построение идеальной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

Функция планирования служит основой для принятия управленческих решений и предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства и его частей в оптимальном режиме.

Организация как функция управления – это деятельность, направленная на создание или развитие структуры хозяйственной системы. В зависимости от объекта различают организацию производства, труда и управления. Организация включает регламентацию отдельных элементов процесса управления (стадий управленческого цикла, процедур и операций управления), установление времени выполнения работ, состава исполнителей, прав, ответственности, технического и информационного обеспечения и т. п.

Мотивация – это интенсификация трудовой и общественной деятельности работников на основе повышения творческого потенциала личности и коллектива. Активизация достигается комплексным применением методов морального и материального стимулирования. В основе материального стимулирования лежат материальные потребности человека, а в основе морального – социальные потребности личности (в общении, уважении, признании заслуг и т. п.).

Регулирование заключается в сохранении режима функционирования хозяйственной системы. В силу различных причин производство может отклоняться от заданных параметров. В этих условиях путем регулирования устраняются отклонения и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов.

Координация заключается в обеспечении необходимой (предусмотренной проектом организации) согласованности действий работников. Цель координации – устранить параллелизм и дублирование в работе.

С помощью **учета** осуществляется сбор информации о состоянии хозяйственной системы. Он служит базой для анализа комплексного изучения производственно-хозяйственной деятельности в целях контроля и повышения эффективности функционирования производства путем выявления и мобилизации имеющихся резервов.

Роль **контроля** как функции управления обусловлена тем, что он служит средством осуществления обратных связей в системе управления. Посредством контроля проверяется выполнение принятых плановых решений и оцениваются их последствия.

Каждая функция управления характеризуется присущим ей технологическим процессом обработки информации и способом воздействия на управляемый объект. Функции управления всегда направлены на достижение целей управления.

Планирование является одной из основных функций управления, а функции планирования, связанные с определением краткосрочных целей развития и обеспечением необходимых для их достижения средств и ресурсов, может с успехом выполнять специально адаптированный для этого механизм годового бюджета, выполняющий такую задачу во многих странах.

Планирование является особым видом управленческой деятельности, которое обеспечивает целенаправленность и согласованность работы всех участников процесса производства. Управленческая деятельность на предприятии может быть разделена на следующие *этапы*:

- 1) постановка проблемы;
- 2) поиск решения;
- 3) оценка решения;
- 4) принятие решения;
- 5) разработка детального плана реализации и отдача распоряжения о реализации;
- 6) сравнение полученных и запланированных результатов.

В теории и организации планирования отечественная экономическая мысль обогатила мировую науку трудами виднейших

ученых в области планирования. Это Л. В. Канторович, Н. Д. Кондратьев, В. В. Леонтьев и др. Планирование деятельности предприятия иногда рассматривают как обработку информации по обоснованию предстоящих действий и определение наилучших способов достижения намеченных предприятием целей. Данное определение можно соотнести с подготовительным этапом планирования, на котором действительно обрабатывается исходная информация и определяются наилучшие способы достижения целей.

В плане используется уже обработанная и проверенная информация, а содержание плана как процесса составляют выбранные способы достижения целей. В принятом к исполнению плане может иметь место, например, оперативная вариантность принятия решений в рамках запланированных способов достижения целей предприятия.

Планирование как форма государственного воздействия на экономику существует практически во всех странах. Оно органически вписывается в рыночный механизм хозяйствования. Необходимо определить, что и как должно планировать государство, а что – сами субъекты хозяйствования.

С точки зрения обязательности исполнения плановых заданий различают директивное и индикативное планирование.

Директивное планирование представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Вся система социалистического народнохозяйственного планирования носила исключительно директивный характер, силу закона. Поэтому за невыполнение плановых заданий руководители субъектов хозяйствования несли дисциплинарную, а иногда и уголовную ответственность. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией.

Многие недостатки социалистического планирования порождены его директивностью. Однако из этого не следует вывод о нецелесообразности применения такого планирования в рыночных условиях. Директивное планирование может служить эффективным средством решения многих народнохозяйственных задач, имеющих общенациональное значение, например, в области охраны окружающей

среды, обороны, социальной политики, структурной перестройки экономики и т. п.

Индикативное планирование представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму 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.

Как инструмент управления индикативное планирование чаще всего применяется на макроуровне. Задания индикативного плана называются индикаторами. Индикаторы – это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами государственного управления в ходе формирования социально-экономической политики, и устанавливающие меры государственного воздействия на хозяйственные процессы с целью достижения указанных параметров.

В качестве индикаторов используются показатели, характеризующие динамику изменений, структуру и эффективность экономики, состояние финансов, денежного обращения, рынка ценных бумаг, движение цен, занятость и качество жизни населения, внешнеэкономические связи и т. п. Основная задача индикативного плана состоит не только в том, чтобы дать количественную оценку этих показателей, а в обеспечении взаимосвязи и сбалансированности всех показателей развития экономики. Поэтому роль индикативного плана – выявить те параметры экономики, которые могут быть скорректированы государством, если экономическое развитие будет осуществляться не по благоприятному сценарию.

Индикативное планирование применяется также и на микроуровне. Причем при составлении перспективных планов используется индикативное планирование, а в текущем планировании – директивное.

Многие зарубежные исследователи отмечают необходимость четко различать обязательства и планы. В отличие от плана (индикатора), обязательство (директива) связано с принятием решения о конкретных действиях.

В настоящее время в связи с переходом к рыночным методам хозяйствования в науке и практической работе идет переосмысление места и роли планирования в управлении экономикой.

Планирование как функция может занимать в управлении различное положение. В зависимости от этого принято различать *два типа управления*: базирующееся на принципах централизованного планирования и основанное на рыночных механизмах регулирования.

Сущность концепции, базирующейся на принципах *централизованного планирования*, сводится к жесткому целенаправленному воздействию на человека, коллектив и общество. Планирование из одной, пусть даже важнейшей, функции превращается в цель и содержание процесса управления. Более того, в условиях иерархической и жестко централизованной системы управления такая трактовка придавала функции планирования и контроля гипертрофированную роль, дающую основание для усиления администрирования и укрепления исполнительского, а не творческого характера управленческого труда. В силу этого другие функции, например активизация и стимулирование, превратились в формальность, имеющую сугубо идеологическое назначение.

В роли планирования как ключевого звена в системе функций отражались особенности социалистической системы управления, подчеркивались ее отличия от капиталистического менеджмента. В то же время в системе централизованно устанавливаемых на основе единого плана целей, жестко распределяемых ресурсов и единой политики развития всего хозяйства не было необходимости развивать функции, связанные с изучением рынка и спроса. Это привело к ориентации производства не на потребителя, а исключительно на план, порой оторванный от реальной действительности.

Термины «рыночная экономика» и «плановая экономика» несут на себе печать условности. Когда говорят о плановой экономике, чаще всего имеют в виду экономику, народно-хозяйственное управление, а не только планирование, которое осуществляется централизованным образом, директивно-распорядительными методами. Наличие в такой экономике командно-распорядительной системы управления ассоциируется с присутствием в ней планирования, развернутого по всем этажам иерархии управления. Отсюда и условное название «плановая экономика». Сочетание плановых и рыночных начал имеет место в любой экономике рыночного типа,

как, впрочем, и в экономике нерыночного типа. Отличие в том, что доля «плановости» и «рыночности» различна в экономике обоих типов.

Концепция, базирующаяся на рыночных механизмах регулирования, основана на том, что управление является деятельностью хозяйствующего субъекта, в процессе которой происходит упорядочение его структурных элементов на основе рыночных механизмов регулирования хозяйственных процессов. Основой данной концепции является *стратегическое планирование*, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, обеспечивает своевременную реакцию хозяйствующего субъекта на любые изменения, происходящие во внешней среде, позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

В современных условиях, с переходом от жестко централизованной системы управления к рыночной концепции управления особую актуальность приобретает важнейшая народнохозяйственная научная и практическая задача по реформированию планирования в связи с несоответствием структуры сложившейся системы планирования рыночному механизму хозяйствования.

Рыночная экономика характеризуется не столько рынком товаров и услуг, который в какой-то мере присутствует и в плановой экономике, сколько свободными товарно-денежными отношениями, пронизывающими сферы производства, обращения, потребления.

Глубочайшим заблуждением является то, что альтернативой плану является рынок. Достаточно часто провозглашается мнение, согласно которому рынок отрицает план. В основе противопоставления плана и рынка лежит серьезная логическая ошибка. Антитезисом рыночному регулированию экономикой является не только и не столько план, сколько административная система директивного, командного распорядительства сверху. На самом деле научно обоснованное планирование позволяет более эффективно развиваться рыночным отношениям.

На уровне предприятия в целом планирование заключается в интеграции (обобщении) плановых показателей и разработке сводного плана функционирования и развития предприятия в плановом периоде.

Планирование как общее понятие – это процесс моделирования вариантов развития объекта (явления) на определенный период, оценки, сравнения, выбора и разработки промежуточных и конечных показателей реализации плана.

Планирование на предприятии – это способ моделирования развития предприятия, показателей среды его деятельности: производства и поставок продукции, потребления и использования ресурсов, рынка продукции и цен, затрат и результатов, денежных потоков и эффективности функционирования.

Результат планирования – оформленный и утвержденный руководством предприятия план.

План – это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

План – это документ, который содержит систему показателей и комплекс различных мероприятий по решению социально-экономических задач. В нем отражаются цели, приоритеты, ресурсы, источники их обеспечения, порядок и сроки выполнения.

Рынок – это форма связи между хозяйствующими субъектами, производителями и потребителями, продавцами и покупателями. Рынок присутствует во всяком обществе, где есть разделение труда. Вид рынка зависит от того, кто его организует: государство, банк или стихия.

Планирование на предприятии подчинено целевым установкам (ориентирам), которые наряду с конечной целью максимального извлечения прибыли включают и другие (увеличение объема и улучшение структуры продаж, повышение эффективности производства выпускаемой продукции, улучшение структуры капитала, экономия энергоресурсов и др.).

О важности функции планирования в организациях (предприятиях) в западной литературе по бизнесу приводится такое утверждение: «Планирование – не самое главное, планирование – это все».

Потребность в планировании вызвана необходимостью: совершенствования обеспечения сельских товаропроизводителей материально-техническими ресурсами, способствующими сокращению затрат труда на единицу продукции, росту урожайности и продуктивности; направления инвестиций, позволяющих разрешить проблемы развития сельского хозяйства; интеграции и кооперации

производства; разработки организационно-хозяйственного механизма, обеспечивающего равные условия для всех форм хозяйствования; сбалансированности экономического и социального развития.

Дилемма «рынок или план» в индустриально развитых капиталистических странах решается в зависимости от степени развития производительных сил и отношений по принципу: «рынок – насколько возможно, план – насколько необходимо». При этом существует широкий диапазон вариантов соотношения рыночных и нерыночных начал в управлении национальной экономикой – от преимущественно рыночных методов и подходов (США, Германия) до систем, в рамках которых государству отводится относительно большая роль в регулировании производственных процессов (Южная Корея, Япония, Франция). Применительно к рыночной индустриальной экономике известны два основных независимых субъекта планово-регулирующей деятельности: государство и корпорация (фирма).

В последнее время наметилась смычка государственного и корпоративного (стратегического) планирования. В Японии это оформилось в так называемое мезоэкономическое направление в планировании, когда государство заключает контрактные соглашения с ведущими частными фирмами в целях более тесного сотрудничества, а также в общенациональных интересах. Долгие годы распространенным в бывших социалистических странах официальным понятием и терминам «социалистическое планирование», «централизованное директивное планирование» и так далее противостоял их западный смысловой аналог – «планирование развития» (development planning).

В конкурентной борьбе выходить на рынок со своей продукцией без заранее продуманного плана невозможно, так как рыночные механизмы действуют более жестко, чем централизованное планирование государства. Для успешного функционирования на рынке предприятие должно учитывать ряд обстоятельств – это спрос и предложение, эластичность рынка на его продукцию, текущие издержки производства, предельная прибыль и рентабельность, конкуренция, цены на основные фонды, сырье, материалы.

Таким образом, на производственно-хозяйственную деятельность предприятия оказывают влияние не только микроэкономическая среда, но и макроэкономика: законы ценообразования на конкретных

рынках, поведение на них предприятий, налоговая, кредитно-финансовая политика и т. д.

В связи с этим предприятие любой организационно-правовой формы собственности должно определить характер производственно-хозяйственной и социальной деятельности на определенный промежуток времени, то есть разрабатывать планы. Это значит, что любой вид планирования в условиях рынка не только не исчезнет, а, наоборот, будет присутствовать при принятии любых управленческих решений.

Сельскохозяйственные товаропроизводители в рыночных условиях получили свободу в производственно-хозяйственной деятельности и одновременно с этим лишились гарантий, которые предоставлялись им в ходе распределения произведенной продукции, установления цен на нее, расчетов, кредитования.

Объективная необходимость планирования в условиях рыночных отношений определяется такими факторами, как:

- 1) общественный характер производства;
- 2) более сложные межотраслевые и региональные связи;
- 3) необходимость поддержания рациональных народнохозяйственных пропорций;
- 4) неспособность рыночной экономики к саморегулированию, особенно на кризисных стадиях воспроизводственного цикла;
- 5) деятельность государства как субъекта рыночных отношений.

Рыночное планирование как целенаправленная внутрихозяйственная деятельность позволяет рассматривать одновременно множество взаимосвязанных экономических, социальных, организационных, инвестиционных, управленческих и других проблем как единую целостную систему. Поэтому планирование на предприятии служит основой организации и управления производством, является нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений.

План является руководством к действию, к исполнению. Он используется для утверждения предпринимательской идеи, ее перспективности, для обоснования финансового оздоровления предприятия и реальности возврата полученных кредитов с целью пополнения оборотных средств. Причем план необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям.

Разработка и обоснование планов на различных уровнях управления сельскохозяйственным производством обусловлены необходимостью пропорционального и эффективного развития имеющегося ресурсного потенциала сельских товаропроизводителей в целях обеспечения производства конкурентоспособной продукции для удовлетворения потребностей населения страны и получения необходимых инвестиций. Это обуславливает необходимость научной оценки существующей системы планирования путем разработки предложений по эффективному использованию различных методов и принципов планирования в организационно-хозяйственной деятельности.

Руководители предприятия должны учитывать, что планирование – это экономический метод управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование базируется на данных прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе.

1.1.2. Предмет, объект и методы науки планирования

Под предметом науки понимается какая-то сторона или часть объективной действительности, которая изучается только данной наукой.

Предметом курса «Планирование в организации (предприятии)» является система экономических отношений, складывающихся в процессе производства материальных благ по поводу эффективного формирования и оптимального использования ресурсного потенциала.

При этом основной целью планирования на предприятии является оптимизация использования ресурсов (трудовых, инвестиционных, информационных ресурсов, производственных фондов и др.) для достижения максимальных результатов деятельности хозяйствующих субъектов (рис. 1).

Планирование ресурсов предусматривает установление уровней их расхода, направлений и сроков использования, режима потребления, взаимозаменяемости ресурсов в смесях и рецептурах, комбинаций ресурсов в продукте и т. п.

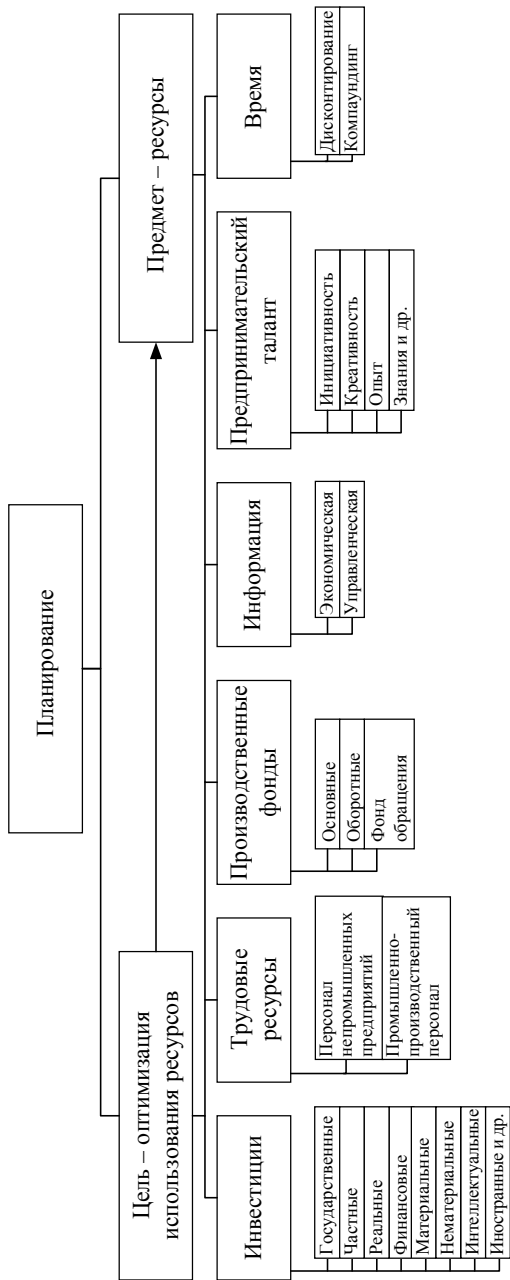


Рис. 1. Предмет планирования на предприятии

В настоящее время в практике планирования деятельности предприятия выделяют *следующие группы ресурсов*:

1. *Инвестиции*, т. е. финансовые и материальные ресурсы, а также имущественные и интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности с целью получения прибыли или достижения социального эффекта. Объектами планирования инвестиционной деятельности могут быть вновь создаваемые и модернизируемые основные фонды, оборотные средства, ценные бумаги, интеллектуальные ценности, научно-техническая продукция. В качестве специфического объекта инвестиционной деятельности может выступать земля.

2. *Трудовые ресурсы*, которые представляют собой часть трудоспособного населения страны, обладающего физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы на предприятии.

Трудовые ресурсы имеют:

1) количественную оценку, которая выражается через показатели численности трудовых ресурсов по различным категориям работников, половозрастному составу, общему количеству работников и т. д.;

2) качественную оценку, которая характеризует: степень здоровья; психофизиологический потенциал, образовательный и квалификационный уровень; половозрастную структуру работающих, уровень социальной зрелости, интересов, потребностей работников и т. п.

На предприятии предметом планирования трудовых ресурсов могут быть следующие показатели:

- 1) численность и структура кадров работающих;
- 2) производительность труда;
- 3) оплата труда работников;
- 4) потребность в рабочей силе и подготовке кадров;
- 5) сокращение применения ручного труда;
- 6) кадровый резерв на выдвижение;
- 7) нормы времени, выработки, трудоемкость производственной программы, длительность производственного цикла и т. д.

3. *Производственные фонды*. В процессе производства работники предприятия с помощью средств труда воздействуют на предметы труда и превращают их в готовую продукцию.

В зависимости от их функционирования в процессе производства, способа перенесения их стоимости на готовый продукт и характера

воспроизводства средств и предметов труда, различают *основные и оборотные фонды*.

Основные производственные фонды – это часть производственных фондов, которая участвует в процессе производства длительное время, сохраняя при этом свою первичную натуральную форму. Их стоимость переносится на изготавливаемый продукт постепенно, по частям, по мере использования. Они пополняются за счет капитальных вложений. В социальной деятельности предприятия участвуют непроизводственные основные фонды: жилые дома, детские и спортивные учреждения и другие объекты культурно-бытового назначения, находящиеся на балансе предприятия. В отличие от производственных фондов они не участвуют в процессе производства и не переносят свою стоимость на продукт. Их стоимость исчезает в процессе потребления. Они воспроизводятся за счет прибыли предприятия.

Основные производственные фонды составляют материально-техническую базу предприятия и представляют собой важнейший объект планирования. От их объема зависят производственная мощность предприятия и в значительной мере уровень технической вооруженности труда.

В практике ведения хозяйственной деятельности выделяют следующие группы основных производственных фондов:

- 1) здания и сооружения;
- 2) передаточные устройства;
- 3) машины и оборудование, в том числе силовые машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование, вычислительная техника, прочие машины и оборудование;
- 4) инструменты и приспособления, относимые в соответствии с действующим порядком учета к основным фондам;
- 5) производственный и хозяйственный инвентарь.

Цель планирования основных производственных фондов – найти такую их оптимальную величину, состав и структуру, которые бы обеспечивали достижение поставленных целей и их нормальное функционирование. Предметом планирования основных производственных фондов являются:

- 1) интенсивное и экстенсивное использование фондов;
- 2) фондовооруженность труда, фондоотдача и фондоемкость продукции;

- 3) мероприятия по капитальному ремонту и модернизации основных фондов;
- 4) размеры и структура машинного парка;
- 5) производственная мощность предприятия и его подразделений;
- 6) ввод в действие производственных мощностей и основных фондов;
- 7) режимы работы оборудования и др.

Для осуществления процесса производства наряду с основными производственными фондами предприятию необходимы оборотные фонды и фонды обращения.

Оборотные фонды – это часть производственных фондов, которая целиком потребляется в каждом производственном цикле, изменяя в процессе производства свою натурально-вещественную форму. Их стоимость целиком переносится на готовый продукт в течение одного периода производства. Потребность в этих фондах увеличивается, как правило, в такой же пропорции, в какой растет выпуск продукции.

Оборотные производственные фонды предприятия состоят из трех частей: производственные запасы; незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства; расходы будущих периодов.

Фонды обращения – необходимый элемент, обеспечивающий бесперебойность процесса реализации продукции и закупки сырья.

К ним относятся: запасы готовой продукции; денежные средства, используемые для закупки сырья, материалов, топлива, энергии, для выдачи заработной платы. Фонды обращения обеспечивают продвижение готовой продукции до потребителя через сферу обращения.

Наряду с терминами «оборотные фонды» и «фонды обращения» в практике планирования применяется термин «оборотные средства», под которым понимается совокупность оборотных фондов и фондов обращения, выраженная в денежной форме. Планирование оборотных средств позволяет обеспечить их эффективное использование, ускорение оборачиваемости; снижение материалоемкости продукции.

Показателями планирования оборотных фондов и оборотных средств могут быть:

- 1) номенклатура и размеры запасов сырья, материалов и топлива, полуфабрикатов, комплектующих изделий, тары, запасных частей для текущего ремонта основных фондов;

2) номенклатура и величина запасов незавершенного производства и полуфабрикатов собственного производства (материалы, детали, узлы и изделия, находящиеся в процессе обработки или сборки);

3) нормы расхода;

4) эффективность использования материальных ресурсов;

5) потребность в оборотных средствах, включая источники ее покрытия;

6) конструктивный состав изделий (рецептура), показатели качества, надежности, долговечности, конкурентоспособности продукции и т. п.

4. *Информация.* Она представляет собой формализованную совокупность знаний научного, технического, производственного, управленческого, экономического, коммерческого или иного характера.

Как и всякий ресурс, информация имеет технологию обработки и является предметом планирования. Информация является единственным видом ресурсов, который в ходе поступательного развития человечества не только не истощается, но и увеличивается, качественно совершенствуется и вместе с тем содействует наиболее рациональному, эффективному использованию всех прочих ресурсов. Можно утверждать, что информация в производственных системах выступает как взаимозаменяемый ресурс по отношению к таким ресурсам, как трудовые, сырье, энергия, основные фонды.

5. *Предпринимательский талант.* Наличие данного ресурса в плановой деятельности в производстве также воспринимается неоднозначно. Предпринимательский ресурс или фактор представляет особый вид людских ресурсов, представленный деятельностью по координированию и комбинированию всех других ресурсов. Это невозобновляемый ресурс, связанный с личностью конкретного человека. Плановое решение связано не только с использованием специального экономического инструментария, но и с интуицией плановика, способного предвидеть ход развития событий.

6. *Время.* В планировании принято говорить об экономии или потере времени. Оно может рассматриваться как цель и как ограничение.

Например, потери времени возникают тогда, когда запланированный процесс идет медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата. Чтобы перевести оценку потерь времени в стоимостное измерение, необходимо установить, к каким потерям дохода, прибыли от проекта способны приводить потери времени. Располагаемое время влияет на возможности получения информации о проблемной ситуации и всестороннего обоснования последствий планируемого решения.

Объектом курса «Планирование в организации (предприятии)» является хозяйственная деятельность субъектов рынка. Хозяйственная деятельность предприятия подразделяется на следующие виды: производственную, социальную, финансовую и природоохранную деятельность, каждая из которых планируется с целью принятия комплекса оптимальных решений: по производству, рекламе, обеспечению, финансам, инвестициям, продукту, распределению, персоналу, об условиях (рис. 2).



Рис. 2. Объекты планирования на предприятии

Хозяйственная деятельность направлена на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов собственника имущества и членов трудового коллектива. Главной целью хозяйственной деятельности является максимизация прибыли при минимальном риске с позиций ближней и долгосрочной перспектив.

Достижение этой задачи возможно только путем производства и реализации необходимой обществу продукции и оказания услуг. Предприятие может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательством и отвечают целям, предусмотренным в уставе предприятия.

Хозяйственная деятельность включает:

- 1) исследования и разработки. На этой стадии рождаются идеи создания новых или улучшения существующих изделий и процессов;
- 2) производство, в процессе которого происходит превращение исходных ресурсов и идей в конечную продукцию;
- 3) маркетинг, позволяющий спрогнозировать показатели спроса, служащие впоследствии основой для определения объемов производства и реализации продукции;
- 4) формирование и использование ресурсов;
- 5) продвижение товара.

Чтобы все эти процессы осуществлялись непрерывно, необходимо скоординировать все стадии во времени и в пространстве, что может быть достигнуто только на основе единого плана.

Поэтому планирование охватывает разработку системы сбалансированных показателей, характеризующих взаимосвязи процессов производства и реализации продукции на намеченный период как в целом по предприятию, так и его структурным подразделениям.

Следует отметить, что основным видом хозяйственной деятельности является *производственная деятельность*, в процессе которой ресурсы превращаются в продукцию.

Социальная деятельность обеспечивает условия для воспроизводства работника и реализации его интересов. Она включает формирование системы оплаты труда, деятельность предприятия, направленную на обеспечение безопасных условий труда для всех работающих.

В этой части плана планируются мероприятия, направленные на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров

рабочих и служащих; улучшение условий труда и быта работников. Для отдельных категорий работающих могут устанавливаться различные льготы. Перечисленные мероприятия требуют значительных средств и проводятся на плановой основе.

Финансовая деятельность организации означает деятельность, приводящую к изменениям величины и состава внесенного собственного капитала, обязательств по кредитам, займам и иных аналогичных обязательств организации, при условии, если таковая не относится к текущей деятельности согласно учетной политике организации.

Природоохранная деятельность включает разработку мероприятий, направленных на снижение и компенсацию отрицательного воздействия производства на природную среду. Предприятие также несет ответственность за несоблюдение требований и норм по рациональному использованию, восстановлению и охране земель, недр, лесов, других природных ресурсов. Оно обязано возместить ущерб, причиненный окружающей среде в результате его деятельности. Финансирование таких мероприятий производится за счет собственных средств или иных источников и должно быть четко увязано с основной деятельностью.

Наличие предмета и объектов планирования на предприятии позволяет сформировать *систему показателей планирования*, которая должна отвечать следующим требованиям:

- быть единой и обязательной для данного уровня управления;
- обладать способностью агрегироваться и дезагрегироваться;
- иметь четкую меру;
- обеспечивать комплексную характеристику процессов управления и функционирования его различных объектов;
- быть гибкой и адресной;
- число показателей, содержащихся в программах и планах, должно быть количественно ограниченным.

Показатель плана – это форма выражения конкретного задания, содержащегося в управленческом решении – программе или плане.

Показатели плана классифицируются следующим образом: конечные и промежуточные; натуральные и стоимостные; количественные и качественные; объемные и сетевые; абсолютные и относительные; утверждаемые, расчетные и информационные (справочные).

Конечные показатели характеризуют продукцию и услуги, предназначенные для потребления за пределами хозяйственной системы.

Промежуточные показатели отражают объемы незавершенного производства, выпуска комплектующих и полуфабрикатов.

Натуральные показатели позволяют судить о производстве материальных благ в натурально-вещественной форме.

Стоимостные показатели выражают совокупные результаты воспроизводственного процесса на всех уровнях народно-хозяйственной системы.

Количественные показатели характеризуют прямые непосредственные результаты производства или работ. Они могут быть объемными (т. е. отражать масштабы производства продукции, выполнения капитальных работ и т. д.) и сетевыми – характеризующими число различных учреждений (школы, больницы, аптеки, вузы и т. д.) и количество потребителей их услуг.

Качественные показатели (техничко-экономические нормы, показатели производительности труда, капиталоемкости продукции, прибыли, рентабельности и т. д.) определяют условия развития объекта планирования, эффективность использования ресурсного потенциала и деятельности хозяйствующих субъектов.

Утверждаемые показатели являются обязательными для всех звеньев управляемой системы, они затрагивают объемы и структуру доходов и расходов государственного бюджета, бюджетов субъектов федерации и других административно-территориальных образований. Расчетные показатели используются для обоснования утверждаемых показателей.

Информационные показатели характеризуют условия деятельности каждого звена народно-хозяйственной системы. Факторы, определяющие уровень и динамику утверждаемых и расчетных показателей, используются для международных сравнений и т. д.

Методом науки называется способ исследования явлений, процессов и объектов, изучаемых данной научной дисциплиной. Он служит инструментом для решения задач, стоящих перед той или иной областью знаний.

В курсе «Планирование в организации (предприятии)» изучаются экономические законы, научные принципы, положения и методы решения многообразных проблем планирования на предприятии.

В общем виде метод представляет собой способ познания реальной действительности, путь к установлению истины. Всеобщим по своему характеру методом познания является диалектический метод. Характерной особенностью данного метода является то, что изучаемые процессы и явления исследуются в динамике, во взаимной связи и обусловленности, с учетом специфических для различных наук подходов и способов познания тех или иных объектов, того или иного предмета.

Методы учебной дисциплины «Планирование в организации (предприятии)»:

1. Анализ и синтез. *Анализ* – процесс мысленного, а нередко и реального расчленения предмета, явления на части (признаки, свойства, отношения). Процедурой, обратной анализу, является синтез. *Синтез* – это соединение выделенных в ходе анализа сторон предмета в единое целое.

2. Дедукция и индукция. *Индукция* – способ рассуждения или метод получения знаний, при котором общий вывод делается на основе обобщения частных посылок. *Дедукция* – способ рассуждения или метод движения знания от общих посылок к заключению о частных случаях.

3. Взаимосвязь исторического и логического. В основе *исторического* метода лежит изучение реальной истории в ее конкретном многообразии, выявление исторических фактов и на этой основе такое мыслительное воссоздание исторического процесса, при котором раскрывается логика, закономерность его развития. *Логический* же метод выявляет эту закономерность иным способом: он не требует непосредственного рассмотрения хода реальной истории, а раскрывает ее объективную логику путем изучения исторического процесса на высших стадиях его развития.

4. Системный подход – это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой

каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и одновременно как элемент более общей системы.

Системный подход позволяет глубже изучить экономический (хозяйственный) процесс, получить более полное представление о нем, выявить причинно-следственные связи между отдельными составляющими этого процесса. Главные особенности системного подхода следующие: динамичность, взаимодействие, взаимозависимость и взаимосвязь элементов системы, комплексность, целостность, соподчиненность, выделение ведущего звена.

Основные принципы системного подхода:

- *целостность*, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней;

- *иерархичность строения*, то есть наличие множества (по крайней мере двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Причем одна подчиняется другой;

- *структуризация*, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры;

- *множественность*, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом;

- *системность*, свойство объекта обладать признаками отличными от признаков элементов его составляющих.

5. Комплексный подход – это учет многосторонности, многоаспектности того или иного явления. При комплексном подходе акцент делается на одновременном охвате всех аспектов изучаемого явления, исследовании их совокупного влияния в рассматриваемый период времени. Именно в максимальном охвате и учете всех разносторонних факторов, в многомерности оценки влияния окружающей

действительности, в совокупном использовании достижений других отраслей знаний и заключается основная идея комплексного подхода.

Системный подход строится на основе комплексного анализа, рассмотрения всех связей, взаимосвязей и взаимозависимостей через систему экономических показателей. Комплексный системный анализ позволяет осуществлять поиск резервов повышения эффективности производства, выделять «проблемные» области, разрабатывать комплекс мероприятий, управленческих решений по ликвидации «узких мест» в деятельности предприятия. Проведение комплексного анализа основывается на соответствующей информационной базе, на четко выделенной системе факторов, влияющих на деятельность предприятия.

Комплексный анализ включает следующие этапы:

- 1) уточняются объекты, цель, задачи анализа, составляется план;
- 2) разрабатывается система показателей, с помощью которых характеризуется объект;
- 3) собирается необходимая информация;
- 4) проводится сравнение фактических результатов с показателями плана, прошлых лет;
- 5) проводится факторный анализ;
- 6) выявляются неиспользованные резервы повышения эффективности производства;
- 7) осуществляется оценка результатов, разрабатываются мероприятия (проекты) по их использованию.

В ходе изучения курса «Планирование в организации (предприятии)» широко используется система методов, включающая *методы экономического анализа, балансовый метод, методы инженерно-экономических расчетов, экономико-математические, экспертные (оценочные) методы системного анализа и синтеза и т. д.*

Целесообразность применения тех или иных методов определяется структурностью решаемых проблем планирования. В зависимости от характера связи между причиной и следствием в планировании различают 4 класса структурности проблем – стандартные, структурированные, слабо структурированные и неструктурированные.

Методы экономического анализа используются для оценки состояния объекта в предшествующем плановому периоде. Задачами

анализа являются проверка обоснованности плана, выявление резервов и путей их использования, содействие техническому прогрессу и распространению передового опыта. Применяется для решения проблем всех классов структурности.

Балансовый метод – совокупность приемов, используемых для обеспечения согласования взаимосвязанных показателей. Цель этих приемов – добиться баланса (равновесия) между показателями. Балансовый метод широко используется при разработке проблем всех видов структурности.

Методы прямых инженерно-экономических (техничко-экономических) расчетов используются для определения потребностей в данном виде продукции и оценки возможностей производства, улучшения использования производственных мощностей, сырья, материалов, топлива и энергии, снижения себестоимости продукции, определения экономической эффективности производства, капитальных вложений и т. д.

Экономико-математические методы широко применяются при решении стандартных и структурированных проблем. К числу экономико-математических методов относятся: метод вариантных приближений, который с математической точки зрения является итеративным (методом последовательных приближений); методы линейного программирования. Подавляющее большинство зависимостей в экономике носит нелинейный характер. Поэтому начинают развиваться такие виды программирования, как нелинейное (целочисленное, параметрическое), динамическое, стохастическое.

Экспертные (оценочные) методы основаны на использовании косвенной и неполной информации, опыта и интуиции специалистов. Наиболее широко применяемые формы этих методов – массовое обсуждение и оценка проектов крупных народнохозяйственных решений, деятельность консультативных научно-технических советов и экспертных комиссий при различных органах государственной власти.

Метод системного анализа и синтеза состоит в расчленении, разложении экономических систем и протекающих в них процессов на составные части и определении на этой основе ведущих звеньев, ключевых проблем, «узких мест» перспективного развития.

Следует отметить, что методы инженерно-экономических расчетов, балансовый, экономико-математические могут эффективно использоваться лишь при наличии научно обоснованной нормативной базы. С помощью норм и нормативов определяются потребности в тех или иных видах продукции, в услугах, рассчитываются производственные возможности и т. д. Наряду с технико-экономическими нормами и нормативами большое значение начинают приобретать социально-экономические нормы и нормативы.

1.1.3. Задачи и содержание дисциплины «Планирование в организации (предприятии)»

Основные *задачи* учебной дисциплины:

1) рассмотрение основных элементов современной хозяйственной политики государства, определяющей функционирование системы планирования на предприятиях;

2) ознакомление с действующим в Республике Беларусь методическим обеспечением процессов планирования на предприятиях;

3) изучение всех компонентов системы планирования на предприятиях;

4) получение знаний об особенностях функционирования системы планирования на отечественных и зарубежных предприятиях;

5) рассмотрение объектов планирования, видов, форм и структуры планов, технико-экономических показателей и алгоритмов их расчетов;

6) изучение возможностей существующих средств и методов обоснования плановых решений и их применения в плановой работе на предприятии;

7) приобретение студентами навыков расчета системы взаимосвязанных показателей перспективных и текущих планов развития предприятий и объединений;

8) овладение современной технологией плановой работы на предприятии.

Основным *содержанием* учебной дисциплины является определение целей планирования на предприятии и способов их достижения путем обоснования комплекса заданий и работ, применения эффективных методов использования ресурсного потенциала, необходимого для выполнения плановых решений.

В курсе раскрываются сущность, значение, виды и системы планирования, принципы и методы разработки планов, организационное обеспечение плановой работы, рассматриваются организационно-методические положения научного обоснования стратегического планирования, методика текущего и оперативно-производственного планирования основных показателей деятельности предприятия.

Важное место занимают проблемы совершенствования планирования на предприятии, направленные на повышение эффективности и конкурентоспособности производственной деятельности, достижение наилучших результатов при рациональном использовании всех видов ресурсов и наименьших затратах.

Цель учебной дисциплины «Планирование в организации (предприятии)» – формирование теоретических знаний о принципах, методологии и методах разработки плановых решений на предприятии и практических навыков по планированию деятельности организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней экономической среды.

Знания по учебной дисциплине «Планирование в организации (предприятии)» необходимы для изучения дисциплин «Прогнозирование и планирование экономики АПК», «Экономико-математические методы и модели», «Моделирование и оптимизация в агропромышленном комплексе». Знания, умения и навыки, приобретенные при изучении дисциплины, необходимы для комплексного изучения деятельности организаций АПК в современных экономических условиях.

Тема 1.2. Система планирования на предприятии

1.2.1. Сущность, цели планирования

Планирование на предприятии – процесс разработки и установления на предприятии системы количественных и качественных показателей его развития, определяющей темпы, пропорции, тенденции развития данного предприятия, построение идеальной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

Известны и другие определения, которые позволяют всесторонне раскрыть *сущность планирования*:

1. Планирование представляет собой процесс разработки, обоснование, организацию выполнения и контроль за выполнением планов.

2. Планирование – это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

3. Планирование представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку стратегии и тактики ведения производственно-хозяйственной деятельности, а также определение путей достижения стратегических и тактических целей организации.

4. Планирование представляет собой проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения.

5. Планирование – это процесс разработки планов, программ, прогнозов, проектов на основе использования экономических законов и передового опыта.

6. Планирование – процесс научной разработки и реализации комплекса мероприятий, определяющих направления и темпы развития предприятия, обеспечивающих соответствие производственно-хозяйственной деятельности потребностям рынка и на основе этого увеличение объема продаж и прибыли предприятия.

7. Планирование – научное обоснование предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности, выбор наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

Планирование является средством формирования целей предприятия и способов их достижения. При планировании следует учесть, что предприятие не может устранить риск в своей деятельности, но способно управлять им с помощью обоснования ведущих направлений снижения риска.

Процесс планирования включает *четыре этапа*:

- 1) разработку общих целей;
- 2) определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
- 3) определение путей и средств их достижения;
- 4) контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

На основе системы планов, созданных предприятием, в дальнейшем осуществляется организация запланированных работ, оценка результатов деятельности.

Планирование деятельности предприятия способствует эффективному решению комплекса проблем:

- 1) заставляет руководителей фундаментально изучать современное состояние и перспективы предприятия;
- 2) позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- 3) определяет показатели деятельности предприятия, необходимые для последующего контроля;
- 4) побуждает руководителей конкретнее определять свои цели и пути их достижения;
- 5) делает предприятие более подготовленным к внезапным изменениям внешней среды;
- 6) четко определяет обязанности и ответственность руководителей и специалистов предприятия.

Главное достоинство планирования заключается в том, что правильно составленный план показывает перспективу развития предприятия, отвечая на важнейший вопрос: стоит ли вкладывать деньги в этот вид продукции, принесет ли это дело доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Главными **целями планирования** на предприятии являются на основе сложившихся тенденций и перспективных оценок разработка и обоснование оптимальных направлений хозяйственной деятельности предприятия на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов; обеспечение высокодоходной деятельности предприятия при максимальном удовлетворении общественных потребностей.

Все цели, способствующие успешному функционированию и развитию организации (предприятия), можно *сгруппировать по трем направлениям*:

1. **Материальные цели** – это выпуск конкурентоспособной продукции, пользующейся спросом на рынке.

2. **Стоимостные (монетарные) цели** – это ожидаемые в будущем финансовые результаты (чистая текущая стоимость, прибыль, рентабельность собственного капитала, увеличение рыночной стоимости предприятия).

3. **Социальные цели** – обуславливают модель поведения по отношению к персоналу и обществу в подсистемах самого предприятия и внешней среде. Они могут иметь денежное и не денежное выражение: уровень доходов персонала, интересная работа, культура производства, имидж организации (предприятия), защита окружающей среды.

Каждая отрасль народного хозяйства имеет свои цели планирования, на основе которых ставятся задачи перед плановыми органами.

Так, для аграрного сектора экономики основными целями планирования являются:

1) оптимальное использование производственно-ресурсного потенциала (в сельском хозяйстве основным средством производства является земля, а ее количество ограничено);

2) обеспечение сбалансированного развития территорий и регионов, производящих продукцию для собственных нужд и для вывоза в другие регионы и за рубеж;

3) обеспечение производства необходимых видов продовольствия;

4) обеспечение производства сырья для переработки;

5) обеспечение населения продуктами питания в необходимых объемах и на площадях, позволяющих обеспечить экологическую чистоту продукта;

6) обеспечение социального развития территории;

7) совершенствование взаимоотношений предприятий в условиях развития интеграционных и кооперационных связей;

8) выявление резервов;

9) использование мотивационного аппарата при планировании дефицитных видов продукции;

10) использование средств федерального и регионального бюджетов для поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей, обеспечивающих производство высококачественной продукции;

11) планирование инвестиционной привлекательности отрасли.

Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, как правило, являются: объем продаж товарной массы, прибыль и доля на рынке.

Главная цель планирования на предприятии агропромышленного комплекса – обеспечение оптимального развития для удовлетворения потребностей народного хозяйства в необходимых видах продукции. Это достигается путем составления планов, в которых определяются цели и пути их достижения, обеспечивается сбалансированность, отраслевая и территориальная взаимосвязь.

Концептуальная модель системы планирования на предприятии – это определенное множество понятий и связей между ними, являющихся смысловой структурой рассматриваемой предметной области (рис. 3).

Концептуальная модель представляет собой модель предметной области, состоящей из перечня взаимосвязанных понятий, используемых для описания этой области, вместе со свойствами и характеристиками, классификацией этих понятий по типам, ситуациям, признакам в данной области и законов протекания процессов в ней.

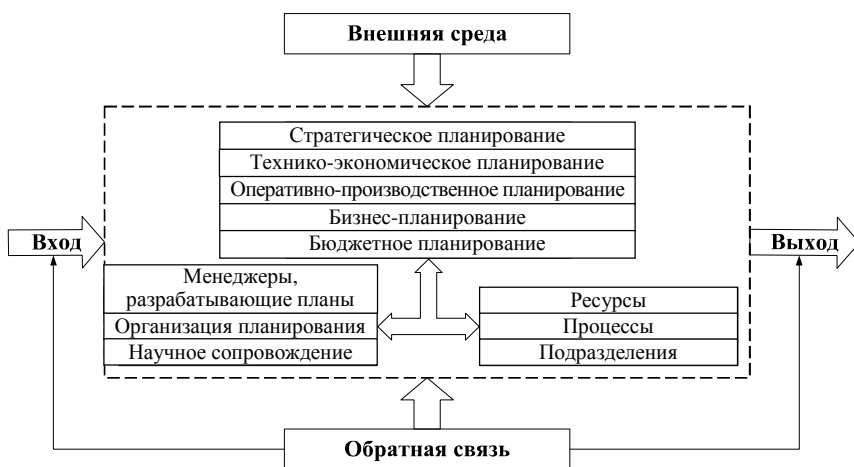


Рис. 3. Концептуальная модель системы планирования на предприятии

Основные задачи планирования деятельности предприятий АПК:

- предвидение перспектив развития хозяйственной системы на определенный период;
- достижение и поддержание конкурентоспособности выпускаемой продукции и субъектов хозяйствования;
- определение существующих и перспективных потребностей покупателей;
- прогнозирование возможных объемов продаж продукции, цен, себестоимости и рентабельности;
- определение потребности предприятия в материально-технических ресурсах и их эффективное распределение по отраслям и подразделениям предприятия;
- обеспечение рационального и эффективного использования ресурсов, выявление всех материальных и финансовых резервов;
- определение финансовых возможностей предприятия для выполнения принятой к исполнению производственной программы;
- улучшение финансового положения и повышение устойчивости функционирования хозяйственной системы;
- распределение полномочий (или их корректировка) по выполнению плана;
- достижение согласованности, пропорциональности, ритмичности, непрерывности (поточности) производства на основе сбалансированности развития основных отраслей предприятия;
- создание системы оценки выполнения поставленных задач.

Основные **принципы планирования**:

1. Принцип обоснованности целей и задач предприятия.

При этом выделяют цели:

- хозяйственно-экономические, обеспечивающие эффективность производства;
- производственно-технологические, определяющие функциональное назначение предприятия;
- научно-технические, обеспечивающие научно-технический прогресс;
- социальные, обеспечивающие удовлетворение социально-бытовых и культурных потребностей работников предприятия;
- экологические, обеспечивающие изготовление экологически чистой продукции без негативного воздействия на окружающую среду.

2. *Принцип системности.* Означает, что планирование представляет целую систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия.

3. *Принцип научности.* Требуется учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов.

4. *Принцип непрерывности.* Означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования.

5. *Принцип сбалансированности плана.* Указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием.

6. *Принцип директивности.* В соответствии с ним план приобретает силу закона для всех подразделений предприятия после утверждения его руководителем предприятия.

Результат планирования – оформленный и утвержденный руководством предприятия **план**: документ, который представляет собой разработанный на определенный период процесс реализации комплекса мероприятий (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели деятельности предприятия. В плане устанавливаются пути и средства развития в соответствии с поставленными задачами, обосновываются принимаемые управленческие решения. План предполагает: постановку строго определенной цели; предвидение конкретных событий, путей и средств развития в соответствии с поставленными задачами; выбор наиболее оптимального варианта развития; ориентацию на получение заранее известного результата. План служит руководством к действию и обязателен для выполнения, но при наличии всех необходимых ресурсов.

План обладает комплексностью и охватывает все сферы деятельности предприятия как социально-экономической системы: техническую, экономическую, организационную, социальную.

Основные элементы построения плана:

- 1) определение перспектив развития;
- 2) анализ сложившейся хозяйственной ситуации и тенденций ее развития;
- 3) разработка на этой основе программы мероприятий и выбор средств воздействия для достижения поставленной цели.

В чисто логическом смысле план, прежде всего, содержит в себе ту систему перспектив и результатов, реализация которых имеется в виду или уже намечена соответствующим органом управления. Такие перспективы должны строиться на основе анализа объективных условий и целей деятельности.

Любой план деятельности предприятия должен строиться на базе ряда научных принципов. При этом под принципами планирования понимают основные теоретические положения, которыми руководствуется предприятие, его работники в процессе планирования. Именно принципы определяют направления и конкретное содержание плановой работы на предприятии.

План тесно связан с прогнозом. Причем план (замысел, проект, порядок работы, система заданий, надлежащим образом оформленное решение; в плане предвидение получает наибольшую конкретность и определенность) и прогноз (научно обоснованное суждение о возможном состоянии объекта в будущем) взаимно дополняют друг друга.

Следует различать *план и прогноз*. В плане предвидение получает наибольшую конкретность и определенность. Прогноз – это научно обоснованное суждение о возможном состоянии объекта в будущем.

Формы сочетания прогноза и плана могут быть самыми разными: прогноз может предшествовать разработке плана (в большинстве случаев), следовать за ним (прогнозирование последствий принятого в плане решения), проводиться в процессе разработки плана, самостоятельно играть роль плана, особенно в крупномасштабных экономических системах (регион, государство), когда невозможно обеспечить точное определение показателей, т. е. план приобретает вероятностный характер и практически превращается в прогноз.

Между прогнозом и планом существуют различия:

1) план – это однозначное решение, даже в том случае, когда он разрабатывается на вариантной основе (проекты плана). Прогноз же по самому своему существу имеет альтернативное, вариантное содержание. В этом смысле прогнозирование представляет собой исследовательскую базу планирования, имеющую, однако, собственную методологическую и методическую;

2) план имеет нормативный характер, а прогноз – альтернативный;

3) разработка прогнозов основана на прогностических методах, в то время как планирование опирается на более строгие и точные методы балансовых, оптимизационных и других расчетов.

Планирование осуществляется следующим образом: 1) цели конкретизируются; 2) цели описываются количественно; 3) цели увязываются со сроками.

Прогнозирование можно подразделить на три основные стадии:

1. Исследование, анализ объекта, процесса; установление тенденций его развития; выбор наиболее приемлемых приемов прогнозирования.

2. Обоснование прогнозных решений, которое предполагает разработку альтернативных вариантов развития событий, принятие организационных решений.

3. Оценка вероятного хода экономических событий, отслеживание прогнозируемого объекта, корректировка прогнозных решений.

Прогнозирование осуществляется следующим образом:

1) формируются системы целей предприятия, их описания, выявляются основные способы достижения целей, ориентируются и устанавливаются потребности в ресурсах;

2) дается комплексная оценка оптимальной эффективности использования ресурсов. Заканчивается прогнозирование оформлением прогноза как документа, носящего рекомендательный характер.

В период социалистической экономики в условиях «общенародной собственности на средства производства» реализовались принципы централизованного планирования.

Разрабатывались следующие виды прогнозов и планов:

1) долгосрочная программа научно-технического прогресса и его социально-экономических последствий;

2) основные направления экономического и социального развития страны, регионов, отраслей на 10 лет;

3) перспективные 5-летние планы экономического и социального развития страны, региона, отрасли, предприятия;

4) текущие годовые планы экономического и социального развития страны региона, отрасли, предприятия;

5) оперативно-производственные планы предприятий и их структурных подразделений.

Предполагалось, что все планы между собой согласованы и взаимосвязаны. В годы централизованного планирования состав планов всех уровней, их содержание, перечень показателей и методика расчетов были строго регламентированы. Для этого на каждую пятилетку готовились методические указания по разработке планов, которые были обязательными к применению.

В настоящее время нет положений, регламентирующих планирование, поэтому каждое предприятие в праве самостоятельно определять состав своих планов.

1.2.2. Формы планирования и виды планов

По содержанию различают следующие формы (виды) планирования и виды планов:

1. *С точки зрения обязательности плановых заданий* выделяют следующие формы планирования: **директивное** (процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования) и **индикативное** (не носит обязательный для исполнения характер; в его составе могут быть обязательные задания, но их число весьма ограничено; в целом индикативное планирование носит направляющий, рекомендательный характер).

2. *В зависимости от срока*, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов выделяют следующие формы планирования: **долгосрочное**, **среднесрочное**, **краткосрочное**:

- долгосрочное (перспективное) – охватывает период более 5 лет (обычно 10, 15, 20 лет);
- среднесрочное (от 1 года до 5 лет);
- краткосрочное (текущее) планирование (до 1 года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование).

Перспективные (долгосрочные) планы разрабатываются на длительный период и призваны определить долгосрочную стратегию функционирования предприятия.

Среднесрочные планы иногда имеют форму скользящих планов: первый год детализируется до уровня плана текущего года, осуществляется их ежегодная корректировка.

3. *По содержанию плановых решений* выделяют следующие формы планирования: **стратегическое**, **тактическое**, **оперативно-производственное** и **бизнес-планирование**.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует предпринять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес.

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

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей. Тактическое планирование позволяет реализовать резервы и неиспользованные возможности, что может найти выражение в увеличении объемов производства, снижении затрат, повышении качества продукции, росте производительности труда, уменьшении потребности в капитальных затратах. В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития организации, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации на соответствующий период.

Тактическое планирование, как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, а стратегическое планирование эффективно в долгосрочном и среднесрочном периодах.

Оперативно-производственное планирование (ОПП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности предприятия. Основная задача ОПП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы организации (предприятия) и ее структурных подразделений. Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия. Такое планирование бывает

обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач.

Бизнес-планирование предназначено для оценки целесообразности проведения того или иного инновационного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

Бизнес-план – это документ, содержащий экономическое обоснование развития организации (предприятия), выпуска новой продукции или реализации других коммерческих идей.

Бизнес-план сочетает в себе черты стратегических и текущих планов. Он составляется при создании организации (предприятия) или в переломные моменты ее существования, например, при расширении масштабов деятельности, привлечении потенциальных инвесторов, эмиссии ценных бумаг. Разработка бизнес-плана позволяет прогнозировать различные варианты развития предприятия. Наиболее общая цель бизнес-плана – прогноз хозяйственной деятельности организации на определенный период времени в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых финансовых ресурсов, в том числе в форме иностранного кредита.

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: бизнес-план организации (предприятия), бизнес-план инвестиционного проекта по выпуску новых видов продукции (работ, услуг, технического решения). Содержание конкретного бизнес-плана зависит от отраслевой принадлежности, размера, стратегии (расширение, создание), условий финансирования организации (предприятия).

Бизнес-план организации (предприятия) – это программа эффективного управления организацией (предприятием), направленная на обеспечение конкурентоспособности и устойчивого финансового положения организации (предприятия).

Бизнес-план инвестиционного проекта – это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций, которое предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для их реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта. В мировой практике бизнес-план разрабатывается на основе стандартных

требований к его оформлению: простота и четкость изложения плана; достаточность, надежность и достоверность информации; обоснованность и объективность; достижимость поставленных целей; комплектность; перспективность; гибкость и оптимальность.

4. *По уровню управления* в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать следующие формы планирования: **фирменное, корпоративное, заводское**, относящиеся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации.

На среднем уровне управления применяется, как правило, цеховая система планирования, на нижнем – производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования (участок, бригада, рабочее место и т. д.).

5. *По сфере применения* планирование подразделяется на следующие формы: **межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное**. Объектами планирования при этом служит соответствующая производственная система или подразделение предприятия.

6. *По стадиям разработки* планирование бывает **предварительным** и **окончательным**. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу закона.

7. *По степени точности* планирование может быть **укрупненным** и **уточненным**. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

8. *По содержанию* разрабатываемые на предприятии планы классифицируются на следующие виды: **социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансово-инвестиционные**. Каждый из этих планов предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты.

Наибольшее распространение получили **техничко-экономические, оперативно-производственные и бизнес-планы инвестиционных проектов**. Соответственно и планирование имеет следующие формы: **техничко-экономическое (ТЭП), оперативно-производственное**

(ОПП) и бизнес-планирование инвестиционных проектов. С помощью ТЭП разрабатываются планы деятельности предприятия, его структурных подразделений по всем технико-экономическим и социальным показателям. С помощью ОПП осуществляется задание параметров производственного процесса, наблюдение за ним и его регулирование. Бизнес-планирование инвестиционных проектов дает оценку целесообразности осуществления какого-то проекта и привлечения для этого инвестиций.

Рассмотренная классификация форм планирования и видов планов соответствует реальной действительности. В настоящее время на большинстве белорусских сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий разрабатываются стратегические долгосрочные и среднесрочные планы, текущие технико-экономические и оперативно-производственные планы, планы работы предприятий и их структурных подразделений, бизнес-планы инвестиционных проектов.

1.2.3. Использование различных методов и средств в планировании на предприятии: традиционные и новые методы принятия плановых решений

Методы планирования – это способы разработки плана или его раздела. Формирование методик планирования определяется теми принципами, которые использует разработчик плана или раздела.

Основная задача планирования состоит в том, чтобы разработать мероприятия, которые необходимо выполнить сегодня для того, чтобы предприятие могло эффективно работать в будущем. Для решения этой проблемы применяется комплекс методов и средств планирования, при использовании которых следует учитывать ряд особенностей:

1. Отечественная и зарубежная теория и практика планирования располагают богатым инструментарием, который позволяет решать широкий круг различных вопросов. С общепринятой точки зрения плановые работники предприятий и объединений могут не быть специалистами в области всех методов, применяемых в процессе планирования. Тем не менее они должны иметь общее представление обо всех методах, знать их сущность, как и где они могут быть использованы, их сильные и слабые стороны, опыт применения

в родственных хозяйствующих субъектах. Именно с учетом этого обстоятельства в данном учебно-методическом пособии различные методы раскрыты весьма схематично. Объясняется это тем, что по каждому из методов планирования имеется специальная литература, которая может быть использована специалистами при решении специфических плановых задач.

2. Следует отметить, что ряд рассмотренных методов носит универсальный характер и применяется кроме обоснования плановых решений при решении других экономико-управленческих задач (например, для контроля, нормирования и т. п.).

3. В практике планирования обычно под методом понимается технический прием, процедура или иной инструмент, имеющий существенное значение для успешного выполнения той или иной задачи. Если исходить из такого понимания, то многие средства и методы, пригодные для внутрифирменного планирования, останутся за пределами нашего внимания. Мы рассматриваем метод планирования в более широком аспекте, включая в него другие составляющие успеха, например, квалификацию специалиста, информационное обеспечение, различные приемы, связанные со стимулированием идей, мотивацией работников, организацией процесса принятия плановых решений, формированием политики бизнеса и т. д.

4. В практике внутрифирменного планирования различные методы могут использоваться одновременно, в комплексе, что создает проблему их синектической (целесообразной) совместимости. Термин «синектика» представляет собой неологизм от греческого слова, обозначающего сочетание различных и на первый взгляд не имеющих отношения к рассматриваемой проблеме элементов. В практику и теорию планирования этот термин введен Джорджем Стейнером для обозначения комбинаций людей и различных методов, включая количественные и качественные методы планирования, интуицию, догадки и т. п., для нахождения рациональных решений в процессе планирования. Проблема состоит в том, что не все методы могут сочетаться друг с другом. Кроме того, затраты на применение тех или иных методов различны. Целесообразность их применения может изменяться в зависимости от времени и задач. Поэтому важно знать при обосновании плановых решений, что применяемые методы или их фрагменты совместимы друг с другом.

5. Применяемые в практике внутрифирменного планирования методы имеют различную степень формализации. Некоторые из них доведены до уровня экономико-математических моделей и имеют программное обеспечение на ЭВМ. Другие имеют слабое описание как самого метода, так и алгоритма его применения.

Отечественное планирование использует опыт проведенных экономических экспериментов по вопросам планирования и экспериментирования и базируется на комплексном использовании множества методов, подходов, обеспечивающих его обоснованность и научность. К их числу относят дедукцию, индукцию, методы системного анализа, более 300 методов прогнозирования, методы статистики, теории вероятности, методы экономического эксперимента. Использование современных методов и принципов планирования позволяет разработать стабильные, обоснованные планы, способствующие эффективному развитию предприятия.

В настоящее время в экономической литературе большинство ученых подразделяют множество методов, используемых в планировании деятельности предприятия на два класса методов: *традиционные и новые методы принятия плановых решений*.

I. Традиционные методы принятия плановых решений:

1. **Творчество.** Метод предназначен для принятия импровизированных решений. В теории управления процесс творчества наименее изучен. Основное содержание метода связывают с личностными характеристиками менеджера (опыт, предчувствие, интуиция, проницательность, изобретательство, новаторство). При оценке способностей специалиста-плановика к творчеству необходимо учитывать такие качества, как быстрота мышления, гибкость мышления, оригинальность, независимость суждения. Данный метод отличается стимулированием творческой активности работников в направлении снижения затрат, повышения качества продукции и весьма сказывается на увеличении прибыли.

2. **Адаптивный поиск.** Метод предназначен для принятия импровизированных решений. Адаптивный поиск основан на личном знании вопроса, на использовании шаблонов, стереотипов прошлых решений.

С течением времени большое число решений повторяется в плановой работе, если не в деталях, то в принципе. В плановой работе много решений принимается на основе интуиции. Старые решения,

формулируются применительно к новым условиям. Общее знание проблемы позволяет формулировать ее в процессе планового решения.

3. **Система бухгалтерского учета.** Ценность бухгалтерского учета для планирования определяется тем, что в нем используются модель функционирования организации, алгоритмизированные решения. Данные бухгалтерского учета содержат натуральные показатели, позволяющие оценить результативность плановых решений.

4. **Предельный анализ.** Данный метод используется для планирования затрат и результатов. Позволяет контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов предприятия. Метод предельного анализа применим во всех случаях, когда возможно подсчитать предельные издержки на что-то и сопоставить их с предельными доходами.

5. **Норма прибыли на вложенный капитал (НВК)** является важным инструментом планирования затрат. Используется для решений, имеющих несколько вариантов вложений. С помощью НВК можно оценить целесообразность и эффективность инвестиций. НВК является показателем эффективности управления как организацией в целом, так и ее отдельными структурными подразделениями.

6. **Дисконтирование.** Используется для решений, в которых сроки осуществления затрат и получения эффекта не совпадают. Сущность метода заключается в приведении денежных доходов к моменту осуществления капиталовложений.

7. **Анализ чувствительности.** Используется для решений, условия осуществления которых не поддаются точной оценке. Сущность метода состоит в оценке изменений эффективности мероприятий при изменении условий реализации.

8. **Проверка чувствительности.** Используется для решений, имеющих альтернативные варианты реализации. Сущность метода состоит в разработке сценариев развития событий в различных вариантах реализации плана.

9. **Корректировка параметров проекта.** Возможная неопределенность условий реализации проекта может учитываться методом корректировки параметра проекта.

II. Новые методы принятия плановых решений. Новые методы широко применяются в планировании, как правило, крупными

компаниями. Они основаны на использовании экономико-математических моделей. Математическая модель – это система выражений, описывающих характеристики объекта моделирования и взаимосвязи между ними. Сущность моделирования заключается в создании такого анализа изучаемых объектов, в котором отражены все их важнейшие с точки зрения цели исследования свойства и опущены второстепенные, малосущественные черты.

1. **Модели, основанные на использовании теории вероятности и математической статистики.** К ним относятся модели, основанные на использовании теорий:

1) **анализа корреляций и регрессий.** Заключаются в количественном определении связи между признаками. Используются для анализа различных статистических связей и установления нормативов (трудовых, стоимостных, материальных).

2) **дисперсионного анализа.** Заключаются в анализе влияния различных факторов на исследуемую переменную. Используются для анализа различных статистических связей и установления нормативов (трудовых, стоимостных, материальных).

3) **массового обслуживания.** Заключаются в установлении зависимостей между характером потока заявок, числом каналов обслуживания, их производительностью и эффективным обслуживанием. Используются для планирования оптимальных соотношений между структурными элементами предприятия.

4) **игр.** Заключаются в принятии оптимальных решений в условиях конфликта. Используются для принятия и оптимизации решений по управлению процессами взаимоотношения с рынком, страхованию от стихийных бедствий.

5) **статистических решений.** Заключаются в отыскании наилучшего статистического решения или решающей функции, позволяющей судить об истинном распределении вероятностей. Используются для принятия и оптимизации решений по управлению процессами взаимоотношения с рынком, страхованию от стихийных бедствий.

6) **расписаний.** Заключаются в упорядочении операций, являющихся объектами планирования. Используются для оценки эффективности выполнения операций в зависимости от порядка их следования;

7) **запасов.** Заключаются в изучении закономерностей образования и расходования запасов, выработке рекомендаций по оптимальному управлению ими. Используются для определения оптимальных партий поставок и уровней запасов материальных ресурсов.

8) **информации.** Заключаются в изучении способов измерения количества информации, содержащейся в каких-либо сообщениях, и ее передаче. Используются для разработки технологии планирования.

9) **надежности.** Заключаются в разработке и изучении методов обеспечения эффективности работы объектов в процессе эксплуатации. Используются для оценки надежности плановых решений.

2. Методы математического программирования:

1) **линейного.** Заключаются в нахождении оптимальных значений линейных функций, на неизвестные которых наложены линейные ограничения. Используются для нахождения оптимума функций при заданных ограничениях (если планируемый процесс можно представить в виде функций).

2) **нелинейного.** Заключаются в нахождении оптимальных значений функций (некоторые функции нелинейны), на неизвестные которых наложены ограничения. Используются для нахождения оптимума функций при заданных ограничениях (если планируемый процесс можно представить в виде функций).

3) **целочисленного** (переменные в уравнениях могут принимать лишь ограниченное число дискретных значений). Помогают найти оптимум функций при заданных ограничениях (если планируемый процесс можно представить в виде функций).

4) **параметрического** (параметры при переменных могут изменяться в некоторых пределах). Помогают найти оптимум функций при заданных ограничениях (если планируемый процесс можно представить в виде функций).

5) **стохастического** (решение задач экстремума при наличии случайных параметров в их условиях). Помогают найти оптимум функций при заданных ограничениях (если планируемый процесс можно представить в виде функций).

б) **динамического.** Заключаются в нахождении оптимальных решений по конечным результатам предыдущих решений.

Используются для нахождения оптимума функций при заданных ограничениях (если планируемый процесс можно представить в виде функций).

7) **блочного**. Заключаются в подготовке оптимальных решений задач большим числом ограничений по решению задач с меньшим числом переменных ограничений. Используются для нахождения оптимума функций при заданных ограничениях (если планируемый процесс можно представить в виде функций).

3. **Методы оценки и пересмотра планов (ПЕРТ)**. Используются для определения узких мест в выполнении графиков и распределения соответствующим образом ресурсов в целях ликвидации отставания.

В процессе оптимизации плановых решений применяется класс моделей, основанный на математической теории графов. Частным видом таких моделей являются модели сетевого планирования, которые служат мощным инструментом совершенствования и управления сложными комплексами работ, связанных условиями значительной неопределенности. Система ПЕРТ позволяет рассматривать весь комплекс работ, предусмотренных в планах организации, и может быть реализована в нескольких вариантах: *ПЕРТ/время* – этот метод планирования имеет четыре отличительные особенности: сетевой график, временные оценки, определение резервов времени и критического пути, принятие мер по корректировке графика. *ПЕРТ/затраты* – этот метод представляет собой дальнейшее развитие метода ПЕРТ/время в направлении оптимизации сетевых графиков по стоимости.

4. **Методы имитации**. В планировании под имитацией понимают создание модели реальной хозяйственной ситуации и манипулирование с этой моделью в целях обоснования планового решения. Сущность данных методов: изучаемая система заменяется имитатором и с ним проводятся эксперименты с целью получения информации об этой системе. Используются для распределения инвестиций в условиях их ограниченности, составления графиков движения внутрипроизводственного транспорта, планирования и контроля производственного процесса, управления запасами.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных

плановых показателей в практике планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий наиболее часто используются следующие методы планирования:

- 1) балансовый;
- 2) факторный;
- 3) экономического анализа;
- 4) нормативный;
- 5) экономико-математического моделирования (в том числе сетевое планирование);
- 6) программно-целевой;
- 7) технико-экономического обоснования;
- 8) расчетно-конструктивный (вариантный);
- 9) деловое планирование (бизнес-планирование);
- 10) экспертный.

Балансовый метод является господствующим в планировании и представляет собой совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей с целью добиться их равновесия (баланса). Он заключается в сопоставлении потребности и наличия материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов и, при отсутствии баланса (равновесия) между ними, определении источников их покрытия для выполнения намеченных целей.

Балансы разрабатываются в виде таблиц, состоящих из двух частей – расходной (потребности) и приходной (наличие).

В плановой практике балансы чаще всего представляют собой систему показателей, характеризующих наличие (образование) и использование экономических ресурсов. С помощью балансового метода обеспечивается пропорциональность в развитии, выявляются диспропорции и вскрываются внутренние резервы производства, обеспечивается необходимое экономическое равновесие. Балансы позволяют увязать натурально-вещественные и стоимостные показатели, согласовывать текущие и перспективные потребности предприятия.

В практике планирования на предприятии используется целая система балансов, которые можно классифицировать по различным признакам:

- 1) по назначению и использованию продукции: балансы средств производства и предметов потребления;

2) периоду действия: оперативные, среднесрочные, долгосрочные;

3) единицам измерения: натуральные, стоимостные и натурально-стоимостные;

4) форме: бухгалтерский баланс (с приходной и расходной частью); распределительный баланс (ресурсы и их использование); форма внутригодового оборота (число на начало года, прирост за год, число на конец года);

5) времени разработки:

– прогнозные – позволяют правильно обосновать предварительные цифры по развитию производства на предстоящий период (на стадии подготовки прогнозов);

– плановые – уточняют предварительные расчеты, дают более глубокое и всестороннее обоснование технико-экономических показателей на всех стадиях разработки планов;

– отчетные за истекший период – являются базой для разработки основных направлений развития производства на предстоящий период (на стадии подведения итогов);

б) содержанию: материальные, стоимостные и трудовые балансы.

Следует отметить, что большинство форм отчетности и планов деятельности предприятия (годовой отчет АПК, бухгалтерская отчетность, производственно-финансовый план) представляют собой балансы.

Балансы на уровне предприятия позволяют судить о наличных производственных мощностях, их динамике и использовании; об обеспеченности ресурсами и т. д.

Факторный метод планирования отличается тем, что не опирается на заранее заданный перечень факторов, влияющих на изучаемые переменные, а, наоборот, при соблюдении определенных правил и предосторожностей помогает обнаружить наиболее важные из этих факторов, причем скрытые (латентные). Факторный метод планирования позволяет выявить скрытые обобщенные факторы, которые в достаточной степени объясняют изменения изучаемого показателя.

Метод экономического анализа – заключается в применении сопоставлений затрат и результатов в сравниваемых периодах, выявлении степени и динамики влияния внешних и внутренних факторов на результаты производства, в разложении процессов

на составные части и определении ведущих звеньев и на этой основе – «узких мест», ключевых проблем развития и др. При реализации системного подхода экономический анализ преобразуется в комплексный метод анализа и синтеза проблем планирования.

Нормативный метод – заключается в том, что при планировании применяется целая система перспективных **норм** (нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы использования мощностей и рабочего времени, амортизационных отчислений и т. п.) и **нормативов** использования ресурсов организации (нормативы организации производственного процесса, длительность производственного цикла, запасы сырья, материалов и топлива, незавершенного производства, нормативы влияния на окружающую среду, трудоемкости и др.), которые предполагается использовать в плане и соответственно в методике расчета показателей плана. Причем научно-обоснованная система норм и нормативов служит важнейшим инструментом планового регулирования во всей воспроизводственной сфере, включая производство, распределение и потребление.

При этом прогрессивная технико-экономическая норма – это научно-обоснованная мера предельной или минимальной допустимой величины технико-экономического показателя плана конкретного хозяйства.

В отличие от норм под нормативом понимают *всеобщую меру потребления и использования различных экономических и производственных ресурсов*. Норматив – это регламентированные, обобщенные величины затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов. Их устанавливают аналитическим или расчетным путем на укрупненные измерители, они регламентируются правительством, соответствующими министерствами и ведомствами.

Нормативный метод заключается в использовании укрупненных нормативов материально-технических, ценовых и трудовых затрат (на 1 га посева, голову животного, единицу техники, на 1 ц продукции растениеводства и животноводства и др.) и основан на оценке факторов сельскохозяйственного производства (земля, трудовые ресурсы, материально-технические средства) в сопоставимых единицах (обычно в денежном выражении). Этот метод планирования имеет широкое распространение на практике и способствует созданию сельскохозяйственного предприятия как единого целого

хозяйственного механизма. С использованием этого метода рассчитываются себестоимость продукции, фонд оплаты труда, размеры платежей, определяются размеры оборотных средств, составляется план материально-технического снабжения, определяются затраты по некоторым видам ресурсов (электрическая энергия). Если планируется изменение норм и нормативов в плановом периоде, то возможно применение поправочных коэффициентов.

Нормативный метод используется при планировании в совокупности с другими, чаще всего в сочетании с балансовым методом или с экономико-математическим моделированием.

Метод экономико-математического моделирования – описывает экономические процессы и явления в виде экономико-математических моделей, основывается на принципе аналогии, возможности изучения объекта не непосредственно, а через рассмотрение другого, подобного ему и более доступного объекта, модели. Часто таким более доступным объектом является экономико-математическая модель, которая представляет собой условный образ объекта исследования социальных и экономических процессов. Она предполагает выделение существенных характеристик (компонент) объекта и детальную формализацию его элементов, т. е. экономическая модель является некоторым подобием исследуемого объекта.

Экономико-математическое моделирование часто применяют при планировании в сельском хозяйстве. Чаще всего применяются детерминированные **линейно-динамические** экономико-математические модели, **решаемые с помощью симплекс-метода**, стохастические (вероятностные) и статистические модели.

Использование экономико-математических методов при планировании позволяет рассчитать не только отдельные технико-экономические показатели (размер и структура стада, посевных площадей, объемы производства и реализации продукции, себестоимость и т. д.), но систему плановых показателей в различных вариантах.

Метод экономико-математического моделирования представляет собой совокупность экономико-математических приемов и методов: методы математической статистики (экстраполяции – перенос тенденции развития на перспективный период, статистические

модели и др.); экономико-математические модели – детерминированные (определенные) и стохастические (вероятностные), используемые в планировании: методы линейного, динамического, нелинейного и стохастического программирования; модели сетевого планирования и др. Целевыми функциями в экономико-математических моделях обычно принимают максимизирующие – валовой, чистый доход, прибыль, рентабельность, производительность труда; минимизирующие – затраты на производство продукции, выполнение работ, энергозатраты и т. д.

Несмотря на преимущества этого метода относительно других, он имеет существенный недостаток: модели рассматривают взаимосвязи между элементами систем линейно, что не соответствует действительности. Поэтому методы экономико-математического моделирования применяются только в системе с другими методами.

Программно-целевой метод планирования – метод, при котором цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ. Программно-целевой метод разрабатывается главным образом для долгосрочного планирования.

Программно-целевой метод используется при разработке программ, а также лежит в основе разработки стратегического плана предприятия.

Он представляет собой применение к планированию системного подхода и основан на формулировании целей экономического развития, их разделения на подцели дробного характера и выявлении ресурсов, необходимых для их согласованной реализации. Стержень программы – генеральная цель, детализируемая в ряде стратегических целей и задач. Главная черта программы – нацеленность на достижение конечных результатов. Выполнению целевой программы подчиняются производственные ресурсы, весь процесс производства, социальное развитие и равнонапряженность планов подразделений и предприятия в целом.

На предприятиях разрабатываются программы: реализации сбытовой и товарной политики, повышения качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, завоевания новых рынков сбыта, реконструкции предприятия и др.

Метод технико-экономического обоснования – применяется для разработки обоснования мероприятий (доказывает целесообразность введения нового товара, услуги, процесса или технологии), включаемых в планы, и показателей плана. С помощью

метода технико-экономического обоснования осуществляется выбор нужного оборудования, подбор и внедрение прогрессивных технологий производства, корректная организация деятельности компании. При использовании метода технико-экономического обоснования для нового объекта или на реконструкцию и модернизацию существующего строения (системы) осуществляется сравнение как минимум двух вариантов. На основе этого метода составляется документ: технико-экономическое обоснование (ТЭО), в котором доказывается целесообразность введения нового товара, услуги, процесса или технологии. ТЭО может составляться как для внутреннего использования (например, для согласования с руководством и дальнейшего развития проекта), так и для внешнего (например, для подтверждения инвестиционной привлекательности проекта заинтересованным лицам, кредиторам и инвесторам).

Расчетно-конструктивный (вариантный) метод исследования – применяется для характеристики явлений и процессов, а также для выявления силы действия установившихся закономерностей между ними и разработки научно обоснованного развития явлений и процессов на будущее. Этот метод позволяет на основе изучения и анализа исходной информации составлять проекты, прогнозы и рекомендации на перспективу. Данный метод заключается в разработке нескольких вариантов показателей плана, из которых выбирают наилучший для конкретных условий производства.

Расчетно-конструктивный метод исследования включает определенную совокупность научных приемов: выделение основного звена при проектных решениях; прием взвешивания; проектные расчеты с использованием существующих данных, характеризующих явление; аналогии с учетом сезонных изменений явления в предыдущие годы; разложение абсолютного прироста пропорционально темпам прироста; укрупненные и поэтапные расчеты; планирование от достигнутого с соблюдением тождественности; использование скользящих динамических рядов; экстраполяцию; проектные расчеты с использованием статистико-экономических группировок; интегральные индексы; балльную оценку изучаемого явления; разности; проектные расчеты с использованием данных типичных хозяйств; проектные расчеты с использованием нормативов; модифицированные расчеты; проектное решение с учетом принципа оптимальности и равенства условий; факториальные расчеты;

проектные расчеты с учетом опыта передовых хозяйств; оценку различных вариантов решения; проектные расчеты с использованием математических формул; расчетные модели по заранее принятым параметрам; обобщение предложений.

Основными этапами расчетно-конструктивного метода являются:

- 1) сбор и накопление нужной информации;
- 2) анализ социально-экономических процессов;
- 3) выявление складывающихся закономерностей экономического развития, оценка действия этих закономерностей в будущем и учет их положительных и отрицательных последствий, предвидение возникающих новых проблем, требующих своего разрешения;
- 4) выявление возможных альтернатив развития в перспективе, разработка прогноза и его использование при принятии планового решения.

Деловое планирование (составление бизнес-плана) – применяется как при открытии новых предприятий, так и при изменении предпринимательской стратегии уже существующих предприятий.

Дословно «бизнес-план» означает план предпринимательской деятельности, предпринимательства и предполагает по крайней мере два слагаемых – бизнес и план. Слово «бизнес» здесь рассматривается как синоним предпринимательства. Бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией. В нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем.

Бизнес-планирование – это разработка бизнес-плана, то есть процедура по сбору, обработке информации, принятию системы взаимосвязанных управленческих решений с целью получения ожидаемого результата.

Бизнес-план – это план, программа осуществления бизнес-операций, действий предприятия, содержащая сведения о предприятии, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Бизнес-план составляется

в целях описания этапов и путей проведения предпринимательской операции, ее выгодности и используется для убеждения партнеров (кредиторов) в целесообразности предстоящей сделки, операции. Бизнес-план – это результат сводного систематического планирования деятельности предприятия; это документ стратегического плана создания или развития бизнеса предприятия, отражающий текущее состояние, цели и стратегию достижения ожидаемых потребностей и развития предприятия.

Бизнес-план может быть и результатом одновременного планирования проекта для решения конкретной стратегической задачи; это основной документ инвестиционного проекта, в котором излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

Бизнес-план используется: для обоснования прогноза и стратегии развития хозяйственной деятельности на перспективу, оптимизации отраслей растениеводства и животноводства, улучшения использования производственного потенциала; для привлечения инвестиций и получения заемных средств; как документ, характеризующий возможности, состояние и перспективы предприятия, для организации совместного производства с другими субъектами хозяйствования на принципах кооперации и интеграции; для организации рациональной и эффективной работы предприятия.

Экспертный метод планирования основывается на прогнозах специалистов-экспертов по существу какой-либо проблемы планирования.

Прогнозирование (греч. prognosis – знание наперед) представляет собой процесс разработки прогнозов на основе научных принципов и методов. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объектов в будущем и (или) об альтернативных путях и сроках их реализации.

Характер прогноза сильно зависит от времени упреждения событий. По этому признаку прогнозы подразделяются на оперативные, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и дальнесрочные (сверхдолгосрочные). В профессиональной среде наиболее распространено представление о том, что оперативные прогнозы имеют горизонт до года; краткосрочные – от 1 до 3 лет; среднесрочные – от 4 до 10 лет; долгосрочные – от 10 до 20 лет; дальнесрочные (или сверхдолгосрочные) – свыше 20 лет.

Сущность методов экспертных оценок заключается в том, что в основу прогноза закладывается мнение специалиста (индивидуальные экспертные оценки) или коллектива специалистов (коллективные экспертные оценки), основанное на профессиональном, научном и практическом опыте. В характеристике эксперта важную роль играют уровень и качество его образования, жизненный и профессиональный опыт.

Экспертные методы применяют в основном при следующих условиях:

- объект, экономическое явление не поддается математическому описанию, формализации;
- отсутствует достаточно представительная статистическая выборка, которая позволяет сделать выводы;
- отсутствуют необходимые средства для проведения формализованных исследований;
- отсутствуют вычислительная техника, программное обеспечение, квалифицированные кадры;
- возникли экстремальные ситуации, когда требуется принятие быстрых решений.

В процессе планирования деятельности организации ни один из рассмотренного множества методов планирования не применяется в чистом виде. В основе эффективного внутрифирменного планирования следует применять системный научный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия, его внутренней и внешней среды с использованием комплекса методов планирования с учетом специфики исследования.

Тема 1.3. Нормативная база планирования

1.3.1. Сущность, значение и требования, предъявляемые к нормам и нормативам

Эффективным направлением совершенствования планирования на сельскохозяйственных предприятиях выступает применение нормативного метода. Сущность его заключается в технико-экономическом обосновании определенных хозяйственных действий

с использованием норм и нормативов, образующих определенную систему показателей.

Процесс нормирования в сельском хозяйстве включает разработку обоснованных, рациональных норм и нормативов, их корректировку и доведение проектных норм до производственных подразделений, организаций сельского хозяйства.

Норма – это научно-обоснованная мера предельной или минимальной допустимой величины технико-экономического показателя плана конкретного хозяйства.

Нормы – это *абсолютные показатели*, характеризующие максимально допустимые затраты или минимально возможные результаты при изготовлении единицы продукции, выполнении единицы работы (услуги) заданного качества или оказании услуг в принятых в плане единицах измерения. Норма показывает расход ресурсов на единицу продукции в условиях эталонных предприятий. Нормы охватывают средства и предметы труда, технологические процессы, организацию производства, финансовые ресурсы (трудоемкость выполнения единицы продукции, продолжительность технологического процесса и т. п.). Нормы используют в качестве исходных величин для расчета плановых показателей.

Прогрессивная технико-экономическая норма это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях. Норма, установленная в качестве узаконенного постановления, принимает признанный обязательный порядок.

Классификация основных норм для планирования на сельскохозяйственном предприятии:

1. Нормы затрат материальных ресурсов: семена, корма, топливо и горюче-смазочные материалы, тара, удобрения и химические средства защиты, сырье и материалы и др.

2. Нормы естественной убыли: заготовка, транспортировка, хранение и др.

3. Нормы затрат труда и заработной платы: выработка; обслуживание скота и птицы; обслуживание агрегатов, помещений; трудоемкость продукции; производительность труда; заработная плата; дополнительная оплата и премирование; натуральная оплата и продажи продукции сельскохозяйственным работникам; расценки за единицу продукции, объем работы и др.

Таким образом, под нормой понимается научно обоснованный уровень расхода труда, сырья, материалов или прочих ресурсов на единицу продукции, гектар посева, голову животного или выполняемой работы (нормы высева, внесения удобрений, кормления, расхода топлива на единицу работ, энергии за 1 час работы и др.).

Норматив – это относительные показатели, степень потребления или использования орудий и предметов труда, природных и трудовых ресурсов. Норматив – это отношение плановых затрат и результатов производства; поэлементная составляющая нормы, выражающая меру удельного расхода ресурса на единицу измерения продукции, работы, объема услуг и т. д.

Норматив представляет собой всеобщую меру потребления и использования различных экономических и производственных ресурсов. С помощью нормативов устанавливаются и регламентируются важнейшие показатели плановой, организационной и управленческой деятельности предприятий, определяется ход производственных процессов, их продолжительность и повторяемость.

Нормативы выражают усредненный, общественно нормальный, экономически рациональный для определенных производственных условий уровень расхода планируемых ресурсов независимо от отраслевой принадлежности предприятий и форм их собственности.

При нормировании материальных и трудовых затрат применяются нормативы (коэффициенты), которые являются основой для расчета норм: коэффициенты сменности работы оборудования и рабочих, удельная материалоемкость продукции по виду материалов, амортизация основных фондов, эффективность капитальных вложений и т. п. Нормативы могут пересматриваться в связи с внедрением новых прогрессивных технологий, методов организации труда, управления и т. д.

Нормативы являются *унифицированной межотраслевой величиной* и должны обеспечить полное соответствие развития планируемых объектов с учетом изменений внутренних и внешних условий деятельности предприятия. Они служат *мерилом эффективности работы предприятия*, своего рода стандартом развития техники, технологии и организации производства, уровня качества и конкурентоспособности продукции.

Под нормативом понимают регламентированные, обобщенные величины затрат рабочего времени, материальных и денежных

ресурсов. Их устанавливают аналитическим или расчетным путем на укрупненные измерители (на 1 га посева, голову животного, единицу техники и т. д.), они регламентируются правительством, соответствующими министерствами и ведомствами.

Нормативы применяются в нормировании труда, планировании производства и хозяйственной деятельности предприятия на выполнение всего или части комплекса технологических процессов, необходимых для получения продукции, выполнения услуг или поддержания в рабочем состоянии основных средств (затраты труда на 1 га зерновых, расход топлива на 1 га зерновых, тарифный фонд оплаты труда на 1 га и т. д.).

Нормативы – это фундаментальная экономическая категория, которая имеет свое конкретное научное и практическое содержание, а также форму проявления (например, трудовые или материальные затраты на единицу продукции).

Таким образом, нормы и нормативы используются в качестве исходной базы для расчета потребности в оборудовании, сырье, материалах, при расчете численности работающих, фонда заработной платы, издержек производства, т. е. для расчета плановых показателей деятельности предприятия и его структурных подразделений.

Причем, с одной стороны, нормы и нормативы учитывают технические, организационные и экономические условия производства, непрерывное совершенствование техники, технологии, организации и управления; с другой – новые прогрессивные нормы, отражающие новые условия и режимы работы, оказывают существенное влияние на внедрение новой техники, технологий, организационные формы производства и управления.

На основе рассмотренных особенностей *норм и нормативов* можно отметить следующие их **различия**:

1. В отличие от норм нормативы относятся к унифицированным межотраслевым, всеобщим показателям длительного применения, которые обеспечивают полное соответствие планируемых процессов на предприятии рациональному их уровню с учетом изменяющихся внутренних и внешних условий хозяйствования. Нормативы отражают общественные требования к предприятиям в отношении затрат и результатов производства. Их уровень должен формироваться в условиях оптимального использования материально-технической

базы и рациональной организации производственных процессов, что обеспечит эффективное использование данного метода.

2. Нормы, в отличие от нормативов, имеют конкретное отраслевое или внутрипроизводственное назначение. Они устанавливаются для соответствующих локальных условий рабочего места или определенного типа производства и должны отражать как общие закономерности, так и специфические особенности развития предприятия и изменение затрат экономических ресурсов при допустимых ограничениях в планируемые сроки их использования. Нормы разрабатываются обычно на краткосрочный, заранее установленный период их применения, в заданных производственных условиях с учетом различных производственно-хозяйственных факторов. Нормы подлежат пересмотру в соответствии с изменением нормообразующих факторов.

3. Норме соответствуют строго определенные значения факторов, устанавливающие ее величину в условиях конкретного производства. Основное различие между нормами и нормативами заключается в степени дифференциации элементов производственного процесса, поэтому иногда единые и типовые нормы рассматривают как вид нормативов. Если использовать математическую терминологию, то нормативы следует рассматривать как функцию, которая устанавливает однозначное соответствие между множествами норм или их элементов и влияющих на них факторов. Эта функция может быть задана аналитически, графически или таблично. Нормой является значение функции (нормативной зависимости) при фиксированных значениях аргументов (факторов). Таким образом, различие между нормативом и нормой прежде всего определяется различием между функцией и одним из ее значений.

4. Нормативы – регламентированные величины, разработанные на основе заранее проведенных исследований и предназначенные для многократного использования при расчете конкретных норм применительно к определенным организационно-техническим условиям.

5. Нормативы выражают нормативные зависимости для установления составных частей норм времени, численности и разрабатываются для множества значений факторов. Норма же устанавливается только для конкретной работы.

6. Нормативы действуют длительное время (пока сохраняется данная зависимость между нормой и факторами). В отличие от этого, нормы должны пересматриваться при изменении условий, на которые они были установлены.

В целом нормы и нормативы при планировании деятельности предприятия выполняют следующие *функции*:

- являются базой для расчетов продолжительности производства в целом, в том числе отдельных производственных процессов и операций;
- на их основе осуществляется планирование технико-экономических показателей деятельности предприятия и его структурных подразделений;
- используются в качестве инструмента контроля за сроками выполнения производственных процессов и использованием всех видов ресурсов.

По своему значению нормы и нормативы могут быть *абсолютными и относительными, общими и частными, плановыми и фактическими, перспективными и текущими, количественными и качественными* и т. д.

Так, при планировании трудовых затрат исходными чаще всего служат нормативы времени, а производными – расчетные нормы времени. При установлении плановых показателей материальных затрат, наоборот, норма расхода различных видов сырья служит основой для получения производственного норматива оборотных средств и т. д.

С практических позиций нормы и нормативы являются исходными величинами и показателями, применяемыми при планировании и оценке различных видов деятельности, выполняемых работ и услуг. Они образуют целую систему экономических, финансовых и иных норм и нормативов и составляют нормативную базу планирования.

На расчет норм и нормативов оказывают влияние следующие факторы:

- 1) конструктивные и эксплуатационные характеристики;
- 2) физико-технологический состав почвы;
- 3) биологические условия использования сельскохозяйственной техники (длина гона, рельеф поля, наличие препятствий, конфигурация поля и т. д.);

4) сложность рабочего процесса;
5) психофизиологические и санитарно-гигиенические условия труда;

6) организация производственных процессов.

Нормы и нормативы должны:

1) разрабатываться на всех уровнях производственно-хозяйственной деятельности по соответствующей номенклатуре продукции (работ, услуг) на единой методической основе;

2) учитывать условия производства, внедрение достижений научно-технического прогресса и мероприятия по ресурсосбережению;

3) способствовать максимальной мобилизации резервов, экономии материальных и трудовых ресурсов, усилению заинтересованности трудовых коллективов в ресурсосбережении;

4) быть взаимоувязаны с другими показателями хозяйственной деятельности соответствующих уровней планирования;

5) основываться на реально существующей первичной, отчетной, прогнозной и мониторируемой информации;

6) систематически обновляться с учетом планируемого развития производства продукции (работ, услуг), то есть изменяться в соответствии с организационно-техническими и экономическими изменениями условий производства;

7) пополняться (по мере необходимости) новыми видами норм и нормативов;

8) быть технически и экономически обоснованными, способствовать снижению себестоимости продукции (работ, услуг).

Требования к нормативной базе постоянно возрастают. Нормы и нормативы должны быть: реальными и стабильными, объективными и динамичными, едиными и равнонапряженными, а также доступными для расчетов.

От содержания и целевого назначения норм и нормативов, их обоснованности и степени взаимной увязки во многом зависят не только уровень и достоверность самого процесса планирования, но и достигаемые при этом результаты.

С помощью научного нормирования возможно решить следующие задачи:

1) обеспечить рациональное использование ресурсов путем сопоставления результатов с затратами на всех уровнях хозяйственного

управления и, прежде всего, повышение темпов роста производительности труда, улучшение показателей использования основных производственных фондов, материалов, топлива, электроэнергии, а также повышение качества продукции и снижение себестоимости ее производства;

2) планировать показатели развития сельскохозяйственного производства на перспективу с целью своевременной корректировки производственно-экономической деятельности;

3) учитывать особенности организации и технологии производства сельскохозяйственных культур и отраслей животноводства в различных природно-климатических зонах республики;

4) изучить и всесторонне проанализировать природно-производственные условия и состояние организации трудовых и технологических процессов в хозяйстве и за его пределами;

5) скорректировать трудовые и технологические процессы, дать экономическую, техническую и физиологическую оценки полученным вариантам;

6) служить сравнительным критерием эффективности организации деятельности предприятия; мерилom развития техники и технологий, организации и управления, уровня качества и конкурентоспособности продукции.

Применяемые в хозяйстве научно обоснованные нормы и нормативы наиболее полно выполняют свои функции составных элементов экономического механизма хозяйствования лишь при условии, что они используются не только в повышении качества планирования, но и применяются для контроля над уровнем расхода затрат при их учете.

1.3.2. Классификация норм и нормативов

В соответствии с существующими в рыночных условиях экономическими процессами и механизмами все нормативные материалы (нормы и нормативы) могут быть объединены в общую систему, состоящую из ряда *нормативных подсистем, сгруппированных по определенным признакам:*

1. *По видам ресурсов* различают нормы и нормативы, которые регулируют величину затрат средств производства, рабочей силы, предметов труда на изготовление единицы продукции, выполнение

работы или оказание услуги. Кроме того, по данному признаку различают также нормативы или коэффициенты использования различных производственных ресурсов на предприятиях.

2. *По видам деятельности предприятий* различают нормы и нормативы текущих, страховых, технологических, транспортных и производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции, величина и динамика которых характеризуют процесс превращения материальных ресурсов в продукцию, выполненные работы и оказанные услуги.

3. *По выполняемым функциям* выделяют плановые, экономические, технические, организационные, социальные, трудовые, экологические, управленческие, правовые и другие нормы и нормативы, которые являются основой для определения сроков и объемов изготовления продукции, обоснования результатов деятельности, затрат, контроля и учета расходования производственных ресурсов и т. п.

4. *По времени действия* нормы и нормативы бывают перспективными, годовыми и текущими, условно-постоянными и временными, разовыми и сезонными. Эти виды нормативов применяются в ходе процесса внутрипроизводственного планирования. Вследствие того, что данные нормативы имеют различную степень точности, уровень обоснования применяемых плановых решений также отличается для каждого из них. Точность оперативных текущих нормативов выше, чем точность перспективных долгосрочных нормативов. Достоверность планирования и его конечный результат тем выше, чем точнее исходные плановые нормы и нормативы.

5. *По сфере распространения* выделяют нормативы межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные, международные, республиканские, региональные, муниципальные.

6. *По методам установления* нормы и нормативы различают:

– *научно-обоснованные*, сущность которых заключается в соответствии норм оптимальным значениям затрат ресурсов для конкретных условий производства с учетом действующей системы ограничений;

– *расчетно-аналитические*, которые разрабатываются на основе анализа техники, технологии и организации производства в заданных условиях;

– *опытно-экспериментальные*, которые устанавливают на основе опытных данных, полученных в реально существующих условиях;

– *аналитически-исследовательские*, которые разрабатываются на основе анализа и исследований действующих технологических процессов с последующим установлением теоретической или эмпирической зависимости между основными факторами производства и величиной расходования ресурсов.

– *отчетно-статистические*, которые устанавливают по данным оперативной, бухгалтерской или статистической отчетности предприятия.

7. По *форме выражения своих значений* различают табличные, графические и статистические нормы и нормативы.

8. По *степени детализации* нормы и нормативы подразделяются на индивидуальные и групповые, дифференцированные и укрупненные, частные и общие, специфические и сводные.

9. По *численным значениям* нормы и нормативы могут быть оптимальные, допустимые, максимальные, минимальные и средние.

10. По *стадиям производства* выделяют нормы и нормативы текущих, технологических, производственных и транспортных запасов сырья и материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов и готовой продукции, уровень и динамика которых характеризуют процесс превращения материальных ресурсов в конечную продукцию, работы и услуги.

11. По *целевому назначению* нормы и нормативы бывают расходными, которые определяют величину затрат ресурсов, оценочными – определяют эффективность их использования, оперативными – определяют их продолжительность и порядок использования.

При использовании в процессе планирования более точных исходных нормативов можно приблизить расчетные (плановые) показатели к реальным (фактическим) или уменьшить степень их отклонения при внутрифирменном планировании различных видов деятельности.

Рассмотренные основные признаки классификации объединяют в единую систему все существующие нормативы и нормы.

Рассмотрим некоторые нормы и нормативы, которые широко применяются в планировании деятельности предприятий, например: *нормы и нормативы расчета затрат труда и расхода материалов.*

Так, к системе трудовых нормативов относится совокупность утвержденных **затрат труда** на выполнение различных элементов и объемов работ персоналом предприятия, в том числе:

– *нормы времени* – это необходимые или научно обоснованные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, выполнение одной работы или услуги в минутах или часах (мин/шт., ч/шт.);

– *нормы выработки* выражают необходимый объем изготовления продукции за соответствующий плановый период рабочего времени. Норма определяется в натуральных или стоимостных измерителях (штуки, метры, рубли и другие единицы) на механизированную установку, одного рабочего за планируемый период времени (год, месяц, день, смена или другой отрезок времени);

– *нормы обслуживания* отражают количество рабочих мест, площадь производственных объектов, которые закреплены за группой, бригадой, одним рабочим или звеном;

– *нормы численности* – это необходимое количество работников определенной категории для выполнения планируемого объема работы или обслуживания производственного процесса;

– *нормы управляемости* регламентируют количество подчиненных у одного руководителя рассматриваемого подразделения организации.

Нормированные производственные задания устанавливают плановые объемы и номенклатуру производимой продукции, выполняемых работ или услуг за данный период рабочего времени (смена, неделя, месяц, квартал) для одного работника или бригады. Измеряются производственные задания в трудовых, натуральных и стоимостных единицах.

Норматив продолжительности выполнения работ – это расчетная величина рабочего времени, в течение которого выполняется единица работы на одном участке или рабочем месте. Этот норматив включает продолжительность технологического воздействия на предметы труда и величину перерывов, которые приходится в среднем на одно изделие или работу. Измеряется в единицах рабочего времени (минуты, часы, смены и дни).

Норматив трудоемкости – это плановая величина затрат живого труда для производства одного изделия, выполнения единицы работы или услуги. Трудоемкость выражается в человеко-часах,

человеко-минутах или нормо-часах. Она является двухмерной величиной, в отличие от нормы длительности. Существует необходимость применять нормативы технологической, производственной и полной трудоемкости продукции при осуществлении плановой деятельности предприятий.

Технологическая трудоемкость продукции – это затраты труда основных рабочих, которые осуществляют технологическое воздействие на предметы труда (производство изделий, полуфабрикатов, сборка и монтаж и т. д.). Технологическая трудоемкость изделия – это суммарное время в минутах или часах для производства единицы продукции.

Производственная трудоемкость продукции – это затраты труда основных и вспомогательных рабочих, необходимые для производства единицы продукции.

Полная трудоемкость продукции отражает общую величину затрат труда производственного персонала на производство единицы или определенного объема работ. Она включает совокупные затраты труда основных и вспомогательных рабочих и специалистов производства на изготовление единицы продукции или выполнение работ, а также услуг.

Основой для планирования технологической трудоемкости продукции служат нормативы и нормы времени на одно изделие, а также показатели объема выпуска продукции и работ основного производства. Трудоемкость работ по обслуживанию и управлению производством устанавливается по нормам численности вспомогательных рабочих и административно-управленческого персонала или нормативам соотношения между различными категориями персонала.

При планировании **полной трудоемкости** необходимо выделять прямые и косвенные затраты труда на производство продукции. Прямые затраты на единицу продукции определенного вида и качества устанавливаются соответствующими расчетами. Косвенные затраты на единицу изделия или работы распределяются в процентном отношении к прямым затратам. В общем виде полная трудоемкость продукции равна сумме затрат труда на процессы изготовления, обслуживания и управления производством.

Нормы и нормативы затрат рабочего времени и рабочей силы служат основой для планирования самых разнообразных показателей

производственно-хозяйственной и социально-экономической деятельности. Нормы затрат рабочей силы, характеризующие величину расхода умственной и физической энергии человека, находят практическое применение при планировании разнообразных социально-трудовых показателей.

Нормы затрат физической и умственной энергии определяют допустимые показатели темпа или скорости работы человека, интенсивности труда, расхода человеческой энергии, степени занятости работников, уровня их утомления, тяжести труда и т. п. Они используются для планирования оптимальных условий труда работников, обоснования нормативной интенсивности труда, а также снижения тяжести труда и установления норм компенсационных доплат при работе в неблагоприятных условиях труда.

В целях совершенствования внутрипроизводственного планирования все нормы труда целесообразно также подразделять на две взаимосвязанные группы – *нормы затрат труда и нормы результатов труда*.

К нормам, характеризующим конечные результаты труда, относят прежде всего нормы выработки и нормированные производственные или плановые задания. Нормы результатов труда обычно устанавливаются на основе норм затрат труда. Например, норма выработки в общем виде определяется отношением установленного периода рабочего времени (час, смена или месяц) к норме времени на единицу работы (мин/шт.).

При использовании трудовых норм и нормативов для планирования, учета и стимулирования производства целесообразно учитывать существующие основные признаки сходства и принципиальные различия между затратами и результатами труда. Приоритетное значение приобретает конечный результат труда и производства: объем продажи продукции и общая сумма полученной прибыли (дохода). Однако общий результат производства предопределяется многими факторами, в формировании величины которых первостепенную роль играют нормы затрат труда. Это означает, что нормы затрат и результатов труда тесно связаны между собой в единой системе планов. Механизм их взаимодействия заключается в том, что при планировании, например, объемов производства и продажи продукции, возможны два взаимосвязанных подхода к выбору оптимального варианта. Первый

предполагает получение максимального результата при заданных затратах; второй – использование минимальных ресурсов для достижения заданного результата. В связи с тесным взаимодействием затрат и результатов вытекает необходимость широкого применения этих нормативов в производственной деятельности предприятий.

При планировании производственной деятельности нормы и нормативы затрат труда по степени их дифференциации могут устанавливаться на отдельные элементы трудовых, технологических и производственных процессов: микроэлементные нормативы на трудовые движения и трудовые действия или укрупненные на трудовой прием, комплекс трудовых приемов, технологическую операцию, технологический процесс, производственный процесс. По видам затрат рабочего времени нормативы и нормы подразделяются на следующие категории: основного или машинного времени, вспомогательного времени, оперативного времени, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых и личные потребности работника, подготовительно-заключительного времени, неполного штучного времени, единые и типовые нормы и т. д.

Типовые или единые нормы затрат труда разрабатываются на детали, работы и услуги, выполняемые на различных предприятиях но единой групповой или типовой прогрессивной технологии, исходя из современных требований организации труда и производства, применяемой техники, квалификации персонала, режимов работы оборудования и других факторов.

Современные требования к нормативной базе заключаются в расширении состава нормативов и норм и усилении их взаимосвязи в планово-экономической деятельности предприятий.

Нормы и нормативы, регламентирующие расходы материалов.

Материальные нормативы – это важная составная часть нормативной базы предприятий, характеризующая величину расхода основных производственных ресурсов на изготовление продукции, выполнение работ и услуг. К ним относятся нормы расхода предметов труда и средств производства.

Нормы затрат предметов труда определяют планируемую величину расхода основных материалов, топлива или электроэнергии и других затрат овеществленного труда на производство единицы продукции либо выполнение заданного объема работы.

В состав *нормы затрат материальных ресурсов* входят обоснованные плано-расчетные величины полезного расхода сырья и материалов.

Размерность норм расхода материальных ресурсов во многом зависит от применяемых видов исходного сырья, выпускаемой продукции, принятой учетно-плановой единицы и должна в каждом отдельном случае соответствовать конкретным условиям производства. Норма затрат материалов может быть выражена в килограммах или тоннах на одну деталь (кг/шт., т/шт.), электроэнергии – в киловаттах (кВт/шт.), воды – в кубометрах (м³/шт.) и т. п. Кроме натуральных измерителей, могут быть также использованы и стоимостные, значения которых определяются расчетными методами путем умножения норм расхода материала на цену единицы.

Важнейшими плано-экономическими нормами расхода материальных ресурсов на предприятиях являются показатели затрат сырья, основных материалов, полуфабрикатов и комплектующих по отдельным видам изделий, вспомогательных материалов для технологических целей, топлива, электроэнергии, воды, сжатого воздуха и других энергоресурсов на производственные и хозяйственные нужды и т. д.

При внутрипроизводственном планировании находят применение не только нормы расхода, но и *нормативы использования материальных ресурсов*. Норматив использования ресурсов определяется значением коэффициентов, характеризующих отношение полезно расходуемого материала к установленной норме на единицу продукции, например массы детали к массе заготовки. Норматив, или коэффициент использования материала, – важный плановый показатель, определяющий не только степень использования материалов на данном предприятии, но и экономическую эффективность действующей технологии производства и форм его организации. Чем выше коэффициент и чем он ближе к единице, тем экономичнее производство, меньше отходов и потерь, ниже трудоемкость и себестоимость продукции.

К важнейшим нормативам, характеризующим плановый или фактический уровень использования основных средств труда и производства, относятся такие показатели, как режим работы

оборудования, коэффициенты сменности и загрузки станков, нормативы фондоотдачи и рентабельности основных фондов, коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования, нормы производительности станков и съема продукции с единицы производственной площади, коэффициенты обновления оборудования и использования станков по мощности, нормы простоя оборудования в ремонте и длительности межремонтных циклов и т. д.

Все вышеназванные и многие другие нормативы должны широко применяться при планировании соответствующих производственно-экономических показателей, связанных с оценкой эффективности использования средств труда и производства.

В состав материальных нормативов, используемых в процессе внутрипроизводственного планирования, входят также нормы текущих, технологических и страховых запасов материалов, нормативы незавершенного производства, готовой продукции и оборотных средств, показатели организации производства и качества продукции и др.

Нормативы запасов материалов определяются в зависимости от величины их среднесуточного расхода и очередного периода закупок или интервала поступления заказанной партии на предприятие.

Нормативы организации производства характеризуют оптимальные соотношения между основными элементами трудовых, технологических и производственных процессов, а также величины расхода экономических ресурсов в различных единицах измерения и динамику их движения по всем стадиям обработки и подразделениям предприятия.

К основным *календарно-плановым нормативам* потребности ресурсов по стадиям производства относятся показатели длительности производственного цикла, размеры партий продукции, нормативы времени опережений по стадиям изготовления продукции, величина производственных заделов или запасов заготовок, время наладки и переналадки оборудования.

Следует отметить, что важными нормативами, которые используются при планировании деятельности предприятия, являются показатели качества, технологичности и экономичности производимой

продукции, выполняемых работ и услуг. Причем при прочих равных условиях более конкурентоспособную продукцию производит то предприятие, которое наиболее рационально использует имеющийся производственный потенциал и минимально расходует производственные ресурсы на единицу продукции.

Общая **классификация норм и нормативов, используемых в сельскохозяйственном производстве**, предусматривает их деление на следующие основные группы:

1. Нормы и нормативы эффективности общественного производства – определяют соотношение результатов производственной деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Частными показателями уровня эффективности использования отдельных видов ресурсов являются: производительность труда, фондоотдача и ресурсоемкость производства.

2. Нормы и нормативы труда (нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы производства, управляемости, норматив численности).

3. Нормы и нормативы расхода материальных ресурсов, которые определяют их расход в основном и вспомогательном производствах, на ремонт и эксплуатацию основных фондов, в капитальном строительстве, устанавливают нормы производственных, сбытовых, товарных запасов сырья, материалов и топлива.

4. Нормы и нормативы использования производственных мощностей и нормы продолжительности освоения производственных мощностей.

5. Нормы и нормативы удельных капитальных вложений на единицу вводимых мощностей, реконструкцию действующих или на прирост производства продукции.

6. Нормы и нормативы использования техники и оборудования.

7. Финансовые нормы и нормативы, которые определяют взаимоотношения с бюджетом, формирование фонда оплаты труда и другие стороны хозяйственной деятельности предприятия.

8. Нормы и нормативы денежных затрат на производство (отчисления на целевые мероприятия, оплата услуг, обслуживания и др.).

9. Социально-экономические нормы и нормативы, которые содержат нормы личного потребления.

10. Нормы и нормативы охраны окружающей среды.

Вместе с тем нормативы для планирования экономического и социального развития сельскохозяйственного предприятия могут быть классифицированы и по многим другим признакам: по срокам функционирования, степени обязательности использования, сфере применения, степени сложности, способам разработки и т. д.

1.3.3. Методы разработки норм и нормативов: суммарный, аналитический и комбинированный методы

Качество норм и нормативов, их способность выполнять свои функции во многом зависит от метода их установления. Различают два основных метода нормирования: суммарный и аналитический.

При *суммарном методе* нормы (нормативы) расходования тех или иных ресурсов устанавливаются на единицу продукции или работы в целом, без расчленения их на составные части. При этом они могут устанавливаться на основе опыта, наблюдений или на основе фактических (статистических) данных о затратах ресурсов на подобную продукцию (работу) в прошлых периодах. Отсюда разновидности суммарного метода: опытный, по аналогии, опытно-статистический.

Аналитический метод основывается на определении тех или иных затрат по отдельным элементам с последующим их суммированием в затраты на единицу продукции или работы. Затраты ресурсов по элементам могут устанавливаться на основе физических измерений в процессе непосредственных наблюдений; путем расчета по формулам или по первичным нормативам. Различают две разновидности аналитического метода: аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный.

Возможно также применение *комбинированного метода* нормирования ресурсов, когда определение расхода отдельных элементов ресурсов осуществляется аналитическим методом, а ресурсов в целом – суммарным методом, или когда в процессе установления норм применяются оба метода.

Нормативный метод хозяйствования обеспечивает научную обоснованность бизнес-планов, прогнозов и программ, соединяет воедино планирование, учет и контроль над их выполнением.

Тема 1.4. Организация планирования на предприятии

1.4.1. Системы, формы организации планирования и структура плановых органов

Организация планирования – это способ упорядочения определенного комплекса действий в соответствии с их составом, структурой и характерными особенностями для достижения конкретных целей, с учетом возможностей эффективного использования имеющихся ресурсов.

Существуют три принципиальные **схемы организации планирования** на предприятии:

1. Планирование **«сверху вниз»** – осуществляется в направлении от руководства предприятия и централизованной плановой службы к подразделениям предприятия. При этой схеме ключевые стратегии, базовая информация и задачи каждого подразделения формируются на уровне предприятия в целом. Следует отметить, что по такой схеме организовано планирование на большинстве крупных и средних предприятий. При таком подходе плановые стратегии разрабатываются на высшем уровне управления: определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития предприятия, механизм их реализации, проводится взаимосвязка всех плановых предложений. Затем эти цели, задачи и показатели по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия в более детализированной и конкретной форме включаются в планы подразделений. На этом этапе планирования устанавливаются пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции. После согласования плановых заданий с конкретными исполнителями они окончательно утверждаются высшим руководством предприятия. Такая организация планирования, построенная на централизации важнейших решений в высшем звене управления предприятием (акционерном обществе и др.), допускает определенную самостоятельность филиалов цехов и других подразделений, необходимую при разработке календарных планов на базе показателей, единых для всего предприятия. В этом случае плановый отдел имеет значительное количество персонала и его роль не ограничивается техническими функциями.

Оперативные подразделения обладают меньшими правами в формировании стратегии, а составляют на основе сформулированных задач так называемые тактические планы. Эта схема обеспечивает решение наиболее важных задач предприятия, а также согласованную работу всех подразделений в рамках единой стратегии. Данная схема не всегда в полном объеме задействует ресурсы отдельных подразделений предприятия.

2. Планирование *«снизу вверх»* – осуществляется в направлении от подразделений предприятия к его высшему руководству. При такой схеме организационных работ по планированию, следуя иерархии предприятия, планирование осуществляется от планов на местах и планов подразделений к общему плану путем согласований, объединений и корректировок. Низшие организационные единицы – участки, цехи – составляют подобные планы, которые объединяются на верхней ступени, образуя в итоге общий единый план предприятия. В этом случае плановый отдел, как правило, невелик, информация накапливается главным образом оперативными подразделениями, которые иницируют сами выработку целей, стратегий и производственных планов отделений. В обязанности планового отдела входит только установление форм плановых документов и координация плановой деятельности отдельных подразделений. Такая схема планирования позволяет наиболее полно использовать ресурсы предприятия, которые могут быть не известны его высшему руководству. Однако при этой схеме сложно согласовать планы отдельных подразделений в рамках единого (сводного) плана.

3. Планирование по принципу *«встречных потоков»* – способствует формированию идей в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом и оперативными подразделениями. Встречное планирование объединяет оба предыдущих способа. В процессе сверху вниз осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана на уровне управления предприятием. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем начинается обратный ход планирования «снизу вверх». При этом в план встраиваются более эффективные решения и устраняются разногласия между частями единого объекта планирования. В соответствии с обстоятельствами может быть осуществлен многократный итеративный процесс

согласования плана. В этом случае отдел планирования координирует рыночные цели с ресурсами структурных подразделений, накапливает информацию о внешнем окружении и ставит вопросы перед высшим руководством, которое устанавливает цели и направления деятельности. Последняя схема является более рациональной, так как сочетает сильные стороны, нивелирует недостатки двух предыдущих схем и позволяет учитывать интересы всех уровней управления в ходе постановки и решения поставленных целей и задач.

Для осуществления эффективной организации планирования на предприятии *предварительно определяют*:

- объекты планирования (предприятие в целом, структурные подразделения или отдельные направления деятельности, определение общих целей, потенциала, программ и действий);
- разработчиков плана (ответственные работники организации, специализированные функциональные службы, внешние консультанты или определенная их комбинация);
- средства планирования (калькуляторы, компьютерная техника и ее программное обеспечение);
- порядок составления планов (одновременная разработка всех частных планов в единой модели или последовательное согласование (координация) частных планов и их объединение в общий проект);
- методы планирования (обычные традиционные приемы (таблицы, графики и т. п.) и современные компьютерные специальные программы).

Системы организации планирования на предприятии различаются *в зависимости от признака*, по которому происходит классификация. Признаками, определяющими тип организации планирования на предприятии, являются:

- 1) степень неопределенности в планировании;
- 2) временная ориентация идей планирования;
- 3) горизонт планирования.

1. Степень неопределенности в планировании. В зависимости от степени неопределенности *системы организации планирования* можно разделить на два типа:

- 1) *детерминированные* – это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации.

Следовательно, события в таких системах имеют полную определенность;

2) *вероятностные* (стохастические) – предполагают недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации.

Вариантами вероятностных систем организации планирования на предприятии являются следующие:

- планирование, основанное на системе жестких обязательств;
- планирование под личную ответственность, т. е. полная неопределенность. Менеджер не может быть вообще в чем-либо уверен и действует на свой страх и риск, берет всю ответственность на себя;

- планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Этот вид планирования является промежуточным между первыми двумя: с одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности предприятия, а с другой – учитывает возможные варианты действий в неопределенной среде и тем самым увеличивает их предсказуемость.

2. Временная ориентация идей планирования. Системы организации планирования на предприятии *по временной ориентации* идей планирования разделяются на *четыре типа* (по классификации Р. Л. Акоффа):

1) *реактивное* (нацеленное только в прошлое) – базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции;

2) *инактивное* (приспосабливающееся только к настоящему) – ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства;

3) *преактивное* (предпочитающее ориентироваться на будущее) – направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий;

4) *интерактивное* (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования) – заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения.

Следует отметить, что у одних плановиков преобладает ориентация на прошлое (реактивная), у других – на настоящее (инактивная),

у третьих – на будущее (преактивная). Четвертый вид ориентации предполагает взаимодействие (интерактивизм) прошлого, настоящего и будущего как различных, но неразделимых видов планирования.

Основной метод *реактивного* планирования – это генетический подход. Всякая проблема исследуется с точки зрения ее появления и предыдущего развития. Задача: найти в прошлом причину возникновения проблемы, подавить ее, ликвидировать или сдержать, и проблема исчезнет. Предприятие воспринимается сторонниками реактивного планирования как устойчивый, стабильный, хорошо налаженный механизм. Все происходящее на предприятии заранее известно. Управляться оно должно сверху вниз при помощи личного авторитета высшего руководителя.

К достоинствам реактивного планирования относятся:

- 1) постоянное обращение к истории, к прошлому опыту, из которого можно многое почерпнуть;
- 2) ощущение преемственности, охраняющее от резких и необдуманных изменений;
- 3) сохранение традиций, поддерживающее чувство безопасности у работников предприятия.

Недостатки реактивного планирования заключаются в следующем:

1) оно рассматривается не как система, а как простая единица, совокупность элементов. Вследствие этого оказывается потерянным положительный эффект взаимодействия отдельных частей целого (например, отдел маркетинга и отдел производства), называемый *синергизмом*;

2) планирование производится без достаточного учета объективных обстоятельств сегодняшнего дня и будущих изменений. Оно уступает по своим технологическим качествам, не соблюдается принцип гибкости;

3) нарушается принцип участия, в планировании участвует только руководство предприятия;

4) это планирование увеличивает непроизводительные затраты дефицитных экономических ресурсов, способствует их неэффективному накоплению. Реактивное планирование снижает общую эффективность хозяйственной деятельности предприятия.

В **инактивном** планировании не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед. Принцип этого планирования: «Планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода вещей». Предотвращение изменений и сохранение своего «стиля» становятся основной целью деятельности предприятий, использующих инактивное планирование.

В инактивном планировании большую часть времени занимают собирание фактов и их первичная обработка. Аналитические отделы бывают чрезвычайно раздуты – нужно постоянно «держат руку на пульсе».

Положительной стороной инактивного планирования является осторожность в планировании хозяйственной деятельности. Постепенные и осмотрительные действия обычно не приводят к катастрофическим последствиям, и по крайней мере «смерть» предприятий в подобном случае никогда не бывает внезапной.

Недостатки инактивного планирования:

- 1) неспособность приспособливаться к изменениям;
- 2) слабое использование творческого потенциала сотрудников.

В **преактивном** планировании ориентируются на будущие изменения, стремятся ускорить изменения, скорее приблизить будущее, чтобы достигнуть своих целей.

Преактивное планирование ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений. Планирование осуществляется «сверху вниз»: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действий.

Основным достоинством преактивного метода является адекватная оценка внешней среды и стремление учесть внешние факторы в процессе планирования.

Недостатки преактивного планирования:

- 1) слабое использование накопленного опыта;
- 2) недостаточное внимание к повседневным нуждам организации;
- 3) чрезмерное увлечение новыми методами исследований.

Интерактивное планирование обладает двумя основными чертами:

1) основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников предприятия;

2) предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников предприятия. Цель интерактивного планирования – проектирование будущего.

С интерактивным планированием связаны две основные проблемы:

1. Интерактивное планирование – это скорее идеальное построение, чем практическая модель менеджмента.

2. Даже с теоретической точки зрения предприятие, взятое отдельно, не может полностью контролировать свое будущее. Самое большое, на что оно способно – эффективно приспособиться к нему.

3. Горизонт планирования. В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, составленные предприятием, **системы организации планирования** на предприятии разделяют на *три типа*:

1) **долгосрочное** планирование – обычно охватывает длительные периоды времени от 10 до 25 лет.

2) **среднесрочное** планирование – конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом (до 5 лет).

3) **краткосрочное** планирование – это разработка планов на 1–2 года. Обычно они включают конкретные способы использования ресурсов предприятия, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Организация планирования на предприятии может иметь следующие организационные формы:

1) **с централизованными функциями планирования.** Предприятие, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. В этом случае при высшем руководстве создается специальная служба планирования, которая подчиняется непосредственно руководителю организации, занимается разработкой перспективных и текущих планов и следит за ходом их выполнения. При централизованной системе планирования легче координировать работу взаимосвязанных предприятий. Однако с расширением масштабов деятельности предприятия, усилением процесса диверсификации планировать работу из одного центра становится сложно.

2) *с децентрализованными функциями планирования.* Децентрализованные организации – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности. В этом случае плановая работа осуществляется на трех уровнях. На уровне высшего руководства предприятия имеется центральная служба планирования, занимающаяся разработкой только перспективных планов. В каждом производственном отделении имеется свой плановый отдел, занимающийся текущим технико-экономическим и оперативно-календарным планированием. Таким образом, основная работа по планированию сосредоточена в производственных звеньях и строится с учетом специфики их работы.

Степень децентрализации функций планирования в разных организациях может быть различной. Уровень централизации планирования в конкретной организации (в сравнении с другими) устанавливается на основе определения следующих характеристик:

1) количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления (чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации);

2) важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях (в децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло);

3) последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях (если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная);

4) количество контроля за работой подчиненных (в сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные).

Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности уровня прибыльности и роста организации.

В общем виде в каждой организации есть центральный отдел планирования или любой функциональный отдел, на который возлагаются или задачи консультационного характера (методическое обеспечение процесса планирования по разделам, структурным подразделениям) или директивные полномочия.

Конкретная **структура плановых органов** предприятий зависит, прежде всего, от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности, уровня платежеспособности.

Каждое предприятие самостоятельно осуществляет организацию планирования: выбирает структуру своих планово-экономических органов и предусматривает необходимое количество планового персонала, а также распределение его по подразделениям аппарата управления; определяет состав плановых органов; регламентирует линейные, функциональные и информационные связи между плановыми работниками и подразделениями; устанавливает права, обязанности и ответственность плановиков; определяет требования к их профессиональному уровню. В планировании деятельности организации участвуют многие категории персонала: руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители.

Основные функции высшего руководства предприятия состоят в установлении единой стратегии развития или в обосновании цели планирования, выборе основных способов ее достижения, определении методов и технологии разработки планов.

Руководители остальных звеньев управления, а также специалисты плановых служб разрабатывают все текущие и тактические планы. В их функции входят также анализ внутренней и внешней среды предприятия, составление прогнозов развития своих подразделений, расчет и оценка необходимых ресурсов. Организация планирования на предприятии зависит от его размера.

На крупных и средних предприятиях стратегические, тактические и календарные планы разрабатываются децентрализованно с учетом принятой организационной структуры, распределения обязанностей между коллективами различных служб, соподчинения управляющих, контроля и кооперации всех функций организации как единого целого. Именно в подразделениях сосредоточены кадры, имеющие опыт в области производства, закупок, реализации

и оперативного руководства. В связи с этим подразделения обычно выдвигают реальные предложения в календарные, тактические и даже стратегические планы предприятия.

В крупных и средних предприятиях *организацию плановой работы непосредственно осуществляют такие отделы, как плановый, финансовый, производственный, отдел маркетинга.*

Центральным звеном планирования является **плановый отдел**, в функции которого входит сбор, обработка, обобщение, анализ и оценка экономической информации; анализ и оценка работы организации и ее подразделений за ряд предшествующих лет; разработка перспективных текущих планов деятельности в соответствии с имеющимися ресурсами; корректировка и уточнение плановых параметров; контроль за их выполнением.

Сотрудники планово-экономического отдела должны взаимодействовать в процессе работы над планом с работниками других служб и отделов организации по большому количеству вопросов, связанных с планированием: получение информации, координация действий, проверка исполнения и др.

Например, работники планово-экономического отдела при осуществлении плановых расчетов тесно взаимодействуют:

- 1) с руководством предприятия (по вопросам определения общей стратегии развития и по организационным вопросам);
- 2) финансовым отделом (по вопросам финансового планирования);
- 3) бухгалтерией (по вопросам учета и отчетности);
- 4) отделами маркетинга (по вопросам планирования сбыта);
- 5) транспортным отделом (по вопросам планирования перевозок грузов);
- 6) отделом главного инженера, технологическим и производственным отделами (по вопросам планирования производства);
- 7) отделом кадров (по вопросам планирования персонала).

Финансовый отдел намечает цели финансового обеспечения реализации плановых заданий и определяет наилучшие способы их достижения, исследует бюджеты, осуществляет бюджетный контроль и контроль за кредитными операциями.

В компетенции **производственного отдела** находится: закупка сырья и материалов; составление планов на каждую смену, сутки, неделю, месяц, квартал и год с учетом имеющихся ресурсов

и поставленных целей; контроль за качеством производимой продукции и ее продвижением на рынок.

На малых хозрасчетных унитарных предприятиях и организациях планово-экономическую работу выполняют и планово-расчетные бюро или экономисты, которые подчиняются непосредственно руководителю предприятия, организации, а общее методическое руководство осуществляет плановый отдел вышестоящей организации данного министерства, ведомства.

На малых предприятиях обычно нет глубокого разделения управленческих функций и высшие руководители самостоятельно определяют все детали планирования и организации производства.

Организация планирования на предприятии может быть построена на *принципах централизации или децентрализации плановых расчетов и их объединения (интеграции) в единый план.*

На каждом предприятии осуществляется организация работ по составлению, согласованию и утверждению планов, что целесообразно регламентировать. Этот регламент утверждается на уровне руководства предприятия, что позволит осуществлять эти работы целенаправленно и эффективно.

Процедуры организации процесса расчета показателей плана предприятия включают:

а) оценку состояния внешней среды и потенциала предприятия:
– анализ развития отрасли, конкуренции;
– оценку конкурентоспособности предприятия;
– оценку потенциала предприятия – уровня изношенности основных средств, уровня технического оснащения, использования современных технологий в организации производства и реализации продукции и услуг; квалификационного состава работников на его соответствие требованиям по обеспечению качественных характеристик производства (реализации) продукции (услуг) на предприятии;

б) прогноз внешних условий деятельности предприятия:
– социально-культурного развития общества;
– экономической ситуации;
– законодательно-нормативного изменения условий деятельности (налоговые платежи и т. д.);
– емкости рынка (сегмента рынка);
– общеэкономические прогнозы рыночной ситуации;

в) целевая ориентация деятельности включает определение цели деятельности предприятия, реализуемой в планах:

- материально-вещественные цели (концепция товара, услуги с учетом их конкурентоспособности);
- стоимостные цели (объем реализации товаров (услуг), валовые доходы, прибыль, ликвидность);
- социальные цели (создание социально-доступных предприятий, стандарты отношений с персоналом, собственником).

Показатели планов доводятся в виде заданий до структурных единиц предприятия, сотрудников. В соответствии с этим задания плана должны быть понятны для исполнителей, реальны в выполнении, измеримы в оценке уровня их выполнения. Для того чтобы планы были реализованы, необходима соответствующая система мотивации персонала и контроля, которая отражала бы вклад подразделения (сотрудника) в достижение того или иного показателя плана.

Показатели планов предприятия (числовые величины, характеризующие различные стороны развития деятельности предприятия на перспективу) классифицируются по различным признакам:

- 1) по роли в управлении:
 - директивные – обязательные для исполнения;
 - расчетные – служат ориентиром для оценки развития предприятия или формируют факторы и условия развития;
- 2) по экономическому содержанию:
 - натуральные (килограммы, метры, штуки и т. д.);
 - стоимостные, выраженные в денежной форме;
 - относительные, определяемые в процентах, коэффициентах;
- 3) по сущностным характеристикам:
 - количественные (объемные) – отражают объем деятельности, ресурсный потенциал (сумма, количество и структура основных средств, количество работников и т. д.);
 - качественные – отражают качественный уровень деятельности (производительность труда, прибыль, рентабельность и т. д.);
- 4) по форме отчетности:
 - оперативные, отражающие текущую деятельность предприятий по направлениям деятельности, центрам ответственности и т. д.;

– статистические, включаемые в статистическую отчетность (плановые и статистические по названию и содержанию должны быть идентифицированы);

– бухгалтерские (налоговые), предусмотренные в нормативных документах по ведению бухгалтерской и налоговой отчетности;

5) по функциональному содержанию:

– объемные показатели деятельности – объем производства и реализации продукции и услуг в целом, по ассортименту, каналам сбыта;

– структурные показатели (структура оборота, затрат, ресурсов);

– результирующие показатели (прибыль, рентабельность, эффективность, платежеспособность, коэффициенты ликвидности и капитализации);

– показатели социального развития коллектива (средняя заработная плата, показатели мотивации и стимулирования труда, социальной поддержки персонала и др.).

В экономических расчетах важна соизмеримость и сопоставимость плановых показателей:

– по времени (применяются коэффициенты дисконтирования или компаундинга);

– по видам деятельности (единая методика обоснования идентичных показателей по разным видам деятельности и унифицированные формы их представления);

– по ценам (расчеты должны быть выполнены в сопоставимых ценах с учетом инфляции, соразмерности цен, курса различных валют).

Каждый из показателей обосновывается во взаимосвязи с другими показателями и формирует единый целостный план развития предприятия, выраженный системой показателей.

При расчетах показателей на этапе их обоснования выполняется ряд общих процедур в определенной последовательности.

Основные показатели планов предприятия по их видам в укрупненном разрезе:

1. План по объему реализации продукции и услуг:

– выручка (в рублях);

– продажа отдельных видов товаров;

– структура продаж (%);

– темп изменения выручки по периодам (%).

2. План по объему производства:
 - количество предлагаемых к реализации продукции, услуг (ед.);
 - структура производства по видам товаров (услуг) (ед., доли);
 - уровень загрузки производственных мощностей (%).
3. План по издержкам и себестоимости:
 - сумма затрат в целом и по основным статьям (в рублях);
 - уровень издержек, в том числе условно-переменных (%);
 - структура затрат (%);
 - себестоимость единицы продукции (услуг) (р./ед.);
 - сумма затрат по основным структурам и подразделениям предприятия (в рублях).
4. План по маркетингу:
 - затраты на рекламу по видам рекламных мероприятий и другим видам продвижения товаров и услуг (в рублях);
 - рост объема выручки, доходов от рекламных мероприятий (в рублях);
 - затраты на подготовку конъюнктурных обзоров (в рублях);
 - емкость рынка и доля предприятия на рынке.
5. План по труду и заработной плате:
 - плановая численность персонала в целом и по основным категориям, профессиям, квалификационному составу (ед.);
 - производительность труда, в том числе производственного персонала, обслуживающего персонала (р./чел.);
 - фондовооруженность труда и темпы ее изменения (р./чел.);
 - фонд оплаты труда (в рублях);
 - среднемесячная заработная плата персонала (в рублях).
6. План по прибыли и доходам:
 - совокупный валовой доход (в рублях);
 - прибыль до налогообложения (в рублях);
 - чистая прибыль (в рублях);
 - уровень рентабельности (%).
7. Инвестиционный план:
 - собственные инвестиции (в рублях);
 - заемные инвестиции (в рублях);
 - капитальные вложения (в рублях).
8. План по налогам и сборам:
 - налогооблагаемые показатели (в рублях);
 - налоги по видам (в рублях).

Приведенный наиболее упрощенный и укрупненный перечень показателей плана в каждой организации уточняется, разукрупняется

в соответствии с решаемыми задачами и возможностями предприятия по их обоснованию и последующему контролю.

1.4.2. Процесс планирования на предприятии

Процесс планирования на предприятии представляет собой последовательность взаимосвязанных действий для достижения основной цели планирования – разработки плановых документов.

Весь процесс планирования можно разделить на *две стадии*:

- 1) разработка стратегии деятельности организации, стадия стратегического планирования;
- 2) определение тактики реализации выбранной стратегии, оперативное или тактическое планирование.

Понятие «стратегия» (греч. – искусство генералов) связано с правильным определением цели для достижения главной задачи.

Стратегия организации – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей.

Тактическое планирование (греч. *taktika* – маневрирование) имеет дело с решениями о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Если стратегическое планирование рассматривать как поиск новых возможностей для развития организации, тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативное планирование – процессом их реализации.

Различия между стратегическим и тактическим планированием:

- 1) стратегическое планирование – это то, чего хочет добиться организация (цели); тактическое планирование – как организация должна достигнуть такого состояния (средства);
- 2) принятие решений на уровне тактического планирования менее субъективно, так как доступна конкретная информация;
- 3) выполнение тактических решений лучше отслеживается и менее подвержено риску;
- 4) тактические решения легче оцениваются и могут быть выражены в конкретных цифровых результатах;
- 5) для тактического планирования характерно тяготение к уровням отдельных подразделений.

Процесс формулирования стратегии, определения ее типа, реализации и контроля эффективности является весьма сложным и начинается с анализа окружающей среды, внутренних возможностей и всех факторов, влияющих на деятельность предприятия.

Факторы, влияющие на формирование стратегии предприятия, представляют собой среду его функционирования и могут быть классифицированы на две группы:

- 1) факторы внутренней среды предприятия (микроокружение);
- 2) факторы внешней среды предприятия (макроокружение).

Процесс планирования можно представить как последовательный поток действий, который *состоит из ряда этапов*:

Первый этап. Организация проводит исследования внешней и внутренней среды предприятия. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для предприятия, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения предприятия.

Второй этап. Организация устанавливает ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Третий этап. Стратегический анализ. Организация сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними.

Комплексный экономический анализ осуществляется в форме оценки информации о настоящем и прошлом в деятельности предприятия, что необходимо для определения будущего. В процессе экономического анализа изучаются данные об экономическом, коммерческом, технологическом, кадровом и ином состоянии в прошлом и настоящем с целью оценки будущих условий и результатов деятельности предприятия. Экономический анализ является обязательным начальным этапом планирования и включает расчеты экономических показателей; содержательный анализ; определение позитивных результатов деятельности; выявление негативных аспектов в итогах деятельности предприятия; общую оценку деятельности; разработку рекомендаций по улучшению экономического

положения предприятия. Известны стандартные процедуры и методики экономического анализа. К основным методам экономического анализа относятся: сравнение; группировка; индексный метод; метод цепных подстановок; графический метод; балансовый метод; корреляционный и регрессионный анализ; факторный анализ; маржинальный анализ; дисперсионный анализ; морфологический анализ; дельфийский метод экспертных оценок; теории игр; теория массового обслуживания и др.

На основе данных комплексного экономического анализа разрабатываются прогнозы в виде многовариантных моделей.

С использованием комплекса методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

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

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности предприятия.

Содержанием планирования является выполнение серии расчетов в соответствии с принятой методологией и получением системы итоговых плановых показателей. Процесс утверждения плановых показателей включает предварительное обсуждение проекта плана заинтересованными службами предприятия, его рассмотрение высшим руководством предприятия, которое утверждает план либо возвращает его на доработку. Утверждение официальных планов фиксируется документально протоколом, приказом или распоряжением.

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

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования предприятие разрабатывает годовые оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы не являются стадиями непосредственного процесса планирования. На этих этапах осуществляется реализация планов и контроль результатов планирования.

Производится оценка: что организации удалось сделать, реализуя свои планы, и каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением. В случае необходимости производится корректировка планов.

Весь ход выполнения всех упомянутых (стратегического, среднесрочного, оперативного) планов необходимо держать под контролем. Для этого осуществляются контроллинг и мониторинг исполнения планов, включая все элементы производственного процесса и его конечный результат. Осуществляется мониторинг расходования всех видов ресурсов, проверяется соблюдение сроков выполнения производственных операций, оценивается экономический эффект по отдельным операциям и производственному процессу в целом. При проведении контроллинга и мониторинга могут обнаружиться отклонения от плановых заданий либо изменения условий хозяйствования, что может потребовать корректировки плана по объемам, срокам, ассортименту. Сложной дилеммой в теории планирования является конфликт двух требований: адекватности и стабильности плана. С одной стороны, при разработке плана необходимо обеспечить возможность непрерывной его адаптации к изменяющимся условиям деятельности предприятия. С другой стороны, план должен быть относительно стабильным, чтобы он действительно мог служить ориентиром в работе предприятия. Разрешение данного противоречия состоит в принятии компромиссного решения на основе корректировки плана (постоянно либо эпизодически, по мере накопления его оперативных изменений). Но оба плана – первоначальный и скорректированный – должны иметь неизменные конечные параметры-критерии, позволяющие оценить степень достижения конечных целей деятельности.

При завершении планового периода подводятся итоги выполнения плана, выявляются причины и факторы отклонений, если они имели место, что должно быть учтено при планировании на следующий период.

После завершения очередного планового периода должен непосредственно включаться в действие новый план на следующий плановый период. Очевидно, что подготовка и разработка нового плана должны были осуществляться заблаговременно, в период действия предыдущего плана.

Таким образом, в целом процесс планирования на предприятии представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению стратегических, тактических планов до их реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения планов к переформулированию планов) связью (рис. 4).



Рис. 4. Процесс планирования на предприятии

Представленная выше последовательность этапов не является жестко фиксированной. За счет эффекта многообразных обратных связей может возникнуть необходимость в корректировке итогов предыдущего этапа, в согласовании решений по сопредельным разделам плана. Неизменной остается ориентация на миссию предприятия, а конкретные средства и способы ее реализации могут видоизменяться в зависимости от динамично меняющихся условий внешней и внутренней среды предприятия.

При этом планирование является непрерывным процессом, в котором соблюдаются принципы преемственности и непрерывности. Условность приведенного перечня этапов процесса планирования состоит в том, что этапы могут разграничиваться с разной степенью детализации, а различные операции (этапы) – чередоваться в различной последовательности; возможны возврат к предыдущим этапам с целью корректировки или параллельная работа по нескольким операциям.

В зависимости от длительности планового периода выделяют *стратегическое* (подчинено разработке курса организации на длительный период (от 3 до 5–10 лет)), *тактическое* (является детализацией стратегических целей (от 1 года до 3–5 лет)) и *оперативное планирование* (детализация целей до уровня задач, решаемых конкретными исполнителями в повседневной работе в пределах года, квартала, месяца и дня).

Стратегическое планирование – это процесс формирования стратегии организации как системы взаимосвязанных стратегических

решений по основным направлениям ее деятельности и развития, определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Стратегическое планирование можно определить и как набор действий и решений, принятых руководством, ведущих к разработке конкретной стратегии для достижения поставленных целей. Стратегическое планирование реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение.

Стратегическому планированию присущ определенный алгоритм: что надо сделать (концептуальный аспект, формулирование главной цели); как делать (технологический аспект); с использованием каких средств делать (ресурсный аспект); в какие сроки и в какой последовательности делать (временной аспект); кто будет делать (кадровый аспект); какой должна быть организационная структура (организационно-управленческий аспект).

Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует предпринять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес.

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.

Таким образом, стратегическое планирование представляет собой непрерывный процесс определения целей и составления стратегического плана развития предприятия, контроля выполнения целей, корректировки и актуализации с учетом изменяющихся условий на основе анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ

и обеспечить устойчивое функционирование и развитие предприятия.

Стратегический план предприятия должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию, переориентацию и внесение необходимых корректировок с учетом постоянно меняющейся деловой и социальной обстановки.

В условиях плановой экономики, когда внешняя среда, в которой функционировало предприятие, не отличалась динамизмом, стратегическое планирование не получило должного развития ни в теории управления, ни на практике. И только сейчас делаются первые шаги в разработке механизма стратегического планирования.

Вопросам методологии и процессу проведения стратегического планирования будет посвящен модуль 2 лекционного материала данного учебника.

Тактическое планирование. Если стратегическое планирование рассматривать как поиск новых возможностей предприятия, тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативно-производственное планирование (ОПП) – процессом их реализации.

Взаимосвязь указанных видов планирования: стратегического планирования (начинающегося стратегическим анализом с оценкой возможностей, угроз, сильных и слабых сторон предприятия и заканчивающегося выбором конкретной стратегии с разработкой стратегического плана), тактического планирования (с разработкой ресурсного обеспечения), бизнес-планирования (с обоснованием эффективности инноваций), ОПП (включает бюджетное и оперативно-календарное планирование) с разработкой конкретных решений (рис. 5).

Основное *преимущество стратегического планирования* перед тактическим планированием состоит в том, что оно способствует целостному, комплексному подходу к предприятию и его окружению. Стратегическое планирование многомерно, оно предполагает не выбор альтернатив (по принципу «или-или»), а использование всей совокупности факторов и условий (по принципу «и-и»).

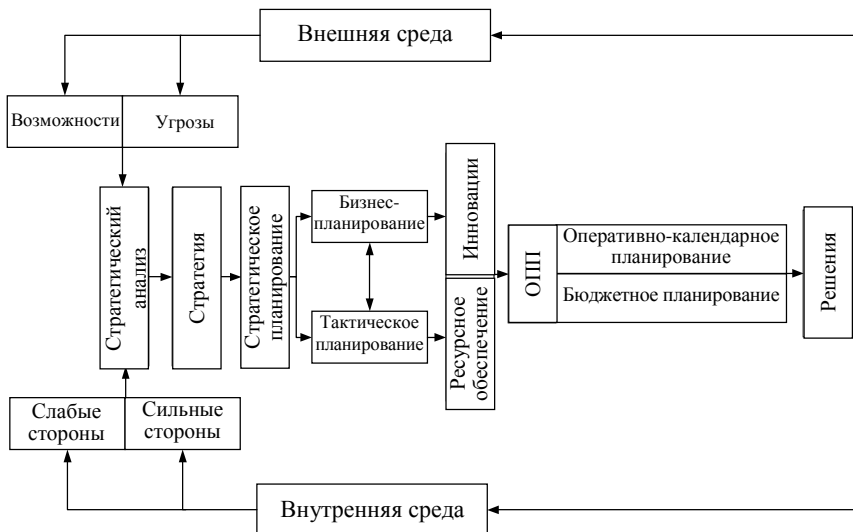


Рис. 5. Взаимосвязь форм планирования на предприятии

Тактическое планирование позволяет распределить ресурсы организации для достижения стратегических целей; реализовать резервы и неиспользованные возможности. Все это позволяет увеличить объем производства, снизить затраты, повысить качество продукции и производительность труда, уменьшить потребности в капитальных затратах.

Тактическое планирование, как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды. Что касается объектов и предметов тактического планирования, то они могут быть самыми разнообразными. Здесь следует помнить одно правило: единственная возможность сделать процесс тактического планирования контролируемым заключается в планировании только основных видов продукции и затрат, важнейших функций. Однако при различной структуре планов должна соблюдаться зависимость: «издержки – выпуск – прибыль – цена». В противном случае становится нецелесообразным тактическое планирование.

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

плане отражаются мероприятия по расширению производства и повышению его технического уровня, обновлению и росту качества продукции, наиболее полному использованию научно-технических достижений. На основе указанного плана устанавливаются связи между структурными подразделениями предприятия, научно обоснованные пропорции в производстве, осуществляется разработка бюджетов (смет) по основным видам деятельности и контроль выполнения.

Разработке плана экономического и социального развития предприятия (объединения) предшествует глубокий и всесторонний анализ его деятельности, целью которого является оценка достигнутого организационного и технического уровня производства и выявление внутривозможностей резервов и неиспользованных возможностей.

Бюджетное планирование является главным средством контроля как в сфере бизнеса, так и в государственном управлении. Бюджет предприятия – это план, охватывающий все аспекты хозяйственных операций на определенный перспективный период и отражающий цели и политику предприятия, установленные высшим руководством для предприятия в целом и для каждого из его подразделений.

Особенно широко бюджеты применяются в зарубежной практике управления. В целом они выполняют три основные функции, частично перекрывающие друг друга: планирования, координации и контроля. Поэтому хорошо составленный план создает основу для координации, а эффективный контроль нельзя обеспечить без планирования и координации.

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

ОКП позволяет:

- 1) сократить перерывы в движении предметов труда по отдельным стадиям производства;
- 2) обеспечить равномерность и комплексность загрузки оборудования и площадей;

3) четко реагировать на любые отклонения, возникающие в ходе производственного процесса, и тем самым создать предпосылки для ритмичной и эффективной работы предприятия и его подразделений.

Оперативно-календарное планирование увязывает все элементы предприятия в единый производственный организм, включая техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т. п.

Специфика ОКП тесно связана с особенностями технологии производства продукции, организации производства, труда и управления. С учетом этого принято выделять типовые системы ОКП: позаказную, некомплектную, поддетальную. Соответственно выделяются типовые этапы оперативного планирования.

Результатом процесса планирования является *система планов*, которые включают основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода.

В рыночных условиях систему планов можно разделить на следующие элементы:

- 1) стратегический план (генеральный план);
- 2) общефирменные планы, составленные в продолжение стратегического плана и определяющие главные задачи развития организации;
- 3) оперативные планы организации, включая:
 - общефирменные планы текущей деятельности, рассчитываемые на один год (объем реализации продукции, себестоимость),
 - текущие планы подразделений;
- 4) программы и проекты.

Стратегический план включает в себя видение, миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные *стратегии* действий. Виды стратегического плана: *наступательные* и *оборонительные*.

Наступательные планы предполагают развитие организации, т. е. производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства.

Оборонительные планы нацелены на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства предприятия, обычно создаются средними и мелкими предприятиями.

План развития организации является продолжением наступательного плана и включает в себя комплекс мероприятий, необходимых для создания новых сфер деятельности предприятия. Этот план определяет пути выхода на новые позиции и должен давать ответы на следующие вопросы:

1) каковы будут условия спроса в будущем и какие товары нужны потребителям;

2) каков должен быть характер внутренних элементов организации;

3) какими новыми видами продукции должна быть наполнена номенклатура предприятия;

4) каковы должны быть методы предупреждения ошибок при вложении капитала и разработке новой продукции;

5) каков должен быть диапазон экономических ресурсов;

6) каковы должны быть организационные способы создания новых производств.

Ликвидационный план – один из вариантов продолжения оборонительного плана. Он включает рекомендации по избавлению от ненужных организации элементов.

Программы и проекты. Целью программы может быть совершенствование технологии, организация контроля качества, учет движения запасов и др.

Программы определяют развитие одного из важных аспектов экономической жизни организации.

Проекты отличаются от программ тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют определенную смету, график выполнения, включают технические и финансовые параметры, отличаются высоким уровнем конкретной проработки.

Планирование на любом предприятии базируется на неполных данных, даже при условии хорошо налаженной системы бухгалтерского и статистического учета. Проблема состоит в том, что некоторые аспекты функционирования экономической системы не поддаются оценке: например, действия конкурентов, экономические циклы, забастовки, политическая обстановка и т. п. Все это обосновывает вероятностный характер планирования.

Механизм **совершенствования системы планирования** деятельности предприятия основан на использовании комплекса методов

планирования на предприятии: балансового, нормативного, программно-целевого, планирования по технико-экономическим факторам, сетевых моделей, моделей математического (линейного и нелинейного) программирования, а также современных *средств, обеспечивающих процесс планирования*, которые позволяют автоматизировать технологический процесс разработки плана и включают: методическое, техническое и программное обеспечение.

В качестве методического обеспечения процесса планирования выступают различные рекомендательные документы и методики по выполнению плановых расчетов. Они, как правило, имеют рекомендательный характер и отраслевую привязку.

Техническое обеспечение процесса планирования – это компьютеры и другая оргтехника.

Программное обеспечение – это специальные программы, позволяющие существенно упростить процесс выполнения расчетов, исключить возможность возникновения случайных ошибок и, как следствие, повысить эффективность деятельности компании.

Так, наиболее популярными программами, используемыми в области бизнес-планирования, являются:

- **Project Expert** – разработка компании Pro-Invest Consulting. Предназначена для создания финансовой модели нового или действующего предприятия независимо от его отраслевой принадлежности и масштабов. Данная программа позволяет подготовить бизнес-план международного образца (в соответствии с рекомендациями UNIDO). Позволяет разработать детальный финансовый план и определить потребность в финансовых ресурсах на перспективу, разработать план развития предприятия. Предусмотрена возможность учета рабочих и нерабочих дней, доступен просмотр финансовых показателей по месяцам на весь период проекта.

- **Пакет COMFAR (Computer model for reporting)** – компьютерная модель для анализа выполнимости и создания отчетов.

Первая версия была создана еще в 1983 году. С тех пор она изменилась неузнаваемо, сменилось несколько поколений операционных систем. Теперь это серьезная моделирующая система, имитирующая денежные потоки с возможностью оценки эффективности и большим количеством разнообразных графиков. Главным преимуществом системы является реализация общепризнанной

методики UNIDO – Организации Объединенных Наций по промышленному развитию.

Эта методика гарантирует специалисту понимание его бизнес-плана западными финансистами. Она подсказывает, какие пункты и как должны быть освещены, каким вопросам уделить больше внимания, каким меньше, какие проводить расчеты и даже какие нужны иллюстрации и сколько. Составлять бизнес-план по UNIDO можно для любой отрасли и сферы деятельности.

• **Пакет АЛТ-ИНВЕСТ.** Создан исследовательско-консультативной фирмой АЛТ. Он представляет собой комплекс взаимосвязанных электронных таблиц в среде MS Excel. Это позволяет эксперту изучить все расчетные формулы, проследить логику формирования результатов из исходных данных, свободно ориентироваться в методике и расчетных таблицах.

В последние годы на рынке прикладного ПО появилось достаточно большое количество аналогичных разработок (реализованных в среде MS Excel). Для того чтобы выбрать наиболее подходящий продукт, необходимо оценить возможности каждой из них.

Для сетевого планирования и управления реализацией проекта могут быть использованы системы *Microsoft Project, Time line*. Они позволяют:

- разработать сетевой график;
- разработать календарный план реализации проекта;
- отслеживать уровень загрузки ресурсов;
- проводить оптимизацию.

Это наиболее известные программные продукты, позволяющие автоматизировать плановую работу на предприятии.

Помимо указанных систем программного обеспечения существуют и также корпоративные информационные системы (например, «Галактика»). Это разработка российско-белорусской одноименной корпорации. Ее отличительной особенностью является комплексность. Она предназначена для автоматизации всех функций управления предприятием:

- финансовое планирование;
- управление кадрами;
- бухгалтерский учет;
- оперативное управление и т. д.

1.4.3. Тактическое планирование

Вопрос 1. Цели, задачи и функции тактического планирования

Тактическое планирование – это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии.

Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов. Если основная цель стратегического плана заключается в том, чтобы определить, чего хочет добиться предприятие в перспективе, то тактическое планирование должно ответить на вопрос, как предприятие может достичь такого состояния. Эти виды планирования различаются целями и средствами их достижения.

Тактическое планирование включает:

1) *технико-экономическое планирование*, которое состоит из перспективного и текущего планирования. Основная задача технико-экономического планирования – определение производственной программы предприятия по всем техническим и экономическим показателям;

2) *оперативно-производственное планирование*, которое состоит из календарного планирования и диспетчирования. Основная задача оперативно-производственного планирования – обеспечение ритмичности, равномерной работы предприятия, выпуска продукции при максимальной загрузке оборудования, разработка конкретных заданий подразделениям.

Чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим *различия между стратегическим и тактическим планированием* по некоторым характеристикам:

1. *Подробность*. В стратегическом планировании проводится планирование общих линий деятельности предприятия. В тактическом планировании имеет место детальное планирование. Тактическое планирование базируется на более полной системе конкретной количественной информации и оно менее рискованно, так как принимаемые в тактическом планировании решения более детальны,

касаются внутренних проблем предприятия и имеют меньший разрыв во времени (лаг). Решения при тактическом планировании более конкретны, адресны, они всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений предприятия. Поэтому легче проконтролировать их выполнение.

2. *Временной уровень.* В стратегическом планировании планы характеризуются долгосрочностью, а в тактическом – краткосрочностью. Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Стратегическое планирование рассчитано на длительный период (10–15 лет).

На многих предприятиях стратегия основана на среднесрочном планировании. Поэтому стратегический план, как правило, охватывает период не более 5 лет, тактический – 1-2 года, оперативный – менее 1 года. Составить тактический план на период более двух лет не представляется возможным, поскольку происходят частые изменения во внешней и внутренней среде предприятия.

3. *Лица, принимающие решения.* В стратегическом планировании решения принимают немногочисленные специалисты из высшего руководства, в тактическом – многочисленные специалисты из среднего звена руководства.

4. *Характер проблем.* В стратегическом планировании рассматриваются редко повторяющиеся проблемы и задачи, а в тактическом планировании решаются однородные проблемы. Решения, принимаемые при тактическом планировании, менее субъективны, чем при стратегическом, потому что базируются на более объективной и полной информации.

5. *Степень регулярности действий.* В стратегическом планировании действия могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер. В тактическом планировании принят фиксированный график действий.

6. *Количество альтернатив.* В стратегическом планировании может быть много альтернатив, в тактическом планировании таких альтернатив мало.

Цели тактического планирования:

- выявить резервы для достижения наиболее эффективных конечных результатов при использовании для этих целей финансово-кредитного механизма;

- установить оптимальные и экономически целесообразные финансовые долгосрочные нормы и нормативы по оборотным средствам и источникам их формирования, образованию и использованию прибыли;
- обеспечить плановое образование и использование денежных ресурсов;
 - определить финансовые взаимоотношения с государственными органами, банковскими структурами и другими организациями по платежам и перераспределению денежных средств. Основным в решении этой задачи является обеспечение первоочередного внесения платежей в бюджеты различных уровней, определение оптимального размера кредитов в оборотных средствах, в финансировании капитальных вложений, мероприятиях технического прогресса и т. д.;
 - обеспечить устойчивое финансовое положение предприятия (организации) путем сбалансированного поступления и расхода средств;
 - создать методические условия для обеспечения преемственности показателей, их взаимной связи;
 - установить финансовый контроль за ходом выполнения принятых в плане показателей.

Задачи тактического планирования:

- распределение ресурсов (бюджеты, финансовые планы);
- адаптация к внешней среде (улучшение качества товаров, обслуживания, рекламные планы и т. п.);
- внутренняя координация (оптимизация производственных, управленческих, рабочих процессов, внедрение новых методов управления, работы, системы мотивации и т. п.);
- выведение тактических показателей, результатов (объемы продаж, оборот, конверсия) для контроля.

Функции тактического планирования. Тактическое планирование имеет многофункциональное назначение. В целом оно выполняет три основные функции, частично перекрывающие друг друга:

1. *Прогнозирование.* В процессе тактического планирования должны быть разработаны цели, которые необходимо достигнуть в планируемом периоде, что невозможно сделать без прогнозирования.

2. *Координация и регулирование.* В процессе тактического планирования разрабатываются определенные пропорции между ресурсами и видами деятельности. Это создает основу для координации усилий всех участников предприятия. Координация, в свою очередь, требует интеграции всех разделов тактического плана, а регулирование предполагает сохранение режима, предписанного тактическим планом.

3. *Контроль.* Насколько точно реализуются целевые установки тактического планирования зависит от того, как налажен контроль за выполнением тактического плана.

Вопрос 2. Содержание и структура тактического плана

Тактический план – план реализации стратегического плана, включающий основные этапы его выполнения и отражающий основные количественные характеристики бизнеса на каждом этапе.

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. Особое внимание в тактическом плане должно уделяться показателям эффективности и качества работы: росту производительности труда; снижению себестоимости продукции; экономии материальных ресурсов; повышению качества и конкурентоспособности продукции; повышению в целом эффективности производства; соблюдению договорных и бюджетных обязательств.

Тактический план *содержит* решения по распределению ресурсов для достижения стратегических целей, а стратегический план определяет общие направления деятельности предприятия. Так, если в стратегическом плане установлено задание по выпуску новой продукции, то в тактическом плане должны быть приняты решения по составу, содержанию, срокам проведения и ресурсному обеспечению НИОКР; созданию или перепрофилированию производственных мощностей; подготовке кадров; объемам продаж продукции; уровню и структуре издержек; материально-техническому обеспечению производства; источникам финансирования.

Тактический план должен удовлетворять следующим **требованиям**:

1. Гибкость тактического плана. Несмотря на то что тактический план носит директивный характер, он не должен сковывать инициативу людей, работающих по этому плану. Существует несколько методов, направленных на повышение гибкости тактического планирования, которые не только позволяют отклоняться от плановых показателей, но даже поощряют такие отклонения, когда это выгодно предприятию.

Первый метод – это дополнение тактического плана системой различных бюджетов.

Второй метод – *разработка нескольких вариантов тактического плана*, рассчитанных на различные условия его реализации.

Третий метод заключается в *гибком подходе к оценке результатов*. Имеется в виду, что результативность деятельности подразделений предприятия оценивается высшим руководством по показателям, скорректированным с учетом фактических событий, произошедших во внешней и внутренней среде предприятия.

Четвертый метод основывается на *сочетании эффективного тактического планирования с созданием заинтересованности у исполнителей тактического плана сознательно идти на отклонение от плана*, когда это выгодно предприятию. В этом случае стимулируются более напряженные плановые задания, так называемые «встречные планы».

Пятый метод – это *метод переменных расходов* тактического плана. Переменные расходы тактического плана составляются в целях надлежащей координации действий по мере изменения условий, заложенных в тактический план (например, объемов продаж). Они представляют собой таблицы издержек производства, которые устанавливают уровни издержек в зависимости от изменения объемов продаж. Иногда в этих целях могут создаваться плановые резервы.

2. Полнота тактического планирования. Данное требование предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий тактического плана.

3. Поддержка со стороны высшего руководства. Потенциальные возможности любой системы тактического планирования не могут

быть реализованы без ограниченной поддержки высшего руководства предприятия.

4. *Комплексность тактического планирования.* Тактические планы должны составлять часть эффективной системы внутрифирменного планирования.

5. *Ответственность за разработку и выполнение тактических планов.* Необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению или выполнению тактического плана, знал свою меру ответственности за низкое качество принятых решений.

6. *Приоритет текущих решений над тактическим планом.* Текущие решения, принимаемые на стадии выполнения тактического плана, должны обладать приоритетом над ранее принятыми, уточнять и детализировать их.

7. *Точность, ясность, лаконичность формулировки тактического плана.* План должен быть сформулирован так, чтобы не допускать разночтений.

8. *Участие исполнителей в разработке тактического плана.* Исполнители должны понимать цели и ограничения, сформулированные в тактическом плане.

Состав разделов и показателей тактического плана зависит от специфики и отраслевой принадлежности предприятия, сложившихся на нем методов управления, традиций, управленческой культуры, состояния экономики, рыночной конъюнктуры.

В расширенном варианте тактический план содержит следующие разделы:

1. Экономическая эффективность производства.
2. Нормы и нормативы.
3. Производство и реализация продукции.
4. Материально-техническое обеспечение производства.
5. Персонал и оплата труда.
6. Издержки производства, прибыль и рентабельность.
7. Инновации (техническое и организационное развитие предприятия).
8. Инвестиции и капитальное строительство.
9. Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.
10. Социальное развитие коллектива.

11. Фонды специального назначения.

12. Финансовый план.

Для разработки тактического плана необходимо прежде всего разработать стратегический план и составить портфель заказов предприятия на планируемый период.

План производства и реализации продукции разрабатывается на базе портфеля заказов и является основным в структуре тактического плана. Он устанавливает возможности предприятия по производству и реализации продукции в планируемом периоде. Задания этого плана определяют показатели остальных разделов тактического плана: плана по издержкам, прибыли и рентабельности; плана материально-технического обеспечения; плана по персоналу и оплате труда.

Важное место в структуре плана отводится *плану инноваций*, который отражает научно-техническую, организационную и экономическую политику предприятия в планируемом периоде. Мероприятия плана инноваций служат средством обоснования плана по инвестициям и капитальному строительству предприятия.

План инноваций органически связан с планом по инвестициям. Эта связь двусторонняя: мероприятия плана инноваций определяют требуемый объем инвестиций и направления их использования, а наличие инвестиционных ресурсов является ограничением при отборе инновационных проектов.

Объем инвестиционных ресурсов, которыми может располагать предприятие в планируемом периоде, обосновывается в плане по фондам специального назначения (фонд развития). В нем также рассчитывается величина средств, направляемых на потребление, социальное развитие коллектива предприятия, природоохранные мероприятия, создание страховых резервов.

На основе мероприятий плана инноваций также формируется система норм и нормативов по использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов, с помощью которых достигается реальность всех планов. План инноваций служит средством обоснования производственной мощности предприятия, необходимой для расчета производственной программы предприятия, поскольку мероприятия плана инноваций предусматривают ввод дополнительной мощности за счет нового строительства, расширения,

технического перевооружения, реконструкции и модернизации основных фондов.

Заключительным в структуре тактического плана является *финансовый план*. Он определяет конечные цели деятельности предприятия и связан со всеми остальными разделами плана предприятия.

Разработка тактического плана с указанной структурой возможна на основе хорошо продуманной стратегии. Она требует значительного времени, ресурсов и квалифицированных кадров плановых работников. Поэтому такой план применяют стабильно работающие предприятия с развитой системой управления. Временной лаг плана 1–5 лет. Известно, что чем тщательнее разработаны все разделы плана, тем легче его выполнять, меньше требуется ресурсов, выше качество работы. Много потерь средств и времени возникает из-за несбалансированности разделов плана, наличия в нем просчетов, а также низкой дисциплины исполнителей. Поэтому многие предприятия стремятся сократить число планируемых объектов, увеличив при этом глубину проработки плановых решений.

Кроме того, неопределенность экономической ситуации, отсутствие средств для выполнения социальных, научно-технических, природоохранных и иных программ, неустойчивое финансовое положение и просто негативное отношение к планированию, сложившееся в переходный период к рыночной экономике, не стимулируют разработку плана по широкому кругу показателей и развернутой структуре. Выход из этого положения может быть один – планирование производственно-хозяйственной деятельности по такой системе показателей, которая в наибольшей мере соответствует потребностям предприятия. Практический опыт планирования деятельности предприятий позволяет утверждать, что минимальный состав разделов тактического плана, без которых тактический план теряет свой экономический смысл, должен охватывать основные хозяйственные области деятельности и процессы.

Сокращенный вариант тактического плана содержит следующие разделы:

1. Производство и реализация продукции.
2. Материально-техническое обеспечение производства.
3. Персонал и оплата труда.

4. Издержки производства.

5. Финансовый план.

Содержание и структура расширенного варианта тактического плана:

1. Экономическая эффективность производства. В современных условиях развития производства, когда существенно увеличились его масштабы, усложнились хозяйственные связи и возрос научно-технический уровень, особое значение приобретает эффективное использование материально-технического и трудового потенциала предприятий. Исследования показывают, что производственные резервы имеются практически на каждом предприятии. Для их выявления и реализации составляется соответствующий раздел тактического плана.

В данном разделе плана увеличение эффективности предусматривается за счет рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, повышения технического уровня производства, совершенствования управления, улучшения организации труда, производства, стимулирования труда, укрепления трудовой дисциплины, улучшения структуры и повышения качества продукции.

Планирование показателей повышения экономической эффективности производства осуществляется с учетом следующих внутрипроизводственных резервов:

- рациональное использование трудовых ресурсов (снижение трудоемкости изготовления продукции, устранение простоев, сокращение сверхурочных работ, ликвидация отклонений от нормальных условий труда);
- рациональное использование средств труда (увеличение выпуска продукции на единицу оборудования, сокращение сроков ввода оборудования в эксплуатацию, увеличение фонда времени работы оборудования, сокращение затрат на содержание и обслуживание оборудования, снижение аварийности работы оборудования);
- экономия предметов труда (снижение материалоемкости продукции, сокращение транспортно-заготовительных расходов, снижение запасов сырья, материалов, топлива, уменьшение объема

незавершенного производства, сокращение остатков готовой продукции на складах);

- повышение качества и конкурентоспособности продукции (повышение долговечности и потребительских свойств выпускаемой продукции, снижение брака, увеличение выпуска изделий улучшенного качества, улучшение послепродажного обслуживания продукции, снижение издержек на изготовление продукции);

- общепроизводственные резервы (уменьшение длительности производственного цикла, повышение ритмичности работы, улучшение качества обработки информации, повышение культуры производства и управления);

- непроизводственные резервы (сокращение расходов по сбыту продукции, штрафов, пени, неустойки за невыполнение договорных обязательств).

В данном разделе плана рассчитываются показатели повышения экономической эффективности:

- обобщающие;
- использования труда;
- использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений;
- использования материальных затрат.

Показатели экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятия зависят от многих факторов. Расчеты экономической эффективности отдельных инновационных мероприятий, предусмотренных в разделе «Инновации (техническое и организационное развитие предприятия)», выполняются при составлении технико-экономических обоснований проектов, бизнес-планов и других проектных документов на всех стадиях жизненного цикла проекта.

В данном разделе плана проводятся обобщающие расчеты эффективности по всем мероприятиям, предусмотренным к внедрению в планируемом году. При этом учитывается разрыв во времени (лаг) между осуществлением проекта и получением эффекта исходя из нормативных сроков проектирования, продолжительности строительства и освоения мощностей.

В результате расчетов экономической эффективности должны быть найдены решения, обеспечивающие более эффективное

использование ресурсов в планируемом периоде по сравнению с предыдущим периодом и повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности в целом по предприятию.

2. *Нормы и нормативы.* Разработка тактического плана должна осуществляться на основе прогрессивных, технически и экономически обоснованных норм и нормативов расхода сырья, материалов, топлива, тепловой и электрической энергии, норм затрат живого труда, нормативов использования средств труда и организации производственных процессов.

В этих целях нормативная база планирования должна разрабатываться (уточняться) с наиболее полным учетом влияния всех запланированных в разделе «Инновации (техническое и организационное развитие предприятия)» мероприятий планируемого и предшествующего года, в том числе: по внедрению передовых технологических процессов; механизации производственных процессов; автоматизации производства; модернизации оборудования, оснастки и инструмента; совершенствованию организации производства и труда; сокращению отходов производства; использованию передового опыта.

Нормы и нормативы разрабатываются по следующим основным видам:

- нормы затрат живого труда (затраты времени по видам изделий и работ, на обслуживание оборудования и рабочих мест; соотношение численности различных категорий работающих; коэффициенты выполнения норм);
- нормы затрат предметов труда (расход сырья и основных материалов по отдельным видам работ и изделий; вспомогательных материалов для технологических нужд; материалов на ремонтно-эксплуатационные нужды; топлива, электроэнергии, сжатого воздуха и других видов энергии на технологические цели; полуфабрикатов и комплектующих изделий, поступающих со стороны; инструмента и приспособлений; потерь);
- нормы и нормативы использования средств труда (коэффициент использования среднегодовой производственной мощности; удельный вес установленного оборудования; нормы выработки продукции на единицу оборудования, часовой производительности, а также режимы работы агрегатов, аппаратов в плановом периоде;

коэффициент сменности оборудования; нормы трудоемкости ремонта единицы оборудования);

- нормы и нормативы движения (организации производства), включая длительность производственного цикла, объемы незавершенного производства, нормы производственных запасов сырья, материалов, топлива. Кроме того, при разработке планов предприятий учитываются установленные вышестоящими организациями и органами власти различные нормативы: природоохранные, экономические и др.

Разрабатываемые в данном разделе плана нормы и нормативы систематизируются по видам, изделиям и направлениям в соответствии с требованиями автоматизированной системы обработки данных.

С помощью норм и нормативов регламентируются связи между структурными подразделениями предприятия, устанавливаются научно обоснованные пропорции в производстве и распределении производимой продукции и получаемого дохода, осуществляется контроль за уровнем затрат на производство и сбыт продукции.

3. Производство и реализация продукции. Основными задачами данного раздела тактического плана являются: определение оптимального объема продукции (услуг), который может быть произведен и реализован предприятием в планируемом периоде; изыскание возможностей наиболее полного удовлетворения спроса на продукцию; эффективное использование производственных мощностей, основных фондов и других материальных и трудовых ресурсов.

План производства и реализации продукции является основой, на которой разрабатываются все остальные разделы тактического плана предприятия и его структурных подразделений. Он разрабатывается в следующем составе:

- производство и реализация продукции в натуральном и стоимостном выражении;

- изменение остатков готовой нереализованной продукции;
- баланс производственных мощностей и их использование.

4. Материально-техническое обеспечение производства. От тщательности обоснования данного раздела плана зависит не только выполнение производственной программы предприятия, но и других хозяйствующих субъектов, так как установленные в нем объемы

поставок ресурсов одновременно являются основанием для разработки плана производства и реализации продукции предприятий-поставщиков.

В данном разделе плана устанавливается потребность предприятия в материальных ресурсах, необходимая для выполнения производственной программы, мероприятий, предусмотренных планом технического развития и организации производства, восполнения запасов и незавершенного производства.

Исходными данными для разработки плана материально-технического обеспечения являются планируемые объемы производства, намечаемые мероприятия по техническому и организационному развитию, капитальному строительству, а также нормативная база.

В ходе составления плана материально-технического обеспечения должна учитываться экономия средств производства, достигаемая в результате снижения веса машин и изделий, уменьшения отходов и потерь, замены дорогостоящих и дефицитных материалов более дешевыми.

Потребность в материально-технических ресурсах определяется с учетом отраслевых особенностей предприятий исходя из применяемых:

- сырья и материалов;
- топлива и энергии;
- оборудования.

5. Персонал и оплата труда. Данный раздел плана устанавливает потребность в персонале и средствах на оплату труда предприятия. В процессе его разработки необходимо обеспечить: оптимальную величину численности работающих и соотношение отдельных категорий персонала; опережающие темпы роста производительности труда над темпами роста заработной платы; эффективное использование персонала; повышение квалификации и переподготовку работников предприятия.

В процессе составления плана по труду и персоналу определяются: общая численность и структура персонала; дополнительная потребность в персонале; источники обеспечения дополнительной потребности; высвобождение персонала; общая величина фонда оплаты труда; структура фонда оплаты труда.

6. Издержки производства, прибыль и рентабельность.

При составлении данного раздела тактического плана решаются следующие задачи:

- составляются плановые калькуляции себестоимости основных видов выпускаемой продукции (услуг) и смета затрат на производство продукции по предприятию;
- выявляются нецелесообразные затраты и разрабатываются меры по их ликвидации;
- определяется балансовая прибыль;
- рассчитывается рентабельность видов выпускаемой продукции и производства;
- оценивается влияние на себестоимость, прибыль и рентабельность увеличения затрат на освоение производства новой продукции;
- создается база для разработки цен на продукцию предприятия;
- разрабатываются меры по совершенствованию коммерческого расчета и хозяйственных взаимоотношений между структурными подразделениями предприятия.

Особое внимание при планировании издержек обращается на выявление резервов снижения себестоимости, а также величины и причины возникновения затрат, не обусловленных нормальной организацией производственного процесса (сверхнормативный расход сырья и материалов, топлива и энергии; потери рабочего времени и доплаты за отступление от нормальных условий труда и сверхурочные работы; потери от простоев машин и оборудования, аварий, брака; излишние расходы, вызванные нерациональными хозяйственными связями по поставкам сырья и материалов, нарушением технологической и трудовой дисциплины, изменением объема работ по подготовке производства, освоению и внедрению новой техники и технологии).

Данные плана по издержкам, прибыли и рентабельности используются при составлении финансового плана. Поэтому важно правильно отразить в плане по издержкам нормируемых государством расходов (амортизационные отчисления, командировочные и представительские расходы, затраты на форменную одежду и т. д.) полноту отнесения на себестоимость республиканских и местных налогов и сборов, отчислений во внебюджетные фонды. Необходимо установить рациональную структуру себестоимости, соотношение

между постоянными и переменными расходами, обосновать прогнозируемый уровень затрат, полноту учета резервов.

7. Инновации (техническое и организационное развитие предприятия). Научно-технологическое развитие является непременным условием решения всех экономических и социальных задач предприятия. Поэтому основными задачами данного раздела тактического плана являются ускорение внедрения достижений науки и техники, передового опыта, повышение технического уровня производства, качества и конкурентоспособности продукции, эффективности хозяйственной деятельности. План инноваций составляется на основе заданий стратегического плана, содержит перечень и характеристику нововведений, планируемых к внедрению на предприятии.

Содержание плана инноваций может быть различным, но чаще всего мероприятия плана охватывают следующие проблемы:

- создание, освоение новых и повышение качества выпускаемых видов продукции и услуг;
- внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;
- совершенствование организации производства, труда и управления;
- совершенствование коммерческого и внутрипроизводственного хозяйственного расчета, автоматизация управления;
- капитальный ремонт и модернизация основных фондов;
- экономия материалов, топлива, энергии;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

План инноваций должен отражать уровень технического развития производства и управления им, который включает следующее:

- состояние орудий труда;
- степень прогрессивности применяемой технологии;
- уровень механизации и автоматизации производства;
- уровень организации производства, труда и управления;
- качественные и структурные изменения «портфеля» продукции предприятия (например, удельный вес новой продукции, содержание полезного вещества в продукте);
- уровень использования оборудования по техническим параметрам;
- материалоемкость производства;

- производительность труда в натуральном выражении;
- объемы производства продукции с применением важнейших технологических процессов и прогрессивного оборудования.

Каждое мероприятие плана инноваций должно содержать расчет экономической эффективности с указанием в плане факторов и источников экономии. Кроме того, в плане должны быть приведены сводные расчеты по всем мероприятиям в разрезе основных источников экономии. Эти данные служат основой для составления разделов плана «Экономическая эффективность производства» и «Нормы и нормативы».

8. *Инвестиции и капитальное строительство.* Основной задачей данного раздела плана является обоснование решений по наращиванию производственных мощностей и основных фондов, необходимых для обеспечения роста производства продукции, его развития, повышения качества и совершенствования технологии и организации производства, а также осуществления строительства объектов непромышленного назначения. Большое внимание в плане должно уделяться мероприятиям по предотвращению загрязнения окружающей среды и обеспечению рационального использования природных ресурсов. В плане также предусматриваются организационные, технические и экономические меры, направленные на наиболее эффективное использование капитальных вложений, улучшение их структуры, техническое перевооружение и реконструкцию основных фондов, совершенствование пропорций, концентрацию средств на наиболее важных объектах, сокращение объема незавершенного строительства.

План инвестиций и капитального строительства содержит обоснование потребности предприятия в инвестициях (в том числе капитальных вложениях) в разрезе направлений их использования, а также эффект, получаемый от реализации инвестиций (капитальных вложений). Капиталообразующая часть инвестиций называется *капитальными вложениями*. Они направляются на создание и обновление основных фондов и прирост части оборотных средств. В данном разделе тактического плана определяется прирост производственных мощностей, ввод объектов непромышленного назначения, объемы капитальных вложений, перечни намечаемых к строительству объектов.

Намечаемые в плане капитальных вложений задания должны быть увязаны с финансовыми и материальными ресурсами, со сроками изготовления и поставки оборудования, а также со сроками строительства и ввода в действие сопряженных мощностей и объектов. Следует также прежде всего обеспечивать капитальными вложениями начатые объекты в соответствии со сроками их строительства.

Разработке плана инвестиций должно предшествовать составление плана инноваций, балансовых расчетов и в первую очередь балансов производственных мощностей и их использования, на основе которых устанавливается размер необходимого увеличения мощности на плановый период.

План инвестиций и капитального строительства составляется по следующим показателям:

- прирост производственных мощностей за счет мероприятий по техническому перевооружению;
- прирост производственных мощностей за счет реконструкции;
- ввод в действие производственных мощностей за счет расширения действующих и строительства новых объектов;
- ввод в действие основных производственных и непромышленных фондов (включая объекты охраны природы);
- объем капитальных вложений и строительно-монтажных работ;
- объем незавершенного строительства;
- прочие направления (объекты) инвестиций.

9. *Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.* Для предотвращения загрязнения окружающей среды, а также рационального использования природных ресурсов в тактическом плане предусматриваются мероприятия по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов. Они охватывают следующие природоохранные направления деятельности:

- охрану и рациональное использование водных ресурсов;
- охрану воздушного бассейна;
- охрану и рациональное использование земель;
- охрану и рациональное использование минеральных и иных природных ресурсов.

В данном разделе плана обосновывается перечень важнейших природоохранных мероприятий с указанием технико-экономических

параметров, например, объемов потребляемых природных ресурсов (забор воды, водопотребление, объем оборотной воды), количества вредных выбросов (сброс сточных вод; количество вредных веществ, отходящих от всех стационарных источников загрязнения; процент улавливаемых и обезвреживаемых вредных веществ от общего количества выбросов; количество вредных веществ, выбрасываемых в атмосферу).

План по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов должен быть увязан с разделами плана «Инновации («Техническое и организационное развитие предприятия») и «Инвестиции и капитальное строительство»).

10. Социальное развитие коллектива. В плане социального развития предусматриваются мероприятия по решению наиболее актуальных для данного коллектива и региона задач социального развития, улучшения условий труда, отдыха и быта, совершенствования отношений в коллективе, развития благоприятного морально-психологического климата.

Следует иметь в виду, что многие социальные проблемы решаются в других разделах тактического плана. Поэтому для предотвращения дублирования мероприятий в данный раздел включаются прежде всего задания, непосредственно затрагивающие социальную сферу деятельности предприятия.

План социального развития коллектива охватывает следующие направления:

- изменение социально-демографической структуры трудового коллектива;
- улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников;
- улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих;
- совершенствование стиля и методов руководства коллективом.

При составлении этого раздела плана учитываются мнения различных общественных организаций, например профсоюзов, особенности данного производства, морально-психологический климат в коллективе, условия труда и отдыха работников предприятия, уровень оплаты труда и другие факторы.

11. Фонды специального назначения. В соответствии с действующим законодательством на предприятии могут создаваться

различные целевые фонды специального назначения: фонд накопления; фонд потребления; дивидендный фонд; финансовый резерв. Источниками формирования таких фондов являются чистая прибыль, амортизационные отчисления, прибыль от внереализационных операций.

В данном разделе тактического плана устанавливаются размеры и направления использования средств указанных фондов. В состав плана по фондам специального назначения входят сметы использования фондов на планируемый год.

План по фондам специального назначения связан с финансовым планом.

12. Финансовый план. Данный раздел является заключительным. При его разработке решаются следующие задачи:

- выявляются резервы и намечаются мероприятия по мобилизации ресурсов предприятия в целях наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств предприятия, обеспечения максимально возможного повышения эффективности производства, его рентабельности, конкурентоспособности, выживаемости в рыночной среде;
- предусматривается обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для ведения производственно-хозяйственной деятельности, своевременного осуществления мероприятий, намеченных во всех разделах тактического плана, то есть создаются такие условия финансирования, которые стимулируют и гарантируют четкую, ритмичную работу предприятия;
- определяются финансовые взаимоотношения предприятия с государственным бюджетом, учреждениями банковской системы, а также вышестоящими организациями.

Финансовый план предприятия составляется в виде баланса доходов и расходов, расчетных форм для определения статей баланса. Поэтому он тесно связан со всеми разделами тактического плана. Составляется финансовый план на основе стратегического плана, планов производства и реализации продукции, инноваций, экономической эффективности, материально-технического обеспечения, издержек, инвестиций, социального развития, фондов специального назначения и других разделов тактического плана.

Финансовый план как важнейший обобщающий раздел тактического плана служит основой для разработки оперативных финансовых планов, включая платежный календарь. Назначение оперативных финансовых планов заключается в управлении денежными потоками предприятия в целях маневрирования собственными и заемными денежными ресурсами и обеспечения нормальной работы предприятия. Оперативные финансовые планы конкретизируют плановые показатели очередного квартала годового плана.

Вопрос 3. Порядок разработки и этапы тактического плана

Тактическое планирование на предприятии является непосредственным продолжением стратегического планирования и составляет с ним единое целое. Поэтому разработка тактического плана осуществляется в рамках общей системы организации внутрифирменного планирования.

Отличительной чертой тактического плана является и то, что он заставляет руководителей и специалистов всех уровней предприятия направлять свои усилия на поиск целей и задач, реализующих установки стратегического плана. При его составлении необходимо четко определить цели в конкретной форме, а также средства и методы их достижения.

Кроме того, в составлении планов участвуют те, кто потом должен будет их исполнять. Поэтому с расширением объектов планирования становится более активным участие работников предприятия в планировании.

Тактическое планирование имеет ряд *особенностей*, которые состоят в следующем:

1) более высокая значимость нормативной базы внутрифирменного планирования, широкое использование долговременных прогрессивных нормативов;

2) наличие системы плановых показателей оценки деятельности, позволяющих наиболее точно устанавливать достигнутый уровень эффективности и качества работы структурных подразделений предприятия;

3) ориентация средств и методов планирования на развитие хозяйственной самостоятельности и инициативы всех участников разработки и исполнения плана в деле достижения высоких конечных экономических и социальных результатов;

4) укрепление и дальнейшее развитие коммерческого расчета во внутрихозяйственной деятельности.

Разработка тактического плана проводится *в следующей последовательности*:

1) анализ выполнения плана за предшествующий плановый год, где особое внимание должно уделяться выявлению резервов производства и разработке мероприятий по улучшению использования производственных мощностей, экономии материальных ресурсов, повышению производительности труда, улучшению качества и конкурентоспособности новой техники;

2) сбор предложений работников предприятия по реализации стратегии развития предприятия, повышению эффективности работы;

3) изучение мероприятий и обоснование плановых решений по всем разделам тактического плана.

4) разработка нескольких вариантов тактического плана, с тем чтобы выбрать из них наилучший, то есть наиболее соответствующий условиям реализации в зависимости от складывающейся во внешней среде ситуации. Там, где это возможно, вариантные расчеты проводятся с применением экономико-математических методов и ЭВМ.

Тактический план разрабатывается в два этапа.

Первый этап – подготовительный – начинается за 6-7 месяцев до начала планируемого года. На этом этапе выполняется технико-экономический анализ деятельности предприятия, изыскиваются резервы производства, разрабатываются прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы. На данном этапе проводятся маркетинговые исследования, изучается потребность в изготавливаемой продукции, ее качество, ассортимент, конкурентоспособность. На основе полученных данных составляют проект плана и дают обоснование его ключевых показателей. Разработанный проект плана при необходимости согласовывается с вышестоящими организациями и местными органами власти.

На *втором этапе* разрабатывается окончательный вариант плана, в котором рассчитываются все показатели работы предприятия, предусмотренные структурой плана. Планово-экономический отдел предприятия, исходя из показателей стратегического плана,

рассчитывает контрольные цифры по каждому разделу плана и доводит их до всех заинтересованных структурных подразделений предприятия. Последние составляют проекты отдельных разделов плана.

После разработки разделов плана производится их взаимная увязка, а при необходимости – корректировка по ресурсам и срокам выполнения запланированных мероприятий. Например, объемы и сроки поставки сырья, материалов, комплектующих изделий увязываются с планом производства и реализации продукции, финансовым планом. Таким образом, достигается сбалансированность всех разделов плана, устанавливается согласованный порядок и очередность выполнения всех работ, устанавливаются сроки и ответственные исполнители по всему кругу хозяйственных операций и запланированных мероприятий, определяются источники и размеры финансирования.

К работе над планом на этом этапе широко привлекается весь аппарат управления предприятием. Отдельные плановые решения целесообразно обсудить на производственных совещаниях, научно-технических советах по направлениям деятельности предприятия, в трудовых коллективах цехов, участков. Проект плана в целом должен быть обсужден на совете (правлении) предприятия. Окончательный вариант плана утверждается первым руководителем предприятия. Работу на втором этапе целесообразно проводить за один-два месяца до начала планируемого года.

Точность и реалистичность плана во многом зависят от последовательности разработки отдельных его разделов (частных планов). Трудоемкость и продолжительность работ зависят от объема вычислительных и логических операций, выполняемых в процессе разработки плана.

1.4.4. Оперативно-производственное планирование

Вопрос 1. Сущность, задачи, принципы и методы оперативно-производственного планирования

Оперативно-производственное планирование (ОПП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности предприятия и призвано: конкретизировать и довести планы

предприятия до цеха, участка, рабочего места; обеспечить равномерное и комплексное выполнение планов выпуска готовой продукции при комплексном использовании ресурсов.

Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия. Такое планирование бывает обычно краткосрочным.

Оперативное планирование заключается в разработке важнейших объемных и календарных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Всякий процесс оперативного планирования предусматривает выполнение экономистами-менеджерами следующих этапов деятельности: выбор стратегии развития предприятия, обоснование формы организации производства, определение логистической схемы движения материальных потоков, разработка основных календарно-плановых нормативов, оперативное планирование работы производственных подразделений, организационная подготовка производства, непосредственная организация оперативной работы, текущий контроль и регулирование хода производства.

Если стратегическое планирование рассматривать как поиск новых возможностей предприятия, тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативное планирование – процессом их реализации.

Стратегическое планирование формулируется вербально, а оперативное планирование представляет собой плановые расчеты. Между оперативным и стратегическим планированием существует обратная связь.

С одной стороны, посредством стратегического планирования ставятся цели и определяются пути их достижения для оперативного планирования. Будет ли оперативный план утвержден руководством, следует из стратегического плана. С другой стороны, на основе оперативных плановых расчетов по отдельным направлениям должно быть проверено, может ли быть реализован данный стратегический план. Именно поэтому оперативное планирование ведет к ревизии стратегического плана.

Сложность оперативно-производственного планирования заключается в том, что речь идет не о последовательных шагах, а о процессах, происходящих одновременно. При разработке любой части оперативного плана постоянно происходят согласования, поскольку реализация каждой части плана возможна только при условии утверждения связанных с ней частей. Реальный расчет можно выполнить только на основании подробных производственных планов.

Цель оперативного планирования – достижение выпуска продукции в сроки, определенные хозяйственными договорами. Для достижения этой цели надо спланировать сроки изготовления заказов, необходимо также организовать слаженную, ритмичную работу всех участков и рабочих мест.

В процессе ОПП осуществляется: конкретизация показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы организации (предприятия) и ее структурных подразделений; выбор необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач; обеспечение на предприятии слаженного и ритмичного хода всех производственных процессов в целях наибольшего удовлетворения основных потребностей рынка, рационального использования имеющихся экономических ресурсов и максимизации получаемой прибыли.

Задачи оперативно-производственного планирования в современных условиях:

1) обоснование прогрессивных календарно-плановых норм и нормативов, совершенствование нормативной базы календарного планирования с учетом достижения научно-технического прогресса и внедрение информационно-компьютерных технологий в процесс ее разработки;

2) организация производственно-технологического процесса, достижение согласованного функционирования всех звеньев производства на основе главной цели деятельности организации, предусматривающей обеспечение конкурентного преимущества на товарном рынке;

3) конкретизация стратегических и текущих планов, разработка и доведение производственных программ и планов, графиков для

цехов, участков и рабочих мест по месяцам, декадам, дням и сменам с учетом наиболее эффективного использования производственных мощностей, рабочей силы, обеспечения конечных финансовых результатов;

4) достижение согласованности, пропорциональности, ритмичности, непрерывности (поточности) производства на основе сбалансированности развития основных отраслей предприятия;

5) разукрупнение и тем самым упрощение уровня проблем;

6) определение потребности предприятия в материально-технических ресурсах и их эффективное распределение по отраслям и подразделениям предприятия; своевременное обеспечение рабочих мест сырьем, материалами, различными видами энергии, деталями, инструментами, внедрение технических средств и современных технологий в производственный процесс;

7) осуществление координации и регулирование работы всех звеньев и служб производственного процесса, повышение гибкости, приспособляемости к изменениям; контроль над ходом выполнения оперативных плановых заданий;

8) определение существующих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции, исследование закономерностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

9) определение финансовых возможностей предприятия для выполнения принятой к исполнению производственной программы; прогнозирование возможных объемов продаж продукции, цен реализации ее, издержек производства и рентабельности хозяйственной деятельности;

10) решение проблем социального развития трудового коллектива, личного подсобного хозяйства населения, экономических проблем и рационального использования природных ресурсов;

11) проектирование ближайшей и отдаленной перспективы по периодам исполнения.

К функциям оперативного планирования относятся:

1) разработка и контроль выполнения плановых заданий по выпуску продукции в натуральном выражении для цехов, участков и рабочих мест на месяц, декаду (или неделю), сутки, смену;

2) оперативная подготовка производства путем заказа и доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструментов, приспособлений и другой оснастки, необходимой для выполнения плана производства продукции. Проверка наличия всего необходимого для производства продукции осуществляется службами оперативного планирования;

3) равномерная загрузка оборудования, рабочих мест. С учетом требований рынка оперативное планирование должно быть гибким, т. е. своевременно реагировать на поступление новых заказов, вовремя включать их в план, учитывать изменяющиеся приоритеты производства изделий. Иначе говоря, оно должно быть открыто к производству новых заказов;

4) систематический учет, контроль, анализ и регулирование хода производства по всей цепочке производственного процесса, диспетчерский контроль, предупреждающий или ликвидирующий его отклонения от планового графика.

Всякий процесс оперативно-производственного планирования по всей системе или одному из календарных показателей производится с учетом обеспечения **двух основных принципов**: временной дифференциации и функциональной дифференциации.

Временная дифференциация оперативно-производственного планирования предполагает различную степень детализации показателей ОПП во времени и по формам разработки. Основными формами временной дифференциации ОПП являются: месячные плановые задания, декадные задания на выполнение работ, планы работ на сутки, задания на смену и на час. Все указанные формы календарных плановых заданий охватывают конкретные их объемы в рамках указанных временных интервалов и разрабатываются на основе годовых и квартальных производственных планов.

Функциональная дифференциация оперативно-производственного планирования предусматривает планирование сроков выполнения отдельных видов (или комплекса) работ по структурным подразделениям и сферам деятельности организации: плановые задания по производствам, планы работ по цехам, плановые задания по участкам, задания по конкретным рабочим местам. Состав и структура плановых заданий зависят от типов производства, номенклатуры и характера выпускаемой продукции.

Разработанные в процессе оперативно-производственного планирования с учетом этих принципов оперативно-производственные планы носят комплексный, завершённый характер и обеспечивают достижение пропорциональности и сопряженности в работе всех частей, подразделений, участков и рабочих мест организации за календарные периоды времени. В сельскохозяйственных организациях осуществляется разработка комплексных рабочих планов по периодам работ.

Оперативно-производственное планирование охватывает не только разработку важнейших объемных параметров выпуска продукции, но и планирование многих других показателей, наиболее полно отражающих конкретные организационно-технические условия производственного процесса: производительности труда, численности персонала, фонда заработной платы, использования производственных мощностей организации, ее ресурсного потенциала и др.

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

Объемный метод предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам (квартал, месяц, 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 продукции. Данный метод основывается на использовании прогрессивных

норм времени для расчета производственных циклов изготовления отдельных деталей, планируемых комплектов продукции и выполнения сборочных процессов. В свою очередь производственный цикл основного изделия служит нормативной базой для формирования проектов месячных производственных программ 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 стандов в каждом подразделении предприятия. Этот метод можно использовать для разработки месячных производственных программ.

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.

Вопрос 2. Виды и системы оперативно-производственного планирования

В зависимости от содержания и характера выполняемых работ ОПП подразделяется: на **календарное планирование и производственное диспетчирование (диспетчерское регулирование)** производства (рис. 6).

Календарное планирование. Главная задача календарного планирования – это достижение ритмичности и пропорциональности в работе всех функциональных служб, производственных подразделений и рабочих мест на основе своевременного и полного обеспечения выпуска продукции всеми необходимыми ресурсами и средствами.

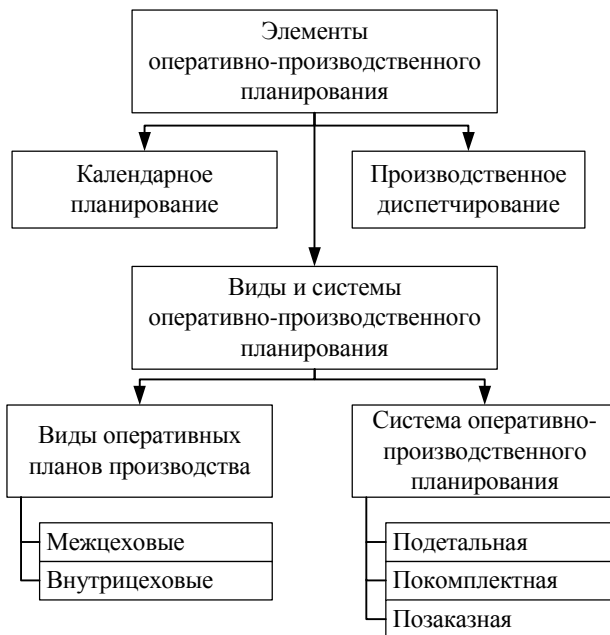


Рис. 6. Основные элементы оперативно-производственного планирования

Календарное планирование *включает* в себя:

- 1) разработку прогрессивных календарно-плановых нормативов;
- 2) разработку оперативных планов: обоснование и доведение плановых заданий до производственных подразделений и конкретных исполнителей на отдельные небольшие периоды;
- 3) разработку сменно-суточных заданий;
- 4) осуществляет текущий контроль и координирование работы всех служб, участков и рабочих мест.

Оперативно-производственное планирование служит конкретизации годового маркетингового плана по производству продукции в натуральном выражении и начинается с анализа годового производственного плана.

Месячный и декадный планы предусматривают распределение заданий по дням и остаются гибкими и открытыми на любой из последующих дней. График же текущего дня (сменно-суточное задание – ССЗ) стремятся держать закрытым для каких-либо изменений, т. е. он становится жестким заданием на весь день. Однако в течение дня могут возникнуть ситуации, когда необходимо срочно

выполнить задание или вести работы по исправлению брака. Ввиду этого в оперативно-календарных планах должны предусматриваться резервы времени. Если в графике нет резервов, то срочные задания задерживают выпуск запланированных. Создается нежелательная ситуация, которая должна учитываться заданием следующего дня и перераспределением приоритетности выполнения различных заданий.

Диспетчерское регулирование (производственное диспетчирование) представляет собой централизованный контроль и регулирование запланированного выпуска продукции или выполнения объема работ на всех участках производства, прежде всего, в течение часа, смены и суток. Это оперативное управление ходом производства, осуществляемого путем текущего учета, анализа и контроля над выполнением оперативных планов и принятия мер по устранению причин, которые нарушают своевременность выполнения работ.

Диспетчирование (оперативное регулирование производства) является заключительным этапом ОПП. В силу вероятностного и стохастического характера протекания производственного процесса на современных предприятиях всегда возможны отклонения фактического состояния производства в каждый отдельный момент времени от его расчетных значений на те же периоды. Наличие таких отклонений в определенных пределах – явление неизбежное, так как в момент разработки нормативов и планов практически невозможно учесть все возможные состояния элементов производства (средств труда, предметов труда, рабочей силы) и их взаимосвязей. Поэтому важен не сам факт появления отклонения, а его величина, направленность и возможность быстрого устранения. Успешное преодоление отклонений от нормального хода производства зависит от своевременности информации об отклонениях и оперативности регулирования производства, именно это и составляет содержание деятельности диспетчерского аппарата предприятия.

В функции диспетчерской службы входит также принятие оперативных мер по устранению возникших отклонений от плановых заданий, координация работы отдельных звеньев производства, повседневный учет объема выполненных работ и др. Диспетчеризация – централизованный контроль и непрерывное оперативное

руководство текущим ходом производства в масштабе как предприятия, так и отдельных его структурных подразделений. В ее задачи входят систематический контроль планов-графиков изготовления продукции, координация работы взаимосвязанных подразделений предприятия, принятие оперативных мер по предупреждению нарушений в ходе производственного процесса, ликвидация последствий возникших нарушений.

На предприятиях обязательными объектами диспетчерского контроля являются выпуск товарной продукции в соответствии с установленными планом объемами и сроками, состояние незавершенного производства, материально-техническая обеспеченность производства.

Оперативное планирование хода производства в масштабе всего предприятия осуществляет диспетчерское бюро, возглавляемое главным диспетчером.

Заводской диспетчерский аппарат состоит из сменных (дежурных) диспетчеров и операторов, которые с помощью технических средств обеспечивают связь с подразделениями предприятия, а также фиксацию и обработку полученной информации.

Оперативность диспетчерского регулирования в значительной мере усиливается ежедневными диспетчерскими совещаниями, на которых определяется отправная информация для работы всего диспетчерского аппарата предприятия в течение текущих суток.

Сигналы и претензии цехов, распоряжения по ликвидации отклонений, оперативные задания руководства предприятия вносятся в специальный диспетчерский журнал.

Эффективность оперативного регулирования хода производства опирается на оснащенность диспетчерского аппарата техническими средствами связи, сигнализации, обработки информации. К таким средствам связи относятся:

- 1) административно-производственная диспетчерская связь, включающая специальную телефонную связь (диспетчерский коммутатор), телеграфную, фототелеграфную, радиосвязь;
- 2) поисково-вызывная сигнализация, служащая для розыска и вызова по сигналу диспетчера требуемого лица;
- 3) производственная сигнализация, обеспечивающая с помощью различных счетных и регистрирующих приборов автоматический диспетчерский контроль за ходом производственного процесса.

Эффективность ОПП значительно повышается при использовании экономико-математических методов и ЭВМ. Расчет календарно-плановых нормативов, разработка производственных программ, планов-графиков работы цехов и участков – трудоемкая работа. Необходимость быстрого пересмотра многих показателей при нарушениях в ходе производственного процесса, периодического преодоления диспропорций еще более увеличивает объем работ по оперативному планированию и регулированию производства.

В зависимости от сферы применения оперативно-производственное планирование подразделяется на следующие виды: межцеховое и внутрицеховое (рис. 6).

Межцеховое планирование обеспечивает разработку, регулирование и контроль выполнения производственной программы основными цехами, по общему объему, номенклатуре и установленным срокам, координирует работу основных и вспомогательных цехов, других подразделений и служб организации.

Внутрицеховое планирование предполагает доведение цеховых производственных заданий и планов-графиков для участков, поточных линий и отдельных рабочих мест на месяц и более короткие периоды, координацию и регулирование работы сопряженных производственных элементов и вспомогательных служб цеха, организацию и контроль выполнения их плановых заданий.

Следовательно, в процессе межцехового и внутрицехового планирования разрабатываются и доводятся до всех подразделений и рабочих мест плановые задания на календарные периоды, осуществляется текущий контроль за ходом выполнения плана и оперативное регулирование производства. При этом в качестве планово-учетной единицы может быть принято изделие, заказ, группа (комплект) деталей, входящих в изделие (узел), деталь и технологическая операция.

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

К основным характеристикам любой системы оперативного планирования относятся: методы комплектования календарных заданий подразделениям предприятия, порядок согласования и взаимовязки 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.

В соответствии с разновидностями планово-учетных единиц различают несколько основных систем оперативно-производственного планирования: подетальная, покомплектная и позаказная.

В *подетальной системе* оперативного планирования основной планово-учетной единицей является деталь, которая как объект планирования чаще всего используется при определении такта и ритма работы поточных линий обрабатывающих цехов в условиях крупносерийного и массового производства.

При *покомплектной системе* оперативно-производственного планирования в качестве планово-учетной единицы служат различные детали, входящие в комплект (группу) изделий и, как правило, применяемые в механосборочных и сборочных цехах серийного производства.

Объектом планирования *позаказной системы* разработки оперативного плана производства является отдельный заказ конкретного потребителя-заказчика, который обычно используется при расчетах длительности производственных циклов и нормативов опережений в единичном и мелкосерийном производстве.

Каждая из рассмотренных систем оперативного планирования может иметь свои подсистемы, наиболее полно отражающие конкретные организационно-технические условия.

Вопрос 3. Оперативное планирование на предприятиях АПК

Результатом процесса планирования является система планов. В настоящее время система внутрихозяйственного планирования сельскохозяйственных предприятий может включать в себя следующие плановые документы:

1. *Стратегический план* – является проектом рациональной организации хозяйства, разрабатываемым в соответствии с общими

целями предприятия и предусматривающим максимальный рост производства продукции, наиболее полное и эффективное использование основных средств, высокую производительность труда и снижение себестоимости производимой продукции.

2. **Годовой план** в виде производственно-финансового плана хозяйства, производственных планов отделений, цехов, хозрасчетных заданий бригадам, фермам.

3. **Оперативный план**, включающий в себя рабочие планы по периодам сельскохозяйственных работ на квартал, месяц, декаду и планы-наряды бригадам, звеньям на выполнение отдельных работ.

Оперативные планы – это планы, составляемые по организационным подразделениям и предприятию в целом на короткие периоды времени.

Годовой план хозяйства, задания бригадам, фермам, технологические карты, определяя программу на год, не затрагивают организации отдельных работ. Он имеет в сельском хозяйстве свои особенности, связанные с сезонным характером производства, необходимостью выполнения определенных процессов в оптимальные агротехнические сроки, нередко весьма сжатые, одновременно на нескольких культурах. В связи с этими особенностями составляют оперативные планы по периодам работ в отраслях и подразделениях хозяйства: растениеводстве, животноводстве, строительстве, обслуживающих и подсобных производствах.

В **отраслях растениеводства** разрабатывают оперативные технологические *рабочие планы по периодам сельскохозяйственных работ и планы-наряды на выполнение отдельных работ, оперативные планы реализации продукции и обслуживания техники.*

Рабочие планы составляют на периоды: весенний, включая подъем ранних паров; ухода за растениями, парами и сеноуборки; уборки ранних зерновых; посева озимых и продажи зерна государству; уборки поздних культур и зяблевой вспашки. Так, рабочий план на уборку ранних колосовых зерновых включает: уборочные площади в разрезе озимых и яровых культур, предполагаемые сроки уборки, ожидаемую урожайность, определение потребности в отдельных марках тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин, в автотранспорте, рабочей силе и др.

Рабочие планы составляют на основе годовых планов предприятия, подразделений и технологических карт по возделыванию сельскохозяйственных культур.

Выделяют пять периодов сельскохозяйственных работ в растениеводстве, на каждый из которых разрабатывают *рабочие планы по предприятию и структурным подразделениям*:

I – весенние работы: боронование, культивация, внесение удобрений, посев и посадка сельскохозяйственных культур, другие работы.

II – уход за растениями, парами и уборка сена: междурядная обработка пропашных культур, подкормка посевов, полив, опрыскивание сельскохозяйственных культур от вредителей и болезней, обработка паров, уборка сена с естественных сенокосов и сеяных трав.

III – уборка озимых и ранних яровых культур, посев озимых под урожай будущего года и подъем зяби. Одновременно проводится комплекс работ по подработке зерна, скашиванию силосных культур и закладке силоса, скирдованию соломы, внесению удобрений.

IV – осенние работы: уборка поздних яровых зерновых и технических культур, продолжение подъема зяби, заготовка сенажа и силоса, реализация продукции по договорным обязательствам.

V – зимние работы: подвозка кормов к фермам, снегозадержание, заготовка удобрений, вывоз навоза, подработка семян, ремонт тракторов, сельскохозяйственных машин и др.

В плане определяют ежедневную потребность в рабочей силе, тракторах, сельскохозяйственной технике, автомобилях, живой тягловой силе, материалах, предусматривают расстановку рабочих и средств механизации, мероприятия по высокопроизводительному использованию машинно-тракторного парка.

Типовых форм рабочих планов нет.

Примерный рабочий план должен включать следующие показатели:

- виды работ с указанием объема и качества их выполнения;
- календарные сроки каждой работы и число рабочих дней;
- место проведения работы (номер севооборота, поля, культуры);
- состав агрегатов;
- число людей для обслуживания агрегатов и выполнения механизированных, конно-ручных и ручных работ;
- сменные (дневные) нормы выработки;

– ежедневную потребность в тракторах, машинах и орудиях, транспортных средствах и рабочей силе.

Рабочие планы дают возможность определить приоритеты в работе, вовремя привлечь средства механизации и работников к выполнению конкретных процессов. Организация рабочих процессов осуществляется на основе заранее проведенных плановых расчетов, что обеспечивает выполнение в оптимальные агротехнические сроки, дает возможность избежать холостых переездов агрегатов, производительно использовать технику и рабочую силу. В соответствии с рабочим планом готовят необходимое количество семян, топлива и смазочных материалов, удобрений и т. д.

Технологические рабочие планы в растениеводстве по периодам работ представляют собой дальнейшую детализацию годовых планов. В них отражаются организация трудовых процессов в оптимальные агротехнические сроки, расчет необходимых для этого средств производства и рабочей силы. Такие планы разрабатывают сначала по бригадам с учетом технического оснащения на основе фактических посевных площадей и урожайности на отдельных полях и участках. Исходный материал берут из технологических карт, которые не могут заменить рабочего плана, так как составляются по отдельным культурам.

Основная задача рабочего плана – установить взаимосвязь и последовательность проведения операций при возделывании всех закрепленных за бригадой культур. Особое внимание обращают на создание условий для выполнения сменных и дневных норм выработки, высокопроизводительное использование техники.

Ежедневную потребность в тракторах и рабочей силе определяют с помощью плана-графика, на котором наглядно видны дни максимального напряжения. Чтобы устранить «пики», график выравнивают путем некоторого изменения календарных сроков работ. Если же это недопустимо по технологии производства, для своевременного выполнения процессов предусматривают привлечение дополнительной техники и рабочей силы. Эту задачу решают с помощью сетевого графика, который представляет собой изображение последовательного выполнения как отдельных рабочих процессов, так и их комплекса разной степени сложности. С его помощью учитывают динамику работ, отклонения от установленных сроков и норм и находят пути преодоления возникающих

трудностей непосредственно в процессе выполнения плана. Сетевой график позволяет контролировать выполнение плана не только по срокам, но и по стоимости работ, своевременности поставки материалов по договорам.

В оперативных планах реализации продукции указывают объемы и сроки ее продажи на рынке с учетом периода уборки и переработки.

В отраслях животноводства выделяют оперативные планы по производству и реализации продукции, размещению поголовья на территории хозяйства, покупке и продаже скота и кормов по периодам года в межхозяйственных объединениях, использованию пастбищных угодий и зеленого конвейера, графики обеспечения ферм кормами.

Во вспомогательных и обслуживающих производствах составляют планы-графики работ ремонтной мастерской, автотранспорта, живой тягловой силы, складского хозяйства.

Подсобные производства имеют оперативные планы на периоды приема продукции, ее переработки и реализации.

Оперативные планы должны быть связаны между собой планами использования трудовых ресурсов, тракторов, сельскохозяйственных машин и автопарка.

По объектам действия оперативные планы классифицируются: на планы в растениеводстве (по отраслям); планы в животноводстве (по отраслям); планы в строительстве; планы подсобных производств; планы использования машинно-тракторного парка; планы использования автопарка; планы использования ресурсов.

Оперативные планы **по времени действия** можно классифицировать:

- 1) на рабочие – по периодам сельскохозяйственных работ в растениеводстве;
- 2) декадные, месячные, квартальные – в животноводстве, строительстве, обслуживающих и подсобных производствах;
- 3) планы-наряды (на смену, неделю, декаду).

Планы-наряды – это задания на выполнение тех или иных работ бригаде, звену, отдельному агрегату, отдельным работникам. Даются они на определенный срок – декаду, неделю, пятидневку, один–три дня или аккордно – на выполнение определенного вида работ. Задание выдают в письменной форме, иногда устно.

В плане-наряде указывают виды работ, место их выполнения, объем и сроки, нормы выработки, агротехнические требования, число необходимых работников, а также машин, орудий, рабочего скота. По окончании смены или срока плана-наряда бригадир на обратной стороне отмечает объем выполненных работ, сроки их выполнения, качественные показатели, число задействованных работников, расход топлива и т. д. В результате план-наряд превращается в учетный документ, используемый для контроля за выполнением работ.

В растениеводческих отраслях сельскохозяйственных предприятий в плане-наряде указываются вид, место, объем работы, агротехнические требования, норма расхода горючего, норма выработки и расценки по оплате труда. По мере выполнения работы в план-наряд заносятся фактические данные о его выполнении, что отмечается бригадиром, звеньевым или другими ответственными лицами на оборотной стороне бланка наряда. В этом случае план-наряд становится отчетным документом для оплаты труда.

В животноводческих отраслях сельскохозяйственных предприятий в качестве оперативных планов используют декадные, месячные и квартальные задания по производству молока, мяса, яиц, получению приплода, постановке животных на откорм и снятию их с откорма и др.

При составлении месячных плановых заданий по производству продукции животноводства показатели выхода продукции уточняют в зависимости от периода, норм кормления и условий содержания скота.

Производство мяса в живой массе по месяцам может быть рассчитано на основе помесячного оборота стада. Для этого по каждой половозрастной группе устанавливают среднемесячное поголовье животных, число кормодней по группам скота за месяц и среднесуточный прирост живой массы.

Кроме декадных, месячных и квартальных планов по выходу продукции животноводства в сельскохозяйственных предприятиях составляют аналогичные планы по получению приплода, постановке и снятию животных с откорма. Разрабатывают их на основе плана производственно-финансовой деятельности и хозяйственных заданий, уточняя показатели годовых планов и заданий на определенный период в зависимости от изменений условий производства, в том числе погодных.

Хорошо налаженный контроль за выполнением оперативных планов способствует повышению ответственности руководителей и специалистов предприятий, активности работников, позволяет определить и поощрить лучших из них. Один из действенных видов контроля – периодический контроль за выполнением оперативных планов.

В конце определенного периода сельскохозяйственных работ сравнивают намеченное и достигнутое, то есть плановые показатели с фактическими данными учета. Анализ выполнения плановых показателей по хозяйству и подразделениям дает возможность подвести итоги работы за определенный период, выявить недостатки, их причины, наметить мероприятия по улучшению работы.

Результаты контроля используют также при составлении оперативных планов на следующий период. Периодический контроль не обеспечивает полного и своевременного устранения недочетов в работе, поэтому наряду с ним необходим текущий контроль.

Текущий контроль дополняет периодический данными проверки выполнения планов за более короткий промежуток времени, дает возможность оперативно выявить и своевременно устранить недостатки. К проведению оперативного контроля следует привлекать и самих исполнителей работ, которые морально и материально заинтересованы в своевременном и качественном их выполнении. Как периодический, так и текущий контроль – важные средства борьбы за качественное и своевременное выполнение планов предприятия.

Оперативные планы обладают рядом особенностей. По срокам составления и действия они наиболее близки к производственному процессу и тесно с ним связаны. Их составляют довольно часто, что придает им свойство непрерывности. Через оперативное планирование вся система внутрихозяйственных планов увязана с управлением производством.

Среди оперативных планов сельскохозяйственных организаций наиболее сложные – **комплексные рабочие планы**, которые представляют собой производственную программу предприятия и его подразделений на период выполнения важнейших сельскохозяйственных работ (весенние работы, уход за посевами и насаждениями, уборка урожая и др.). Их разрабатывают сначала по подразделениям

в соответствии с хозрасчетными заданиями и с учетом фактически сложившихся условий, а затем по хозяйству в целом.

В бригаде эту работу выполняют агроном отрасли или подразделения и бригадир с участием механика, учетчика и передовиков производства под руководством главного агронома. План обсуждают на собрании бригады и представляют на утверждение руководителю предприятия. Сводный рабочий план по хозяйству разрабатывают главный агроном и главный экономист.

Исходным материалом для разработки рабочих планов являются *технологические карты* подразделений с уточненными агротехническими сроками и требованиями.

Но в отличие от технологической карты *по каждой культуре* в рабочем плане устанавливают на соответствующий период последовательность проведения и объемы работ по всем культурам, закрепленным за подразделением. В нем указывают также количество рабочих дней, необходимых для выполнения установленного объема работ в оптимальные агротехнические сроки, состав агрегатов, их выработку, ежедневную потребность в тракторах, сельскохозяйственных машинах, транспортных средствах и рабочей силе.

Для этого составляют *графики потребности* и выявляют дни наибольшего напряжения, затем их выравнивают, изменяя в пределах допустимых норм календарные сроки выполнения отдельных процессов. При необходимости планируют привлечение дополнительной техники и обслуживающего персонала. В качестве приложения к таким планам разрабатывают маршруты движения каждого агрегата на весь период проведения работ с указанием марки и номера трактора, номера поля и квартала, названия и объема работ, календарных сроков их выполнения и последовательности переезда агрегата от одного участка к другому. Планы-маршруты вручаются трактористам-машинистам.

В защищенном грунте, где отсутствует резко выраженная сезонность труда и продукция поступает почти в течение всего года, нет необходимости в разработке планов по периодам сельскохозяйственных работ. Здесь составляют *календарные задания* по выходу рассады и овощей и доводят их до каждого работника или звена.

Большое распространение в сельскохозяйственных предприятиях имеют *планы-наряды* на выполнение отдельных работ.

Их дают руководителям подразделений и непосредственно исполнителям в устной или письменной форме сроком на один или несколько дней.

При этом указывают, где, когда, в каком объеме и с каким качеством должна быть проведена работа, сколько требуется рабочей силы, техники и других средств производства. Письменный наряд является одновременно и отчетным документом, так как после истечения срока на его оборотной стороне руководитель подразделения отмечает фактическое выполнение работ.

МОДУЛЬ 2

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Тема 2.1. Методология стратегического планирования

2.1.1. Сущность и структура стратегического планирования

Стратегическое планирование – это процесс создания и превращения в жизнь программ и планов действий, мероприятий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по их достижению.

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития организации. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы деятельности, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует предпринять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами сотрудничать и т. п.

В рамках стратегического планирования обеспечивается комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие, и определяются действия по их разрешению, а также разрабатывается конкретный план управленческих действий (стратегии) по выполнению миссии предприятия и достижению сформулированных целей. Важнейшая задача стратегического планирования – обеспечить нововведения, необходимые для жизнедеятельности предприятия.

Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы. Основное содержание стратегического планирования составляют выбор стратегии и ее реализация.

Причем у наиболее успешных белорусских организаций в арсенале средств управления бизнесом имеется продуманная стратегия развития.

Стратегическое планирование характеризуется следующими признаками: направляет на достижение определенного набора целей; изучает альтернативные способы выполнения работы и предоставляет оценку необходимых ресурсов; обеспечивает контрольный показатель для измерения того, что было сделано.

Система стратегического планирования предприятия **включает четыре вида управленческой деятельности**: распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, координацию и регулирование хозяйственных процессов, организационные изменения.

1. Распределение ресурсов (материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т. д.). Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшим направлением стратегического планирования.

2. Адаптация к внешней среде – это приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции – приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям или воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т. е. спланированы. В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.

3. Координация и регулирование – это согласование усилий структурных подразделений предприятия для достижения цели,

предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям, исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования, а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающего за координацию.

4. Организационные изменения – это проведение различных организационных преобразований на предприятии: перераспределение функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создание системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т. п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности **структурно состоит из пяти элементов:**

1. *Умение смоделировать ситуацию.* В основе этого процесса лежит целостное представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственного предприятия. Таким образом, важнейшей частью стратегического планирования является анализ. Однако сложность и противоречивость исходных данных порождают сложность и изменчивость аналитической работы, выполняемой в рамках стратегического планирования, затрудняют возможность моделирования ситуации. В этой связи роль аналитика трудно переоценить: чем больше его способность к абстракции, тем яснее выявляются связи между компонентами, породившими ситуацию. Способность двигаться от конкретного к абстрактному и в обратном направлении является важным условием компетентности в вопросах стратегии. Используя эту способность при выработке

стратегического плана, можно выявить необходимость и возможность изменений в деятельности предприятия.

2. *Способность выявить необходимость изменений в деятельности предприятия.* Интенсивность изменений на предприятиях в условиях рыночной экономики гораздо выше, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды.

Определение необходимости изменений требует:

– готовности работников аппарата управления предприятия реагировать на тенденции, возникающие в результате действия известных факторов в данной отрасли;

– научно-технического потенциала, интеллекта, интуиции, творческих способностей управленцев, позволяющих на основе учета комбинации известных и неизвестных факторов приводить предприятие в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения ее конкурентоспособности.

3. *Способность разработать стратегию изменений.* Поиск рациональной стратегии, представляющей интеллектуальный, творческий процесс поиска приемлемого варианта функционирования предприятия. Разработчики стратегического плана должны на основе отдельных разрозненных факторов уметь предвидеть развитие ситуации, разрабатывать различные сценарии, владеть инструментарием прогнозирования.

4. *Способность использовать в ходе изменений надежные методы.* Арсенал средств и методов стратегического планирования достаточно велик.

5. *Способность воплощать стратегию в жизнь.* Между стратегией как научно-обоснованным планом и практической деятельностью работников предприятия существует двусторонняя связь. С одной стороны, любые действия, не подкрепленные планом, обычно оказываются бесполезными. С другой стороны, процесс мышления, не сопровождающийся практической деятельностью, также бесплоден. Поэтому работники предприятия, занятые реализацией стратегии, должны знать технологию.

Основные шаги стратегического планирования:

1. *Описание желаемого состояния,* в которое необходимо привести предприятие через некоторое время.

2. *Анализ текущего состояния предприятия (стратегический анализ).* Он включает исследования рынка, конкурентной среды,

внутрифирменной ситуации. Основной задачей стратегического анализа в рамках планирования является определение несогласования компетенций предприятия с реальными рыночными возможностями и опасностями.

3. Разработка стратегии и плана перехода из текущего состояния в желаемое.

Один из первых разработчиков концепции стратегического планирования И. Ансофф, связал появление стратегического планирования с необходимостью ориентации организации не на существующие условия, а на те, которым еще только предстоит сложиться. Перед планированием ставятся задачи предвидения возможных изменений внешней среды и определения стратегической позиции организации, позволяющей обеспечить ее будущую жизнеспособность.

Методологическую основу предложенной И. Ансоффом трактовки роли стратегического планирования составляют следующие обязательные требования (императивы):

1. Организация определяется как открытая система, взаимодействие которой с внешней средой осуществляется как отношения целостной системы с системой более широкого уровня, определяющей функциональное назначение организации.

2. Поведение организации детерминировано в первую очередь внешним окружением, где находятся главные источники ее успеха.

3. Ключевой предпосылкой эффективного хозяйствования организации выступает способность менеджмента обеспечивать ее продуктивную адаптацию к изменяющимся внешним условиям.

При этом стратегическое планирование призвано адекватным образом отреагировать на факторы неопределенности и риска, присутствующие во внешней среде.

В процессе развития стратегического планирования создано большое число методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач. В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии управленческой мысли до 1980-х годов выделяют следующие этапы развития стратегического планирования: бюджетно-финансовый контроль; управление на основе экстраполяции; предвидение изменений.

Однако в развитой западной экономике в 80-х годах формальные методы стратегического планирования показали свою ограниченность в новых условиях. Возникло управление на основе гибких экстренных решений. Основными причинами появления такой системы управления стали: во-первых, дальнейшее усиление неопределенности деловой среды, что выразилось в уменьшении предсказуемости изменений внешней среды. Стратегические схемы во многих случаях перестали соответствовать новому состоянию бизнеса; во-вторых, в 80-е годы в теории и практике деловой жизни усилилось значение человеческого фактора – получила развитие концепция корпоративной культуры, приобрел популярность подход, называемый «внутрифирменной демократией».

Стратегическое планирование является общим результатом развития теории и практики планирования на основе программно-целевого подхода.

Этапы развития стратегического планирования:

- 1) реактивная (чандлеровская) адаптация (1900–1960);
- 2) стратегическое планирование (1960);
- 3) управление стратегическими возможностями (1970);
- 4) управление проблемами в реальном масштабе времени (1980).

Основные процедуры стратегического планирования:

- 1) стратегическое прогнозирование (стратегический прогноз);
- 2) стратегическое программирование (стратегическая программа);
- 3) стратегическое проектирование (стратегический проект/план).

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов:

- 1) стратегический анализ, состоящий:
 - из анализа внешней бизнес-среды;
 - анализа внутренней среды;
 - их совокупной оценки;
- 2) выбор стратегического направления, включающий:
 - прогнозирование;
 - определение миссии и целей;
 - выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями;

3) реализация стратегии, предусматривающая:

- рассмотрение альтернативных вариантов стратегии;
- анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее;
- составление плана выполнения стратегии.

Продолжительное время среди стратегических научных направлений приоритетным считалось *долгосрочное планирование*, рассматриваемое как более подходящее средство для преодоления растущей нестабильности рыночной среды. Аналитические инструменты стратегического планирования, разработанные в этот период, базировались на экстраполяции, прогнозах роста спроса, конъюнктуры рынка, цен, экономических условий.

В 60-х годах новые конкурентные условия привели к дискредитации идеи долгосрочного планирования и переходу к *стратегическому планированию*. На практике это был переход от экстраполяционной технологии планирования «от прошлого к будущему» к стратегической технологии «от будущего к настоящему». Данный подход в стратегической науке базируется на выявлении трендов не только развития организации, но и внешней среды. Решающим фактором становится нестабильность среды, а основой планирования – анализ сильных и слабых сторон организации, благоприятных возможностей и угроз.

Период становления методов стратегического планирования в 60-70-е годы сменился некоторой потерей интереса со стороны ученых и практиков, за которым последовало возрождение методов и подходов стратегического управления и планирования в 90-е годы прошлого столетия. Эта тенденция продолжается во всем мире и в настоящее время.

Исследования показывают, что в отечественной практике до конца 80-х годов широкое применение имело долгосрочное планирование, а распространение методов стратегического планирования получило развитие в 90-е годы. Их эффективное внедрение сдерживали следующие факторы:

- 1) преобладание механизмов государственного централизованного регулирования;
- 2) недостаточно жесткая конкуренция на внутреннем рынке Беларуси и слабое давление на отечественные предприятия со стороны иностранных компаний с хорошо поставленным среднесрочным и долгосрочным планированием;

3) низкий уровень владения современными управленческими технологиями среди руководителей и специалистов предприятий;

4) недостаток достоверной информации и соответствующей аналитической базы для использования инструментов стратегического планирования.

Негативное воздействие указанных факторов особенно актуально для Беларуси. Тем не менее, с каждым годом в республике растет число организаций, использующих в своей практике принципы и технологии стратегического планирования.

Современный этап развития теории и практики планирования на предприятиях характеризуется новой концепцией и появлением таких новых функций, как маркетинг, управление нововведениями, логистика, управление человеческими ресурсами. Из формализованного процесса стратегическое планирование постепенно превращается в действенный инструмент управления, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению. Важнейшей задачей стратегического планирования является обеспечение нововведений, необходимых для жизнедеятельности предприятия.

Современный темп изменений в экономике является настолько быстрым, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей их разрешения. Оно обеспечивает высшему руководству организации инструментарий для создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей организации.

Методология стратегического планирования представляет собой единство мировоззренческих и методологических принципов и методов научного познания, а также специфических, частных методов научного исследования и практической реализации результатов.

Структурные элементы методологии стратегического планирования:

- 1) теория и методология философии, социологии и экономики;
- 2) общенаучная методология;
- 3) методология стратегического планирования.

Методологический подход в стратегическом планировании выражается в целенаправленном использовании логики познания, научных принципов и методов причинно-следственного и ситуационного анализа, выбора и оценки решений в процессе разработки прогнозов, проектов программ и планов всех направлений, уровней и временных периодов.

В методологии стратегического планирования следует выделить его системность, характеризующуюся качественными элементами: комплексным, структурно-функциональным, программно-целевым, мультипликативным, социально-нормативным, ресурсосберегающим и динамическим.

В широком смысле *методология стратегического планирования* – это органическое единство теории познания, аналитического, логического, системного, прогнозного и оценочного подходов к разработке целей, концепций, программ и планов развития объекта управления.

Концепция стратегического планирования основывается на учете следующих факторов:

1. Стратегия как логически интегрированная последовательная система принятия решений должна быть проактивной (упреждающей влияние окружающей среды) и предшествовать практическим действиям.

2. Стратегия определяет назначение организации, ее долгосрочные цели, планы действий и распределение ресурсов.

3. Выбор стратегии означает определение конкурентной ниши организации и сферы ее деятельности.

4. В стратегии учитываются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

5. Стратегия логически обосновывает распределение задач на высшем и среднем уровнях управления, что обеспечивает координацию функций и организационной структуры.

Основные принципы стратегического планирования.

Так как стратегическое планирование является центральным элементом системы управления обществом, предприятием, для него также общезначимыми являются **четыре общих принципа** управления, к которым относят:

1) принцип единства экономики и политики при приоритете политики;

- 2) принцип единства централизма и самостоятельности;
- 3) принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений;
- 4) принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования личной и коллективной заинтересованности в выполнении управленческих решений.

Кроме отмеченных выше общих принципов управления, стратегическое планирование опирается на **три специфических (локальных) принципа**. В состав этой группы принципов стратегического планирования входят:

- 1) обеспечение оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев;
- 2) единство и комплексность прогнозов, стратегических программ и планов;
- 3) единство процесса разработки, обеспечения возможности выполнения и проверки выполнения программ и планов.

Разработка всех видов управленческих решений в форме прогнозов, стратегических программ и планов невозможна без использования системы показателей. Только с их помощью могут быть реализованы логика, принципы и методологические подходы стратегического планирования.

Применительно к стратегическому планированию, под показателем следует понимать меру (количественную или качественную) планового задания, придающую его количественную или качественную определенность.

В зависимости от связи с объектами стратегического планирования и содержанием меры различают следующие **группы показателей**:

- 1) конечные и промежуточные;
- 2) натуральные и стоимостные;
- 3) количественные и качественные;
- 4) объемные и сетевые;
- 5) абсолютные и относительные;
- 6) утверждаемые, расчетные и информационные (справочные).

Только с помощью приведенных выше показателей могут быть реализованы логика, принципы и методологические подходы стратегического планирования.

Стратегическое планирование становится все более актуальным для отечественных предприятий, которые поставлены в условия жесткой конкуренции как между собой, так и с иностранными фирмами. Стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха, тем не менее, оно создает условия для возникновения ряда важных и часто существенных благоприятных для организации факторов. Стратегическое планирование представляет собой один из эффективных механизмов перехода отдельных организаций на путь устойчивого роста.

Использование стратегического планирования *способствует*:

- 1) росту конкурентных возможностей предприятия;
- 2) рациональному распределению ресурсов;
- 3) улучшению адаптации предприятия к изменениям во внешней среде;
- 4) улучшению ориентации предприятия во внешней среде;
- 5) сосредоточенности усилий сотрудников на достижении единой цели;
- 6) формированию в организации единой команды менеджеров;
- 7) повышению уровня корпоративной культуры на предприятии.

Известны *недостатки стратегического планирования*:

1. Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего. Оно нацелено на качественное описание состояния, к которому должна стремиться организация в будущем и какую позицию она может и должна занимать на рынке и в бизнесе, чтобы ответить на главный вопрос – выживет ли организация в конкурентной борьбе.

2. Стратегическое планирование на белорусских предприятиях зачастую не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Поэтому конкретный инструментарий во многом зависит от личных качеств конкретного специалиста, а в целом стратегическое планирование – симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, способность менеджера вести организацию к стратегическим целям.

Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества служащих; тесной связи организации с внешней средой; обновления продукции; совершенствования организации производства,

труда и управления; реализации текущих планов; включения всех работников предприятия в реализацию целей и задач предприятия.

3. Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием. Это объясняется более жесткими требованиями к стратегическому плану. Он должен быть гибким, реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде.

4. Негативные последствия ошибок стратегического планирования, как правило, гораздо существеннее, чем в традиционном, перспективном. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для предприятий, осуществляющих безальтернативную хозяйственную деятельность.

5. Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана, т. е. эффект может дать не планирование, а стратегическое управление, ядром которого является стратегическое планирование. А это предполагает, в первую очередь, создание на предприятии организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, системы мотивации труда, гибкой организации управления и т. п. Поэтому создание подсистемы стратегического планирования на конкретном предприятии следует начинать с наведения порядка в системе управления, с повышения общей культуры управления, укрепления исполнительской дисциплины, совершенствования обработки данных и т. п. Данные особенности ограничивают применение стратегического планирования в деятельности организации. Поэтому *для повышения эффективности* использования стратегического планирования следует:

1) расширять сферу применения методов, основанных на количественном анализе различных явлений и процессов, в стратегическом планировании, что позволит в дальнейшем избежать неточных прогнозов, основанных на качественном описании будущего состояния организации;

2) совершенствовать алгоритм разработки стратегического плана, порядок достижения целей и задач, поставленных в плане, а также систему контроля за выполнением плана;

3) совершенствовать организацию работы над стратегическим планом с целью оптимального использования ресурсов, необходимых для его разработки.

2.1.2. Характеристика основных компонентов стратегического планирования: миссии, целей и задач, внешней и внутренней среды, стратегии, стратегических альтернатив

Основными компонентами стратегического планирования являются: идеалы, миссия, видение, цели, задачи, внешняя и внутренняя среда, стратегия, стратегические альтернативы.

Идеалы – ориентиры, к которым предприятие стремиться и которых оно может достигнуть или хотя бы приблизиться к ним. К идеалам организации относятся миссия и видение как составляющие ориентиры ее деятельности.

Миссия – это основная цель организации, смысл ее существования, роли и место в рыночной экономике, ее базис, точка опоры в плановых решениях. Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении, это основополагающий приоритет бизнеса предприятия, обеспечивающий ему конкурентные преимущества. Миссия характеризует направление в бизнесе, на которое организации ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

Обычно в миссии детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия.

Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы.

В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации, с определенным риском деятельности. Миссия обычно декларирует статус организации, принципы ее работы, намерения руководства.

Миссия определяет то, для чего создана и существует организация.

Существует *широкое и узкое понимание миссии*.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Предназначение организации может меняться в зависимости от возможных изменений внутри организации и во внешней среде.

В узком понимании *миссия* – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Короткий вариант миссии представляет собой 1-2 коротких предложения – брендовый слоган организации, направленный, прежде всего, на формирование имиджа организации в обществе.

Расширенный вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них:

- 1) цель функционирования организации;
- 2) область деятельности организации;
- 3) философия организации;
- 4) методы достижения поставленных целей;
- 5) методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

Правильно определенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Однако далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии

утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

Сформулированная миссия должна отвечать на вопросы: зачем люди приходят на работу, чем они занимаются и как определяют, что они делают это хорошо. Наиболее преуспевающие организации предельно точно и лаконично формулируют свою миссию, что стало эталоном их деятельности, визитной карточкой, элементом делового имиджа (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Примеры формулировок миссии и видения

Миссия	Видение
Компания Otis Elevator – производство лифтов «Наша миссия – предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания»	Microsoft Corporation – производство программного обеспечения. Многие годы деятельность Microsoft определялась стратегическим видением: «Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение». Однако появление Internet и широкое распространение электронных устройств, отличных от ПК, например карманных калькуляторов и приставок к телевизорам, заставили Microsoft в 1999 году расширить видение следующим образом: «Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения»
Компания «Ай Би ЭМ»: «Самые быстродействующие компьютеры и любое программное обеспечение к ним»	
Компания «Макдоналдс»: «Мы накормим Вас быстро, вкусно и недорого!»	

Миссия	Видение
<p>Intel – производство процессоров для ПК. Миссия: «Сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet»</p>	<p>Intel. Видение: «Миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции»</p>
<p>Компания Avis rent-a-car (сдача автомобилей в аренду): «Наш бизнес – сдача автомобилей в аренду. Наша миссия – абсолютное удовлетворение клиента»</p>	<p>Long John Silver's: «Наше видение: стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем</p>
<p>Компания Trader Joe's – сеть бакалейных магазинов. Миссия Trader Joe's: продажа высококачественных продуктов и напитков, объективная информация, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие, индивидуальный подход, корпоративный дух</p>	<p>каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо»</p>

Одним из первых (1933 г.) сформулировал и использовал в работе миссию корпорации основатель Matsushita Electric Коносуке Мацусита. Она включала в себя:

1. *Служение обществу*: производить высококачественные товары и услуги по разумным ценам, способствуя достижению благосостояния и счастья людей во всем мире.

2. *Справедливость и честность*: придерживаться честности и справедливости в бизнесе и в личной жизни.

3. *Коллективный труд на общее благо*: объединять усилия и стремиться к достижению общих целей на основе взаимного доверия и признания индивидуальной независимости.

4. *Постоянное самосовершенствование*: стремиться к улучшению корпоративных и личных обязательств, чтобы выполнить миссию организации по достижению прочного мира и процветания.

Миссия – центральный, но не единственный элемент иерархии целей организации. С понятием «миссия» тесно связаны понятия «видение», «цели», «задачи». Все эти понятия формулируются на основе миссии.

Видение – образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата. Если миссия формулируется в общих словах, то видение должно быть предельно конкретно. Например, «стать первой компанией в отрасли» – это видение, но не миссия.

Принципиальная разница между миссией и видением заключается в том, что миссия раскрывает образ действия, показывает, каким образом достигаются те или иные цели или видение.

Видение же, в свою очередь – это картинка будущего, то каким идеальным представляется положение дел, к которому стремится компания.

Видение скорее подвержено изменению, так как со временем появляются новые идеалы и новые представления. Миссия же сравнительно постоянный элемент, хотя также может быть скорректирована с учетом изменения различных факторов

Видение является более широким понятием по сравнению с миссией. Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования организации, не сама цель, а идеальная картина развития предприятия при наиболее благоприятных условиях деятельности.

Цели организации, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

Цели бывают экономические и неэкономические.

Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Как правило, организация имеет 2-3 цели.

Направления установления целей – это сфера доходов, работа с клиентами и сотрудниками, социальная ответственность.

Цели должны отвечать следующим требованиям:

1) возможность их корректировки в соответствии с изменениями, которые могут произойти в окружении с появлением у организации новых возможностей;

2) измеримость. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить либо оценить каким-то объективным способом. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;

3) конкретность. Цели должны обладать необходимыми характеристиками, позволяющими однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки;

4) совместимость. Долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные – долгосрочным (иерархическая совместимость). Цели должны быть совместимы также по направлениям их установления (в сфере доходов, работы с клиентами и сотрудниками, социальной ответственности). Совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности;

5) приемлемость для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Собственники заинтересованы в получении прибыли, но менеджмент, тем не менее, должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли.

Следует стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Покупатели как субъект влияния на организацию играют в настоящее время ключевую роль для ее выживания. При установлении целей необходимо учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества: развитие среды проживания в местном масштабе, экологические проблемы.

Процесс установления целей в организациях может быть как централизован, так и децентрализован. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки.

В случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. И это является определенным преимуществом. Недостатком является то, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление их достижению.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним и более низкие уровни организации.

Существуют две схемы децентрализованного установления целей.

1) сверху вниз – каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня;

2) снизу вверх – нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Общим для всех подходов к установлению целей является то, что решающая роль должна принадлежать высшему руководству организации.

Формы принятия решений по установлению целей могут базироваться на индивидуальной ответственности за принятое решение и основываться на коллективном решении и коллективной ответственности.

Среди индивидуальных форм принятия решения по целям различают следующие:

1) *авторитарная* – предполагает, что решение принимается индивидуально руководителем на основе имеющейся у него информации. Обычно к подготовке информации привлекаются специалисты, они могут готовить и варианты решения;

2) *коллегиальная* – предполагает обсуждение вопроса о целях на заседании коллегии, которая обычно состоит из ответственных лиц организации. Однако решение, как и в случае авторитарной формы, по итогам обсуждения принимается индивидуально руководителем;

3) *партисипативная* – предполагает установление такой процедуры подготовки и обсуждения вариантов решения по целям, при которой к этой деятельности привлекаются те сотрудники,

которым в дальнейшем непосредственно предстоит выполнять решение. Принятие же решения осуществляет руководство.

В случае формы коллективного решения по целям группа людей определяет направление развития организации и берет на себя ответственность за принятое решение. Целевая картина должна иметь по крайней мере четыре типа целей: количественные; качественные; стратегические; тактические. Примеры формулировок стратегических целей организации представлены в табл. 2.2.

Задачи организации представляют собой конкретные ориентиры деятельности организации, выражающиеся через систему количественных и качественных показателей ее развития в планируемом периоде. Задачи должны максимально конкретизировать цели и быть соизмеримы с ними. Решение каждой задачи должно приводить к достижению общей стратегической цели организации.

Таблица 2.2

Примеры формулировок стратегических целей организации

Название организации	Стратегические цели
Banc One Corporation	Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка
Domino's Pizza	Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль
Ford Motor Company	Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками

Название организации	Стратегические цели
Alcan Aluminum	Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс Standard and Poor выше среднего показателя
Bristol-Myers Squibb	Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких санитарно-гигиенических товарах, в производстве которых мы занимаем первое или второе место, обеспечивать потребителей товарами превосходного качества
Atlas Corporation	Стать низкозатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735,5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424,5 т
3M Corporation	Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10 %, прибыльности акционерного капитала – на 20 %–25 %, рентабельности привлеченного капитала – не ниже 27 %; не меньше 30 % продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года

Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию организации.

Внешняя среда в стратегическом планировании рассматривается как совокупность условий и факторов, действующих в глобальном окружении организации. Это все, что на нее воздействует из окружающей среды.

В зависимости от характера влияния на организацию внешнюю среду подразделяют на отдаленную (макросреду) и среду ближнего окружения (микросреду).

Факторов, условий, хозяйствующих субъектов внешней среды, влияющих на деятельность организации, может быть великое множество. Задача состоит в том, чтобы определить наиболее значимые

из них и обеспечить эффективное взаимодействие организации с ближним и дальним окружением.

Процесс анализа и оценки внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического планирования, так как он обеспечивает базу для выработки стратегии поведения.

Анализ и оценка внешней среды предполагает исследование двух ее компонентов:

- 1) макросреды (макросреды);
- 2) непосредственного окружения.

Анализ макросреды или макросреды включает изучение влияния на деятельность организаций следующих компонентов среды:

- 1) состояние экономики;
- 2) правовое регулирование;
- 3) политические процессы;
- 4) природная среда и ресурсы;
- 5) социальная и культурная составляющие общества;
- 6) научно-технологический уровень.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- 1) покупатель;
- 2) поставщик;
- 3) конкуренты;
- 4) рынок рабочей силы.

Внутренняя среда организации объединяет все формы организации и виды деятельности, весь спектр функциональных структур внутрипроизводственных систем, в которых принимаются решения по развитию бизнеса.

Анализ внутренней среды позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели организации и сформулировать ее миссию.

Возможность выживания в конкурентной борьбе организация может обеспечить лишь при условии точного определения сильных и слабых сторон своей деятельности, выявления и изучения угроз и возможностей, которые возникают в постоянно изменяющихся процессах внешней среды.

Стратегия представляет собой основное содержание стратегического планирования. Причем у наиболее успешных белорусских организаций в арсенале средств управления бизнесом имеется продуманная стратегия развития. В экономической литературе существует множество определений понятия «стратегия».

Так, Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд и Джозеф Лэмпел определяют стратегию по пяти направлениям, как пять «П». По их мнению, стратегия – это:

- 1) план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее;
- 2) принципы поведения или модель поведения;
- 3) позиция;
- 4) перспектива;
- 5) прием, маневр с целью перехитрить соперника.

В табл. 2.3 представлены наиболее значимые варианты определений различных ученых-экономистов, отражающие многогранность понятия «стратегия».

Таблица 2.3

Определения понятия «стратегия» различных авторов

Источник	Определение
Чандлер А. Д.	Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей
Ансофф И.	Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
Аакер Д.	Стратегия – это набор основных целей, направлений, ключевых планов или политик для их достижения, указанных таким образом, чтобы определить в каком бизнесе организация функционирует или собирается функционировать, и какого типа эта организация сейчас или планирует стать

Источник	Определение
Томпсон А. А.	<p>Сущность стратегии определяет через систему требований, согласно которым стратегия должна:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; 2) поддерживать инициативу; 3) концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; 4) предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; 5) обозначать скоординированное руководство; 6) предполагать корректное расписание действий; 7) обеспечивать гарантированные ресурсы
Друкер П.	Предпринимательская стратегия – это набор определенных методов ведения бизнеса и политика в рамках и вне предприятия
Герчикова И. Н.	Стратегия фирмы – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей
Федько В. П.	Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути
Моисеева Н. К.	Стратегия в общем виде трактуется как система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сфер, форм и способов деятельности в условиях изменения окружающей среды, а также порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей

Источник	Определение
Семёнов И. В.	Стратегия – это выражение намерений, направленных на достижение заранее выбранных целей путем распределения ограниченных ресурсов
Виханский О. С.	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции ее в окружающей среде
Фатхутдинов Р. А.	Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой деятельности
Гапоненко А. Л.	Стратегия организации – это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей (с определенными запасными вариантами) и ориентации деловой активности организации
Эткинсон Дж.	Стратегия – это комплекс базовых решений, принципов, способностей руководства, направленных на достижение генеральной цели
Левицки С.	Стратегия – это документ или набор концепций, формирующий для организации план на будущее
Веснин В. Р.	Стратегия – это общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые ресурсы
Макдоналдс	Стратегия – это описание наиболее прибыльных способов реализации навыков и ресурсов компании

Источник	Определение
Смит Б.	Стратегия – это способ, которым организация приводит себя в соответствие с рынком, используя свои сильные стороны и либо исправляя, либо сводя к минимуму свои слабые стороны. Стратегия – это устойчивая модель распределения ресурсов
Черенков В. И.	Стратегия – искусство и наука формулирования, внедрения и оценки кросс-функциональных решений, которые позволяют организации осуществлять ее задачи
Мескон М.	Стратегия – это определенные принципы поведения, определенный установленный во времени образ поведения, который должен привести предприятие к успеху
Ковени М.	Стратегия – это искусство создания и претворения в жизнь определенного плана действий
Хилл С.	Стратегия – это условный, долгосрочный план поведения по достижению целей предприятия в целом
Уолкер О.	Стратегия – это фундаментальная модель существующих и планируемых задач, распределения ресурсов и взаимосвязей организации с факторами внешней среды
Альтшулер И. Г.	Стратегия – это разработка обоснованных мер и мероприятий для достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены все потенциальные возможности организации
Маршенэ М.	Стратегия – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей

Источник	Определение
Кох Р.	Стратегия – это программа действий организации, отражающая ее нацеленность на повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе
Дойль П.	Стратегия – это концепция долгосрочного развития, которая определяет сферу, средства и форму деятельности, систему взаимоотношений внутри организации и направлена на достижение конкурентного преимущества

Таким образом, все авторы сходятся во мнении, что главным принципом понятия «стратегия» является адаптация к изменяющейся внешней среде. Систематизация существующих точек зрения позволяет сделать вывод, что определение понятия «стратегия» развивалось и менялось одновременно с изменением понимания целей деятельности организации.

Однако зарубежные и отечественные ученые-экономисты приводят не только разные признаки деления стратегий на группы, но и разные трактовки самого понятия «стратегия».

В настоящее время существует *два противоположных взгляда на понимание сути стратегии.*

При первой трактовке стратегия разрабатывается на основе концепции централизованного планирования и предусматривает обоснование системы целей, характеризующих результаты производственно-хозяйственной деятельности, которые должны быть достигнуты за длительный промежуток времени. После этого составляется план мероприятий, реализация которого должна обеспечить выполнение поставленных целей. В таком понимании стратегия означает план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии заключается в нахождении цели и составлении долгосрочного плана. При этом предполагается, что все изменения во внешней среде и внутренней структуре предприятия детерминированы, управляемы и поддаются полному контролю со стороны аппарата управления организацией.

При *второй трактовке* стратегия рассматривается как траектория движения организации в перспективном периоде, определяющая направление ее развития, сферы деятельности, систему взаимоотношений организации с другими субъектами хозяйствования и приводящая к достижению ее целей. В таком понимании стратегии исключается детерминизм в окружающей среде, а сама стратегия предусматривает свободу выбора участников хозяйственной деятельности с учетом изменяющейся ситуации.

Следовательно, стратегия организации – это не детально разработанная программа деятельности, а обобщенная концепция ее целей и средств, причем постоянно корректируемая в соответствии с изменениями внешней среды. Среди ученых доминирует представление о стратегии предприятия как об иерархии взаимосвязанных стратегий, вместо единой всеобъемлющей стратегии. Отдать безусловное предпочтение одному из приведенных выше определений понятия «стратегия» не представляется возможным из-за неполной характеристики этого понятия. Таким образом, необходимо уточнение термина «стратегия».

Будем считать, что *стратегия* – это:

1) генеральное направление развития предприятия, предусматривающее достижение успеха на отдаленную перспективу за счет органичного приспособления к внешней среде. Такое определение четко отличает стратегию от плана, с которым ее часто отождествляют некоторые ученые-экономисты;

2) логическая система мер, с помощью которых предприятие надеется выполнить свои цели и задачи. Система состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, связанных с прибыльностью, ликвидностью, рисками, анализом рынков, конкурентов, потребителей;

3) обобщенная модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения поставленных ею долгосрочных (стратегических) целей;

4) выработанная организацией система обоснованных управленческих решений, необходимых для осуществления производственно-хозяйственной, сбытовой, финансово-инвестиционной и других видов деятельности, с целью достижения устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе;

5) интегрированная совокупность решений, направляющих и формирующих последующие действия организации, слабо поддающихся изменениям после принятия, оказывающих решающее влияние на достижение предприятием своих стратегических целей;

б) один из важных элементов системы управления, определяющий: направление развития организации и набор необходимых ресурсов, способ достижения конечных целей ее деловой активности, детальную программу достижения конечных целей организации и осуществления ее миссии, совокупность намеченных действий и решений, принимаемых руководством для решения поставленных задач.

Общая стратегия состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, связанных с ликвидностью, рисками, инвестиционными функциями, анализом рынков, конкурентов, потребителей. Стратегия уточняет сегменты рынка, на которых может действовать организация. Сегменты рынка различаются по продуктам, потребностям, по реакции потребителей на различные произведенные продукты, по прибыльности.

Стратегия предприятия состоит из стабильного набора компонентов, состав которого способен достаточно полно охарактеризовать текущую и перспективную деятельность компании.

Стратегия любого предприятия состоит из *двух частей*: *постоянной* (миссия и видение) и *динамически обновляемой* составляющих стратегии предприятия, представляющих собой совокупность взаимозависимых стратегий второго порядка, чувствительных к изменению окружающей среды.

Стратегия предприятия предполагает долгосрочный комплексный план действий, направленный на достижение миссии организации и представляет собой интегрированную совокупность решений, направляющих и формирующих последующие действия предприятия, поддающихся корректировкам после принятия, оказывающих решающее влияние на достижение предприятием своих стратегических целей.

Стратегия предприятия – это не детально разработанная программа деятельности, а обобщенная концепция ее целей и средств, причем постоянно корректируемая в соответствии с изменениями внешней среды.

Стратегия представляет собой разработку совокупности действий, предусматривающих достижение определенных параметров конкурентной эффективности, отражающих перспективную конкурентную позицию предприятия и ориентированных на долговременное сохранение способности генерировать доход в условиях конкуренции.

Главное отличие стратегии от плана состоит в том, что при разработке стратегии главным является определение долгосрочной системы непротиворечивых целей, а при планировании – определение мероприятий, программ и проектов по достижению целей, сформулированных до разработки плана лицами, принимающими решения.

Существуют некоторые характеристики, присущие всем стратегиям. В частности, базой для принятия важных решений во всех стратегиях является адаптация предприятия к меняющимся условиям внешней среды. Кроме того, для всех долговременных проектов необходимы, во-первых, серьезная подготовка к предстоящим работам, предусматривающая теоретическое обоснование и конкретный план действий; во-вторых, специфическая форма плановой деятельности, которая бы не только учитывала цели, сроки и необходимые ресурсы, но и влияла на другие сегменты управления, его формы и функции. Желательно, чтобы стратегия содержала максимально возможный набор таких характеристик, как целевое направление, оригинальность, гибкость, комплексность, обоснованность.

Следует отметить, что предприятие *может одновременно применять несколько стратегий, которые* могут реализовываться как параллельно, так и последовательно.

Разработка стратегии предприятия – это нахождение путей наиболее эффективного достижения принятой основной цели предприятия.

Отличительные *особенности стратегии*:

- 1) процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятия;
- 2) роль стратегии состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на приоритетных участках и возможностях, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

3) в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении плана конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о различных альтернативах;

4) успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

Сила стратегии заключается в ее способности включить в работу различные, нередко кажущиеся противоположными цели, задачи, направления политики, методы и действия, направить их на совместное достижение конечного результата.

Стратегическая альтернатива – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Другими словами, это возможные стратегические направления движения организации. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

Стратегическая альтернатива – это краткое описание, как и за счет чего организация сможет достичь поставленной цели. Альтернатива включает в себя обычно расчет основных параметров организации, которые будут достигнуты в случае ее реализации.

Таким образом, после того как руководство организации сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать организация.

Тема 2.2. Процесс стратегического планирования

2.2.1. Типы и элементы стратегии предприятия

Вопрос 1. Классификации типов стратегий предприятия

В мировой практике известны различные подходы к классификации *типов стратегий*. Следует отметить, что существует множество классификаций типов стратегий предприятий. При этом наибольший практический интерес представляют следующие классификации.

Первый вид классификации типов стратегий предприятия

В зависимости от уровня исполнения крупные организации разрабатывают стратегии 3 типов:

I. Общая (корпоративная, портфельная) стратегия организации.

II. Деловая стратегия (бизнес-стратегия).

III. Функциональная стратегия.

Три уровня стратегий организации образуют иерархическую структуру стратегий организации, включающую три уровня стратегических решений: корпоративный, деловой, функциональный.

Процесс планирования рассматривается представителями разных научных школ в форме моделирования стратегического плана.

Разработан контур модели процесса стратегического планирования, включающий три постулата:

– во-первых, процесс стратегического планирования рассматривается как последовательность трех этапов: анализ, целеполагание и выбор.

– во-вторых, стратегия предприятия строится по иерархическому принципу, т. е. каждое подразделение предприятия имеет собственную стратегию развития, которая, как и стратегии всех остальных подразделений, интегрирована общей стратегией предприятия.

– в-третьих, стратегическое планирование является непрерывным процессом, включающим реализацию плана, его корректировку в случае необходимости или даже новую формулировку.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным:

1. Подход *«сверху вниз»*, при котором высшие менеджеры иницируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии.

2. Подход *«снизу вверх»*, при котором процесс формирования корпоративной стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений.

Для обоих подходов наиболее важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления.

I. Общая (корпоративная, или портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Общая (корпоративная, или портфельная) стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений. Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов или бизнес-единиц на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе. Следовательно, ресурсы между подразделениями могут перераспределяться планомерно.

Общая (корпоративная или портфельная) стратегия организации формируется высшим руководством.

Общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложений капитала в каждую из ее единиц, то есть формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации.

Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

- должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии организации;
- необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений организации при осуществлении стратегии и определить способы определения ресурсов между ними.

Все разнообразие общих стратегий может быть сведено к трем основным типам: стратегия стабильности, роста, сокращения. Организация может выбрать один из них или применять определенные сочетания данных типов стратегий.

1.1. Стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными организациями, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия организации, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля.

1.2. Стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

1) поглощением конкурирующих организаций путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);

2) слиянием – объединением на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;

3) совместной организацией – объединением предприятий для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон).

Разновидности стратегии роста:

1. **Вертикальная интеграция** (вертикальная концентрация) – объединение в единый технологический процесс всех или основных звеньев производства и обращения, создание комбинированных предприятий, объединяющих производства в последовательные стадии производственного процесса или играющих одно по отношению к другому вспомогательную роль. При этом интеграция с поставщиками сырья – это вертикальная интеграция назад; интеграция с потребителями – вертикальная интеграция вперед.

2. **Горизонтальная интеграция** – это внутриотраслевое кооперирование предприятий и производств одной или нескольких подотраслей. Это процесс централизации производства, когда крупные предприятия либо поглощают мелкие, либо контролируют их деятельность.

Такое объединение обеспечивает:

- углубление специализации отдельных звеньев единого технологического процесса;
- снижение издержек производства;
- рост эффективности;
- повышение качества продукции.

1.3. Стратегия сокращений применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой.

Основными *разновидностями стратегии сокращений* являются стратегии: разворота, отделения, ликвидации.

Стратегия разворота – используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

Стратегия отделения – если организация включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него – продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую организацию.

Стратегия ликвидации – в случае достижения критической точки (банкротства) – происходит уничтожение организации, распродажа ее активов.

II. Деловая стратегия (конкурентная или бизнес-стратегия) разрабатывается на уровне хозяйственного подразделения и представляет собой стратегию обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Следует иметь в виду, что эффективно распределенные между деловыми подразделениями организации инвестиции могут создать эффект *синергизма* или стратегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов деловых стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам в деятельности организации, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между деловыми единицами.

Деловая стратегия часто воплощается в бизнес-планах. Она показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе.

Стратегия конкуренции (стратегия участия в конкуренции, конкурентная стратегия, стратегия конкурентных действий) – это наиболее существенные и долговременные приоритеты участников рынка, установленные ими для взаимодействия с соперниками,

подчиняющие себе процесс совершения ими конкурентных действий. В понятии «стратегия конкуренции» фиксируются наиболее существенные и долговременные цели и ресурсы конкуренции, перечень главных соперников и союзников.

Следование стратегиям конкуренции позволяет участникам рынка формировать систему конкурентных действий, наполняя их наиболее глубоким смыслом, а также поддерживать неизменность и долговременность целей участия в конкуренции. Поэтому стратегии конкуренции определяют деятельность участников рынка в конкурентной среде в долговременном периоде.

Несомненной заслугой научных работ М. Портера была разработка понятия «конкурентная стратегия» и создание первой классификации типов конкурентных стратегий. Он выделил *три типа конкурентных стратегий*, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы: (преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование). Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если организация занята только одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью общефирменного стратегического планирования. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную конкурентную стратегию.

2.1. Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности.

В результате самых низких издержек организация может за счет более низких цен на продукцию завоевать значительную долю рынка. Организации, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую технологическую организацию производства, инженерно-конструкторскую базу, систему доставки продукции до потребителей. Стратегия снижения издержек широко применялась на ранних стадиях развития рынка, в конце XIX–начале XX века. В настоящее время она приобрела новую популярность в связи с тем, что развитые рыночные экономики вступили в так называемую «эпоху дефляции», означающую общее снижение цен и в том числе доходов населения.

2.2. Дифференциация означает создание организацией продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Данная стратегия связана со специализацией в производстве продукции. Организация должна быть лидером в производстве данного класса продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена достаточно высока. Организации, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий научно-технологический потенциал, высокоспециализированное производство, хорошую систему маркетинга, прекрасную систему обеспечения качества продукции. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине XX века по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса.

2.3. Фокусирование связано с фиксацией определенного сегмента рынка и концентрацией усилий организации на этом сегменте. В этом случае организация не стремится работать на всем рынке, а работает только на четко определенном сегменте. В своих намерениях она исходит не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных и конкретных клиентов, особой группы покупателей (например, только на пожилых покупателях или только на обеспеченных), определенной группе товаров или ограничено на географическом секторе рынка.

Организация может выбрать три линии поведения:

- 1) стремиться к снижению издержек производства;
- 2) проводить политику специализации в производстве продукта;
- 3) совмещать вышеназванные подходы.

В рамках рассмотренных направлений могут формироваться различные типы стратегий. Каждая из основных стратегий требует выбора особого рода экономических ресурсов и навыков, а также определенных управленческих действий.

III. Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе общей (корпоративной) и деловой стратегии. Так, в рамках одной организации разрабатываются стратегии для отделов продаж, закупок, маркетинга, логистики и прочих. Это стратегии маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т. д.

Целью функциональной стратегии является поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей

стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом. Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и противоречат друг другу.

Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия участвуют в обосновании и разработке общей стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации.

Предприятие разрабатывает следующие основные *виды функциональных стратегий*:

- маркетинга;
- финансовую;
- инновационную;
- производственную;
- социальную;
- экологическую.

3.1. Стратегия маркетинга рассматривается как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего, непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия; определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследования рынка, товарной и ценовой политики, каналы распределения и стимулирования сбыта).

3.2. Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет

экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия. С другой стороны, финансы – это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

3.3. Инновационная стратегия предприятия должна повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции. Инновационное развитие предприятия представляет собой не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, т. е. инновационного потенциала

3.4. Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Наиболее важными аспектами производственной стратегии являются контроль за издержками и повышение эффективности производственных операций.

Производственная стратегия предприятия связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции:

1. Планирование производства и контроль. Участие производственных подразделений в процессе обоснования и разработки стратегии развития предприятия является пассивным, поскольку планы производства относятся скорее к тактическим решениям, чем к стратегическим. Однако руководство производственных подразделений принимает участие в выработке следующих принципиальных решений:

- определение возможностей использования имеющегося оборудования и необходимости его реконструкции;
- определение тенденций взаимоотношений с персоналом в области повышения квалификации и заработной платы, а также решении социальных вопросов;

- проведение экспертизы деятельности других подразделений предприятия для обеспечения производственного процесса.

2. Повышение производительности труда. Данное направление деятельности предприятия предполагает:

- проведение анализа факторов производительности труда и выявление «узких мест»;
- повышение производительности труда путем улучшения системы и структуры управления предприятием;
- разработку программы мероприятий по повышению производительности труда.

3. Человеческий фактор на производстве. Данный фактор оказывает решающее воздействие на уровень производительности труда. Его можно рассматривать в двух основных аспектах: во-первых, необходимо создание определенных условий для эффективной работы персонала в процессе производства; во-вторых, необходимо формирование условий для обеспечения воспроизводства рабочей силы. Эффективное участие работников в производственном процессе определяется многими факторами, включая начисление заработной платы, производственный микроклимат, моральное стимулирование, систему профессионального роста и обучения кадров, оборудование рабочего места, охрану труда и др.

3.5. Социальная стратегия предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация таких программ мероприятий способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.

Основными компонентами социальной стратегии предприятия являются:

1. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия (планирование кадровых потребностей предприятия, стратегия формирования персонала предприятия, стратегия развития персонала предприятия, стратегия использования и сохранения персонала).

2. Базовая социальная стратегия предприятия (совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих).

3. Целевые социальные программы. В рамках разработки и реализации социальной стратегии могут выделяться целевые программы для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия.

3.6. Экологическая стратегия предприятия предусматривает разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем, направленных:

- на рациональное использование ресурсов;
- ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду);
- сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);
- производство безвредных продуктов, которые на протяжении всего жизненного цикла не представляют вреда с точки зрения выбросов и отходов, обладают низкой долей риска.

Второй вид классификации типов стратегий предприятия

При проектировании внешней среды выделяют 4 типа базовых конкурентных внешних экономических стратегий на основе сложившихся школ экономических стратегий: силовая (виолентная) – «львы», «слоны»; нишевая (пациентная) – «лисы»; приспособительная (коммутантная) – «мыши»; пионерская (эксплерентная) – «ласточки».

Силовая (виолентная) – «львы», «слоны» – предполагает доминирование на достаточно широком рыночном пространстве за счет низких издержек, высокой производительности труда, а следовательно, низкой общей стоимости конечного продукта.

Нишевая (пациентная) – «лисы» – предполагает ограничение объемов производства продукции при резком повышении ее качества. Эта стратегия стремится сформировать нишу на рынке для своего потребителя со специфическими потребностями.

Приспособительная (коммутантная) – «мыши» – предполагает быструю приспособляемость к меняющимся запросам рынка. Суть ее заключается в максимально быстром удовлетворении малых по объему, кратковременных и часто меняющихся потребностей.

Пионерская (эксплерентная) – «ласточки» – ориентирует организацию на широкое развитие научно-технического прогресса,

внедрение инноваций, стимулирование спроса на рынке на принципиально новые товары и услуги.

Третий вид классификации типов стратегий предприятия: при проектировании внутренней среды организации выделяют 3 типа внутренних экономических стратегий:

1. **Стратегия ограниченного роста** – используется устойчиво работающими, успешными организациями, которые имеют высококвалифицированный менеджмент, хорошие технологии и ресурсы, сложившийся производственный потенциал. В таких организациях стратегическое планирование осуществляется «от достигнутого».

2. **Стратегия роста** – предполагает резкий рост объема производства продукции и оказания услуг, требует высшего уровня менеджмента. Возможны изменение специализации производства, переход на новое качество товаров, выход на новые рынки сбыта или расширение существующих. Стратегическое планирование осуществляется на основе системы экономических и социальных стратегических прогнозов.

3. **Стратегия сокращения** – обуславливается объективными экономическими причинами. Организация вынуждена корректировать стратегические цели в сторону уменьшения объемов производства и оказания услуг, может быть прекращена деятельность. Такая стратегия чаще всего применяется в условиях экономического кризиса.

Четвертый вид классификации типов стратегий предприятия

С позиции эффективности производства в мировой практике выделяют 2 типа хозяйственных стратегий:

1. **Стратегии, направленные на оптимизацию текущих финансовых показателей, максимизацию краткосрочной прибыли.** *Стратегия максимизации* (искусственного завышения) издержек производства – рост издержек производства при слабой внутриотраслевой конкуренции включается в цену и перекладывается на потребителя; *имитационное программирование* НИОКР – обновление ассортимента за счет «косметических» улучшений уже имеющихся на рынке продуктов (упаковка, цвет, дизайн и т. п.); *стратегия манипулирования* портфелем вложений капитала путем проведения операций с ценными бумагами на фондовой бирже.

2. **Стратегии, направленные на получение долгосрочной прибыли**, повышение устойчивости финансового положения организации, ее конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени: *инновационное программирование НИОКР* – создание и внедрение прогрессивных технологий и разработку принципиально новых видов продукции более высокого качества, не имеющих аналогов на рынке; *расширение доли рынка* – повышение эффективности производства за счет более высокой доли вновь созданной стоимости (условно чистой продукции) в общем объеме реализованной продукции, ускорения оборачиваемости капитала организации, повышения качества продукции и уровня обслуживания потребителей, снижения расходов, связанных с реализацией продукции; *минимизация издержек производства* – рост прибыли за счет снижения затрат труда, применения более производительного оборудования, более экономичных видов сырья, экономии на масштабах производства.

Пятый вид классификации типов стратегий предприятия

В зависимости от цели, которую преследует предприятие, различают следующие типы стратегий:

1. **Рост** – достижение определенных результатов в работе. Например, внедрение новой производственной линии, расширение рынка, увеличение объемов производства, выпуск дополнительной группы товаров, запуск нового направления и т. д.

2. **Ограниченный рост** – закрепление достигнутого результата и укрепление имеющейся позиции без глобальных изменений в деятельности компании. Такой вариант, как правило, выбирают лидеры рынка и монополисты, довольные своим текущим положением.

3. **Сокращение** – отказ от неперспективных проектов и уменьшение объемов производства. Данный вариант выбирают в случае, когда наблюдается экономический спад на рынке, меняется ассортимент или возникают неблагоприятные факторы для определенного вида деятельности.

4. **Развитие продукта** – реализация нового ассортимента на существующих рынках, что позволяет увеличить прибыль в разы.

5. **Ликвидация** – отказ от отдельных направлений деятельности или всей компании из-за достижения критических показателей.

6. **Развитие отрасли** – совместная деятельность государства и бизнеса, задача которой – стимулировать экономику путем создания инновационных продуктов с новыми характеристиками.

7. **Смешанная стратегия** – совокупность жизнеспособных и конкурирующих между собой альтернатив и черт, присущих различным видам стратегии. Например, отказ от выпуска отдельного продукта с целью умеренного роста на выбранном сегменте рынка.

Шестой вид классификации типов стратегий предприятия

Все встречающиеся в мире бизнеса можно объединить в три типа стратегий:

- наступательная, или стратегия прорыва;
- оборонительная, или стратегия выживания;
- стратегия сокращения, или смены видов бизнеса.

Каждая из них имеет множество вариантов в зависимости от конкретных условий деятельности организации. Могут быть и многоцелевые стратегии, которые сочетают в себе элементы каждой из групп.

1. **Наступательная стратегия**, или **стратегия прорыва**, преследует цель завоевать определенную долю на рынке, а нередко занять и лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Наступательная стратегия, как правило, основана на реализации определенной инновации и предполагает предпринимательский подход. Вариантов данной стратегии в практике мирового бизнеса достаточно много.

Например, специалист по вопросам бизнеса П. Друкер выделяет четыре предпринимательские стратегии:

- ворваться первыми и нанести массированный удар;
- нападать быстро и неожиданно;
- поиск и захват экологической ниши;
- изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

Все эти стратегии имеют *наступательный характер*, что видно из их названия, причем каждая имеет свои варианты.

Наступательные стратегии основаны, как правило, на научных открытиях и изобретениях, рассчитаны на занятие лидирующего положения на рынке или в отрасли. Однако они требуют значительных финансовых затрат, имеют высокую степень риска, но в случае успеха дают высокие результаты.

2. Оборонительная стратегия, или **стратегия выживания**, предполагает сохранение организацией имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция организации удовлетворительная или у нее недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии. Организация опасается проводить наступательную стратегию из-за нежелательных ответных мер сильных конкурентов или мер наказания со стороны государства.

Однако такой тип стратегии довольно опасен и требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее организации к вопросам научно-технического прогресса и действиям организаций-конкурентов. Организация может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как незамеченные вовремя изобретения конкурентов приведут к снижению их издержек производства и подорвут позиции обороняющей компании.

3. Стратегия сокращения, или **смены видов бизнеса** используется в ситуациях, при которых организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются такие спады и кардинальные изменения в экономике, как структурная перестройка и т. п.

На практике *предприятия могут одновременно реализовывать не одну, а несколько стратегий*. Особенно это распространено у многоотраслевых организаций. Таким образом, представленные виды классификаций типов стратегий предприятия позволяют констатировать о *существовании множества разнообразных стратегий предприятия*.

Систематизируя взгляды ведущих исследователей на проблемы стратегического планирования, можно выделить **10 различных школ** по разработке стратегии: дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивная, обучения, власти, культуры, внешней среды, конфигурации.

Школа дизайна – построение стратегии достижения совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей организации. Стратегия формируется в процессе самоосмысления (Ф. Селзник, А. Д. Чандлер, С. Р. Кристенсен, К. Эндрюс, Дж. Л. Боуэр, Р. Г. Хамермеш, М. Портер).

Школа планирования – построение стратегии как формальный процесс. В мире известны сотни различных моделей и систем стратегического планирования. Школа планирования признает основные положения школы дизайна, развивает их и формализует. Высшее руководство организации, компании всегда является главным автором и руководителем разработки стратегии. Последними важными достижениями школы планирования являются сценарное планирование и стратегический контроль (И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендел, С. Хофер, Р. Акофф).

Школа позиционирования – построение стратегии как аналитический процесс. Эта школа признает исходные положения школы дизайна и школы планирования. Но в отличие от них школа позиционирования утверждает, что для каждой отрасли имеется всегда ограниченное число стратегий. Их назвали генерическими стратегиями (М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куинн).

Школа предпринимательства – построение стратегии как процесс предвидения. Причем предвидением занимается один человек – руководитель организации. В этом случае разработка стратегии зависит от мудрости, интуиции, здравомыслия, опыта, проницательности и других свойств руководителя. Эти свойства принято называть стратегическим мышлением и творческим подходом (И. Шумпетер, А. Коул, К. Найт).

Когнитивная школа (школа познания) – построение стратегии как ментальный процесс. В настоящее время эта школа имеет две разные ветви. Первая ветвь трактует структурирование знаний как попытку создания некоей объективной картины мира. Вторая ветвь рассматривает познание мира с субъективной стороны. Известно, что в общей теории познания имеется множество сложностей и проблем, но применительно к экономике познание может быть рассмотрено: как обработка информации, картографирование, достижение понимания, конструирование. Эта школа формирует стратегии в форме концепций, карт, фреймов (альтернативных взглядов на мир), схем (М. Лайлс, Р. К. Редер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макридакис).

Школа обучения – построение стратегий как непрерывно развивающегося процесса. Здесь стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого, часть из них могут быть планами

на будущее (Р. Лапьер, Ч. Линдблом, Г. Рэпп, Дж. Куинн, Р. Нельсон, С. Уинтер).

Школа власти – построение стратегии как переговорного, политического процессов. В ходе различных политических процессов стратегии могут носить спонтанный характер. Стратегии формируются политическими силами, которые можно рассматривать на уровне микро- и макровласти (А. Макмиллан, Д. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуер, Й. Доза).

Школа культуры – построение стратегии как коллективный процесс. Сама культура является важнейшей составляющей любой стратегии (Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Дикс, Ф. Ригер).

Школа внешней среды – построение стратегии как реактивный процесс. Организация и ее руководство ставится в полную зависимость от внешней среды (М. Ханнан, Дж. Фримен, У. Этли, К. Оливер).

Школа конфигурации – построение стратегии как процесс трансформации (изменения). Эта школа как бы объединяет постулаты предыдущих школ с целью последующего изменения (П. Хандавалла, Д. Миллер, П. Фризен, Р. Майлс, К. Сноу).

Из всех перечисленных выше школ, на наш взгляд, основной вклад в развитие теории стратегического планирования внесла школа планирования и ее основатель И. Ансофф.

Представителями данной школы были разработаны основные методы стратегического планирования, рекомендации по выбору стратегий. Кроме того, в отличие от большинства других школ, в данном учении выбор стратегии представляет собой научный процесс, основанный на грамотном и всестороннем исследовании окружающей среды, проведении стратегического анализа и использовании наглядных инструментов выбора стратегии – матриц стратегического планирования.

Следует отметить, что профессиональные специалисты в области стратегического планирования успешно используют на практике достижения всех мировых школ с целью предусмотреть в стратегии готовность предприятия к постоянной трансформации, способности в кратчайшие сроки выходить на наиболее прибыльные и перспективные сегменты рынка и динамично модифицировать существующий продуктовый ряд, каналы продаж и клиентские сегменты.

Задача руководства каждого предприятия заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию с учетом конкретных условий и целей бизнеса. В практике деятельности значительного большинства предприятий можно отметить параллельное сочетание нескольких стратегий, особенно если они являются крупными или же ведут диверсифицированный бизнес. В этом случае речь идет о *реализации комбинированной стратегии*. Содержание разрабатываемой стратегии зависит от конкретной ситуации, в которой находится организация. Однако существуют общие подходы к формированию стратегии организации.

Вопрос 2. Элементы стратегии предприятия

В процессе осуществления какой-либо деятельности организация или ее подразделение распоряжается своими ресурсами находясь под воздействием определенных факторов, которые принято называть *элементами* стратегии. Взятые все вместе, эти элементы служат отличными индикаторами того, как организации используют и размещают свои ресурсы для достижения определенной цели.

К основным *элементам стратегии* относятся:

1. **Миссия управления** – основное предназначение предприятия, четко выраженная причина его существования, на основе которой разрабатывается дерево целей предприятия.

2. **Выбор миссии предприятия** – публичной цели функционирования организации. Определяются предназначение и основная цель деятельности, основные приоритеты, которые должны вызывать как мотивацию сотрудников предприятия, так и доверие у потребителей.

Четко разработанная миссия выделяет организацию среди аналогичных и повышает лояльность покупателей. Она отражает философию компании, ее конкурентные преимущества, направления деятельности, применяемые управленческие технологии и целевых потребителей. Публичная цель должна быть адаптирована к рынку. Она концентрирует внимание на ограниченном количестве задач, определяет основные направления развития и приоритеты компании, указывает на основное поле конкуренции и прочее.

3. **Выбор системы целей и задач.** Система целей – запланированные организацией результаты в разрезе различных временных

периодов, которых она стремится достичь решая определенные задачи. В свою очередь, задачи – это этапы продвижения.

Система целей должна быть понятной, достижимой и измеряемой и включать общеорганизационные и специфические цели, которые дают ясное представление об основных направлениях развития.

Как правило, стратегические цели ориентированы на долгосрочный период. Для предприятия такими целями могут стать: расширение сегмента рынка, реструктуризация системы бизнес-планирования, модернизация техники, введение принципиально новых технологий, обеспечение необходимого контроля за качеством продукции, изменение системы оплаты труда, повышение профессионального уровня работников, создание положительного социально-психологического климата.

4. Конкурентные преимущества. Наиболее важно при разработке стратегии ответить на вопрос: как вести конкурентную борьбу? Цель стратегии может выражаться в достижении уровня удовлетворения потребностей, превышающего тот, который может достигнуть конкурент, и создании благодаря этому такого положения для своей организации, которое обеспечит ей норму прибыли выше среднеотраслевого уровня. Создание конкурентных преимуществ тесно связано с выбором рынков сбыта и соответствующей дифференциацией продукции. Кроме того, конкурентные преимущества могут оказывать влияние и на структуру инвестиций.

5. Организация бизнеса характеризуется способом деления организации на более мелкие подразделения. Структура почти всех организаций связана с дифференциацией видов выпускаемой продукции или их групп, покупателей или рынков.

6. Политика или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей. Примеры правил организационных действий: «Мы будем продавать продукцию по сниженным ценам», «Мы будем сами изготавливать комплектующие». Совокупность конкретных действий по реализации принятой политики призвана решать задачи распределения ресурсов. Так, ресурсы можно направлять в первую очередь на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем, или выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они будут

близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий – в период спокойного развития.

7. **Ресурсы** охватывают как инвестиции, так и текущие затраты. Инвестиции, как правило, направляются на осуществление финансовой поддержки стратегии, позволяя, таким образом, судить о преобладающих ценностных ориентирах организации. Затраты средств на развитие рынков, обучение персонала и другие виды нематериального обеспечения тоже можно рассматривать как инвестиции.

8. **Структурные изменения**, т. е. приобретение и продажа предприятий, – важный показатель философии стратегического менеджмента организации. Инициативы, предполагающие структурные изменения, редко возникают на уровне предприятия. Структурные изменения предполагают существенное улучшение будущего организации.

9. **Программы развития**, нацеленные на развитие производства, расширение рынков сбыта, повышение деловой активности – часть общей инвестиционной программы. Существующие в организациях планы исследований и разработок являются результатом стратегической политики и диктуются развитием технологии или потребностями рынка.

10. **Культура и компетентность управления** являются индикаторами стратегии. Всегда следует знать, насколько эффективен менеджмент и особенно как стимулируется или наказывается предприимчивость. Уровень притязаний организации обычно определяется администрацией, но при этом желательно, чтобы он был одобрен всеми ведущими исполнителями.

11. **Продукт** – это товары и услуги, которые предприятие предлагает покупателям на рынке. Для того чтобы определить, насколько предлагаемая продукция соответствует структуре запросов покупателей, необходимо выяснить, предпринимались ли в недавнем прошлом организацией попытки проверить, насколько ее продукция отвечает потребностям покупателей.

12. **Рынок** представляет собой сферу обмена товарами. Границы рынков определяются не только географией, но и особенностями применения или использования продукции.

13. **Мониторинг рынка** – изучение внутренней и внешней среды. Проводя маркетинговые исследования, необходимо оценить емкость рынка и найти своих потенциальных потребителей. Четкое понимание своего конкурентного преимущества позволяет правильно и эффективно позиционировать предприятие и продукт. Анализ внутренней среды подразумевает под собой процесс поиска слабых и сильных сторон, мониторинг товарного портфеля с целью выявления ключевых.

14. **Отрасль** – совокупность производителей и потребителей определенной группы товаров, сходных по своему потребительскому назначению (группа предприятий, чья продукция имеет настолько сходные качества, что борьба идет за одних и тех же покупателей).

15. **Определение сферы деятельности** – выбор отрасли, в которой собирается функционировать предприятие; выбор номенклатуры продукции предприятия; выбор миссии предприятия, степени вертикальной интеграции и диверсификации.

16. **Положение организации внутри отрасли** – исследование, направленное на получение следующих характеристик: основные экономические показатели, характеризующие отрасль; компании, имеющие сильные (слабые) конкурентные позиции; ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе; привлекательность отрасли с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней.

Модель пяти сил конкуренции» (М. Портера) включает исследование:

- конкуренции между продавцами внутри отрасли;
- угроз вхождения в отрасль новых конкурентов;
- конкурентной силы потребителей;
- конкурентной силы поставщиков;
- товаров-заменителей.

В отрасли доминирует обычно один из пяти факторов, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

17. **Технология** – способ преобразования исходных ресурсов в продукцию. Можно выбрать ключевую совокупность из небольшого числа процессов, по сути полностью характеризующую с качественной стороны конкретную технологию и позволяющую

однозначно отличить данный способ преобразования ресурсов в продукцию от любого другого способа, приводящего к тому же или близкому (по затрачиваемым ресурсам) результату. Формулировка существа процессов этой группы дает вербальное описание всей технологии в целом.

Технология определяет звенья цепочки «производство–распространение». От используемой технологии в значительной степени зависят уровень издержек и объем производства, качество продукции и в дальнейшем ее цена, конкурентоспособность предприятия.

Для методики стратегического планирования важны не столько вид и характер применяемой или планируемой технологии, сколько ее место в ряду более или менее прогрессивных технологий производства той же самой или однотипной по потребительским качествам продукции.

По итогам оценки основных элементов стратегии с учетом сделанных выводов о конкурентоспособности продукции и организации в целом осуществляется *принятие стратегии организации и назначение лиц*, ответственных за исполнение стратегии.

Сформированная стратегия должна быть реализована в срок. Лица, ответственные за ее исполнение, устанавливают календарные сроки и контролируют процесс реализации. Стратегия считается принятой только после выхода соответствующего приказа.

2.2.2. Стратегические альтернативы (эталонные стратегии): стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения

При всем разнообразии различных вариантов стратегий в настоящее время наиболее распространены выверенные практикой четыре стратегические альтернативы: *базисные* или *эталонные* стратегии. Рассмотрение этих стратегических альтернатив позволяет выяснить причины, почему организация применяет одну стратегию, а не другую, и ситуации, в которых конкретная стратегия может оказаться успешной.

Впервые Ф. Котлер привел классификацию базисных или эталонных стратегий организации, которая в дальнейшем получила широкое развитие в трудах известных зарубежных и отечественных экономистов-теоретиков и практиков.

Базисные или эталонные стратегии отражают четыре различных подхода к росту организации и всегда связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукта, рынка, отрасли, положения организации внутри отрасли, технологии. Описание представлено в разделе 2.2.1 настоящего учебно-методического пособия.

Причем каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее или новое состояние.

При этом выделяются **4 основные стратегические альтернативы**, или **эталонные стратегии** (рис. 7):

1. Концентрация, или стратегии концентрированного роста.
2. Интеграция, или стратегии интегрированного роста.
3. Диверсификация, или стратегии диверсифицированного роста.
4. Сокращение, или стратегии сокращения.

Причем три стратегии из перечисленных – концентрация (или концентрированного роста); интеграция (интегрированного роста); диверсификация (диверсифицированного роста) – являются стратегиями роста и одна из эталонных стратегий относится к стратегии сокращения.

1. Концентрация, или стратегии концентрированного роста. К данной группе стратегий относятся те стратегии, которые связаны с изменением двух элементов (продукт и (или) рынок) и не затрагивают три других элемента (отрасль, положение организации внутри отрасли, технология).

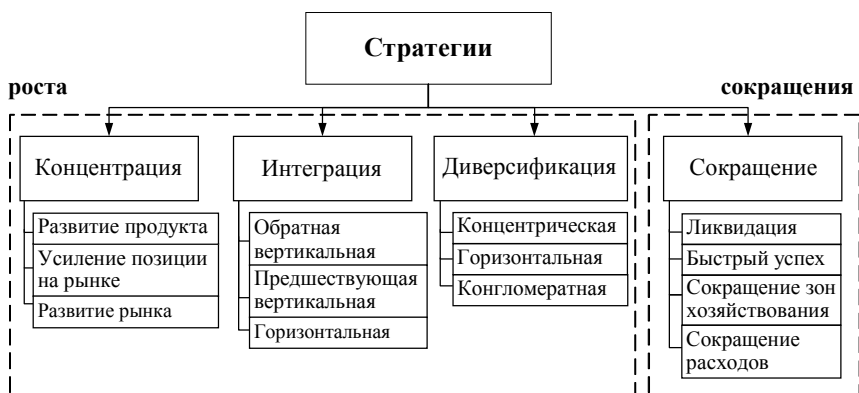


Рис. 7. Стратегические альтернативы

Имеет смысл использовать такой подход, когда предприятие существует уже несколько лет, заработало определенную репутацию и заняло свою нишу на рынке. При этом организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя отрасль. В то же время организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо пытается перейти на новый рынок.

Конкретными *типами стратегий концентрации* являются следующие:

1.1. Стратегия развития продукта, предполагающая рост организации за счет производства нового продукта, который планируется реализовать на уже освоенном организацией рынке. Применяется в случае, если требуется вывести продажи на новый уровень, вернуть угасший интерес покупателей, продвинуть новинку. Можно развивать как уже существующий продукт (повышать качество, менять упаковку, расширять ассортимент), так и совершенно новый на уже освоенной территории.

1.2. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой организация направляет все ресурсы на существующем рынке и пытается завоевать лучшие позиции, не изменяя ни продукт, ни рынок. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий, которые могут быть дополнены «горизонтальной интеграцией», предполагающей установление контроля над своими конкурентами. Это достигается за счет увеличения разнообразия рекламы, проведения различных акций для потребителей, переманивания покупателей у конкурентов. Допускаются даже довольно жесткие меры конкурентной борьбы.

1.3. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых возможностей сбыта для уже производимого и продающегося продукта. Рынки могут быть новыми географически (открытие филиалов в других городах и странах), или может быть освоена новая отрасль, в которой можно применять тот же продукт, что и в уже освоенной.

Вышерассмотренные *типы стратегий концентрации* характеризуются ограниченным ростом хозяйствующих субъектов, для которого характерно установление целей «от достигнутого». Стратегии концентрированного роста применяются в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организации

в основном удовлетворены своим положением. Эти стратегии привлекательны тем, что содержат наиболее удобный и наименее рискованный способ действий. Психология менеджерского персонала при этом не любит перемен.

2. Интеграция, или стратегии интегрированного роста. В данную группу входят стратегии, которые предполагают изменение самого предприятия внутри отрасли путем его расширения или реструктуризации. Организация может осуществлять стратегию интегрированного роста как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри (путем добавления новых структур). Может происходить изменение положения организации внутри отрасли. Интегрированный рост может быть внутренним (может произойти путем расширения ассортимента товаров) и внешним (может быть в смежных отраслях в форме горизонтального и вертикального роста). Стратегию интегрированного роста поддерживают руководители – приверженцы диверсификации своих организаций с целью покинуть рынки, находящиеся в состоянии стагнации.

Выделяют *три основных типа стратегий интегрированного роста:*

2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции. Она направлена на рост организации за счет приобретения или установления контроля над поставщиками. Организация может создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать другие предприятия и открывать филиалы, которые будут заниматься поставками. В результате предприятие приобретает независимость от изменения цен на сырье и от поставщиков. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может принести положительный эффект, связанный с уменьшением зависимости организации от поставщиков и колебания цен на сырье, материалы и комплектующие изделия, расходы на снабженческие операции.

2.2. Стратегия предшествующей вертикальной интеграции. Выражается в приобретении организацией хозяйствующих субъектов или установке контроля над структурами, находящимися между организацией и конечными потребителями ее продукции. Данный тип интеграции предпочтителен при росте посреднических услуг, а также в случае отсутствия посредников, удовлетворяющих требованиям организации-производителя.

2.3. Стратегия горизонтальной интеграции. В какой-то мере методы данной стратегии перекликаются со стратегией усиления

позиции на рынке, потому что предполагают установление контроля над конкурентами или поглощение их предприятий.

Горизонтальная интеграция происходит, когда организация сливается с другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности. Рост происходит за счет присоединения организаций-конкурентов, производящих аналогичную продукцию, или установления контроля над ними.

3. Диверсификация, или стратегии диверсифицированного роста. Реализуются в том случае, если организации не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Диверсифицированный рост – это выход организации за рамки отрасли, освоение нового вида бизнеса. Он целесообразен, когда отрасль не дает организации возможности для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами отрасли значительно привлекательнее. В связи с этим выделяют мотивы наступательного и оборонительного характера, которыми руководствуются менеджеры, принимая решения о диверсификации. К мотивам наступательного характера, в основе которых лежит поиск дополнительной выгоды, относятся защита от конъюнктурных рисков, использование избыточных ресурсов и утилизация отходов, вхождение в высокорентабельные отрасли, использование эффекта синергии от сочетания различных видов деятельности. К мотивам оборонительного характера, связанным с предотвращением потерь, относятся экономические угрозы, коммерческие опасности, политические и правовые причины, а также необходимость улучшения имиджа организации.

Преимущества диверсификации состоят в том, что ситуация рассматривается как получение исключительных рыночных возможностей. Это характерно для быстрорастущего рынка, на котором снижается накал конкурентной борьбы. Активно действующий участник рынка получает реальную возможность доминировать на таком рынке и извлекать более высокую прибыль. Стратегия будет успешной, когда имеется соответствие между рыночными возможностями и ресурсами и характеристиками самой организации.

Основные факторы, обуславливающие выбор данной стратегии:

- рынки оказываются насыщенными данным продуктом; спрос на продукт резко сокращается вследствие наступления стадии умирания жизненного цикла продукта;

- организация располагает свободными денежными средствами, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес в сочетании с существующим может дать синергетический эффект, например, за счет кооперации, лучшего использования производственного аппарата;
- дальнейшее расширение традиционного для данной организации бизнеса сдерживается антимонопольным законодательством;
- сокращение налоговых платежей;
- облегчение выхода на мировой рынок;
- лучшее использование кадрового потенциала.

Выделяют *три типа стратегии диверсифицированного роста*:

3.1. Стратегия концентрической диверсификации также называется стратегией связанной диверсификации. Такая стратегия означает расширение производственного портфеля за счет продуктов (или направлений бизнеса), позволяющих более эффективно или полно использовать существующие технологии и ресурсы организации.

Стратегия основывается на производстве новых продуктов на базе существующего бизнеса. При таком подходе центральным ядром остается существующее производство, а новое возникает, исходя из возможностей освоенного рынка и используемой технологии или других сильных сторон организации.

Концентрическая диверсификация предполагает пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары организации. Концентрическая диверсификация предполагает пополнение ассортимента товаров новинками, которые в сознании потребителей имеют сходство с товарами, которые уже выпускаются компанией, но предназначены для повторных покупок основной целевой аудитории, а также с целью привлечения новых клиентов из иных потребительских групп.

3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации. Предполагает рост на существующем рынке за счет освоения новой продукции, требующей новой технологии. Горизонтальная диверсификация направлена на расширение ассортиментного ряда продукции. Организация увеличивает число отраслей, в которых она присутствует, минимизируя таким образом отраслевой риск (то есть риск

уйти в пропасть вслед за самой отраслью). Данная стратегия диктует ориентир на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали имеющиеся ресурсы и возможности организации. При этом новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта.

3.3. Стратегия конгломератной диверсификации. Заключается в выпуске принципиально нового продукта и освоении совершенно нового рынка. Организация расширяется благодаря новому производству, которое не связано с прежними товарами; за счет производства технологически не связанных с традиционно производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Обычно конгломератная стратегия реализуется достаточно крупными и стабильными организациями, например, когда организация покупает предприятие, выпускающее продукты, не пользующиеся популярностью. Степень риска тут большая. Это одна из самых сложных, затратных и непредсказуемых для реализации стратегий. Необходимо наличие навыков у сотрудников организации для того, чтобы правильно развивать новое предприятие.

Преимущества конгломератной стратегии:

- помогает выйти из сферы, которая перестала приносить прибыль;
- позволяет увеличивать прибыль организации за счет освоения новых выгодных рынков;
- снижает зависимость от конкретного товара или определенного рынка;
- повышает кредитоспособность организации.

Недостатки конгломератной стратегии:

- новый вид деятельности может потребовать умений, которых у сотрудников в настоящее время нет;
- малое внимание к поведенческим аспектам;
- отдача появляется через длительный промежуток времени;
- трудность поиска подходящего предприятия для покупки.

4. Сокращение, или стратегии сокращения, как правило, предполагает проведение мероприятий, направленных на оздоровление финансового положения предприятия как составной части управления кризисным состоянием и банкротством. Если она дает

положительный результат, то в дальнейшем организация переходит на стратегию роста.

К данной стратегии организация прибегает в случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. В этих случаях возникает необходимость целенаправленного и планомерного сокращения производства. Реализация такой политики проходит не безболезненно для организаций, однако в ряде случаев эта стратегия является единственным путем сохранения и развития в перспективе бизнеса.

Четыре типа стратегии сокращения:

4.1. Стратегия ликвидации является предельным случаем стратегии сокращения: организация закрывает или продает весь бизнес или несколько своих подразделений (направлений), для того чтобы изменить структуру своего бизнеса в долгосрочной перспективе. Причин здесь может быть много.

Например, в случае, когда одно из производств плохо сочетается с другим или когда необходимо получить средства для развития более перспективных или начала новых направлений бизнеса. Стратегия ликвидации характерна для кризисных ситуаций, других выходов из которых не нашлось. Если сделать это вовремя, ущерб можно свести к минимуму. Стратегия ликвидации предприятия актуальна и тогда, когда учредители не могут между собой договориться. Большинство малых и значительное число средних организаций, ведущих венчурный бизнес, как правило, по несколько раз применяют данную стратегию, прежде чем им удастся занять, либо создать для своей деятельности более или менее устойчивую нишу.

4.2. Стратегия быстрого успеха (в зарубежной практике получила название «*сбор урожая*») ориентирована на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе за счет продажи бесперспективного или менее перспективного вида бизнеса, чем предполагаемый будущий, а также сокращения затрат на приобретение ресурсов, персонала и путем сокращения производства продукции. Данная стратегия становится актуальной для большого числа организаций, которые решили остаться на рынке, характеризующемся высоким уровнем инфляционных процессов. Постепенное закрытие

производства в краткосрочной перспективе может оказаться очень выгодным. Стратегию «сбора урожая» применяют организации, которые понимают, что обороты падают, варианты развития сомнительны, а выгодно продать бизнес не получится из-за специфики сложившейся на рынке ситуации или по другим причинам. Применяется в отношении бесперспективного бизнеса, который невозможно продать выгодно, но можно продать быстро – «собрать урожай».

Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося имущества. Стратегия сиюминутного успеха («сбора урожая») предполагает сокращение производства (сокращение затрат на закупки, на рабочую силу) и распродажа имеющегося продукта. Данная стратегия рассчитана на то, чтобы в период постепенного сокращения бизнеса получить максимальный совокупный доход.

4.3. Стратегия сокращения зон хозяйствования. При необходимости вложения средств в какую-либо отрасль или производство при долгосрочном планировании, можно ликвидировать определенную отрасль, подразделение, филиал, которые приносят сейчас меньший доход – это так называемая стратегия сокращения зон хозяйствования.

4.4. Стратегия сокращения расходов, предполагающая уменьшение издержек и проведение мероприятий по сокращению затрат на ведение дела.

Эта стратегия по своему содержанию достаточно близка к стратегии сокращения, однако отличается тем, что принимаемые меры направлены на ликвидацию ограниченных источников затрат и носят характер временных или краткосрочных мер. Основными мерами здесь могут быть следующие: уменьшение объемов закупок, снижение себестоимости продукции; увольнение работников; уменьшение объемов производства; закрытие мощностей, сокращение непроизводительных затрат – вплоть до временного прекращения производства. Можно считать, что стратегия сокращения затрат является первой стадией стратегии сокращения.

Следует отметить, что каждая организация самостоятельно решает проблему выбора конкретной стратегии для применения в практической деятельности. При этом учитывается представленное выше описание сущности, принципиальных отличий, особенностей

и условий применения основных четырех видов базисных или эталонных стратегий. Причем каждая организация индивидуальна и чаще всего реализуется одновременно несколько стратегий (или симбиоз стратегий – комбинированная стратегия). Например, организации, сокращая свою деятельность и продавая большую часть своих предприятий, одновременно пытаются приобрести другие предприятия, реализуя стратегию роста. Такой подход распространен у многоотраслевых организаций. Эти стратегии могут реализовываться как параллельно, так и последовательно. Задача руководства заключается в том, чтобы при выборе стратегии всесторонне учесть конкретные условия и цели бизнеса.

2.2.3. Этапы и содержание процесса стратегического планирования

В общем случае процесс стратегического планирования включает следующие основные этапы деятельности: определение функциональной единицы для планирования; постановку общих целей; проведение анализа внешней среды; анализ ресурсов; разработку и оценку альтернативных стратегий и выбор одной из них; реализацию выработанной стратегии и экспертный стратегический контроль. Первые два этапа можно рассматривать в качестве исходных, в то время как анализ окружающей среды используется как для обоснования, так и для оценки выбора той или иной стратегии. Кроме того, руководителям организаций в процессе стратегического планирования необходимо тщательно анализировать ресурсы организации, определить и увидеть сильные и слабые стороны своей организации для того, чтобы ответить на вопрос: «Каковы наши возможности?». Результатом стратегического планирования является разработка планов развития организаций различного масштаба.

В работе над перспективными планами должностными лицами органов управления могут применяться различные методы планирования и в различном порядке (частные технологии): метод экспертной оценки, метод сбора статистической информации, метод линейного программирования (применяемый для эффективного использования ресурсов и времени) и др.

В отечественной практике *процесс стратегического планирования* предприятия подразделяют на следующие *этапы*:

1. **Определение миссии** (или основополагающего приоритета деятельности предприятия), которая представляет собой смысл существования организации, ее предназначение, роль и место в рыночной экономике, ее базис, точку опоры в плановых решениях.

2. **Выбор стратегических целей и задач**, призванных обеспечить реализацию миссии. Цели должны соответствовать комплексу требований: функциональность, избирательность, гибкость, измеримость, реалистичность, конкретность, системность и совместимость; а задачи должны быть направлены на формирование доходов, повышение эффективности использования ресурсов, производственных мощностей и деятельности организации. Из всей совокупности целей организации выделяют стратегические, ориентированные на разрешение масштабных проблем.

3. **Анализ внешней среды** для оценки возможностей и угроз на основе исследования макросреды (состояние экономики, природная среда, инфраструктура и др.), а также среды непосредственного окружения (покупатели, поставщики, конкуренты и др.).

Внешняя среда оценивается по трем параметрам:

1) по характеру изменений, которые воздействуют на различные аспекты текущей стратегии;

2) степени влияния факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии организации;

3) степени влияния факторов, представляющих больше возможностей для достижения общих целей организации путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики перспективного плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы, которые обычно рассматриваются с точки зрения экономики, политики, технологии, социального поведения, международного положения.

4. **Анализ внутренней структуры предприятия** для выявления сильных и слабых сторон деятельности на основе оценки по следующим направлениям: исследования и разработки, производство, маркетинг, ресурсы, продвижение товаров и др.

Анализ окружающей среды должен проводиться постоянно, т. к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения компании.

5. Анализ стратегических альтернатив. После того как определены внешние условия, завершено обследование сильных и слабых сторон возможностей организации, можно определить стратегию, которой она будет следовать.

Выбор стратегии производится на основе анализа четырех стратегических альтернатив (см. рис. 7).

6. Выбор и оценка стратегии. После того как руководство организации рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной *общей (корпоративной)* и *деловой (конкурентной)* стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы:

– *склонность к риску.* Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить ее. Поэтому следует решить, какой уровень риска считается приемлемым;

– *опыт применения прошлых стратегий.* Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных организацией;

– *фактор времени.* Может способствовать успеху или неудаче организации: реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы. Выбор стратегии является центральным моментом стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Следует понимать, что стратегия организации большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

7. Разработка стратегического плана, в котором представлены планируемые результаты деятельности предприятия (показатели внешней среды, показатели внутренней структуры, ресурсы и др.), полученные на основе проведенного исследования миссии, продукции, конкуренции, рынков сбыта, ресурсов, инноваций и др.

Этапы процесса стратегического планирования показаны на рис. 8.

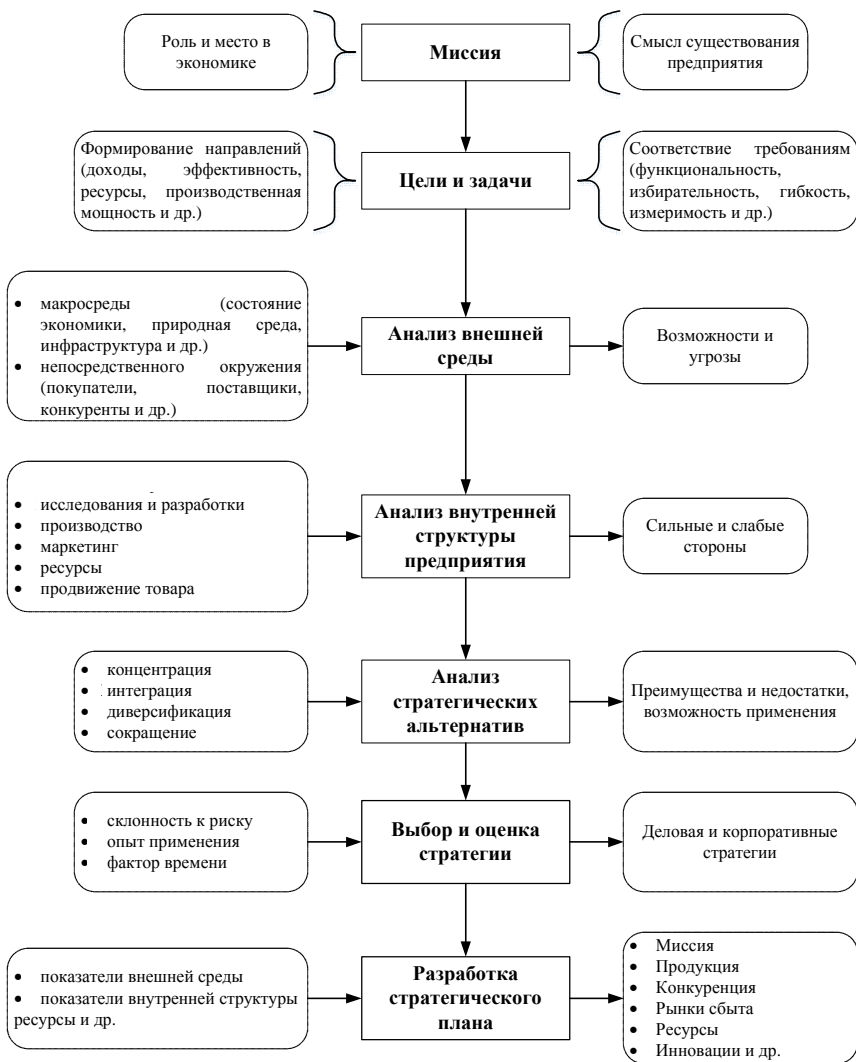


Рис. 8. Этапы процесса стратегического планирования

Перспективные планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительного времени, но и быть достаточно гибкими, позволяющими при необходимости осуществить их модификацию и переориентацию. Обычно перспективный план следует рассматривать как программу, которая

направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени, однако надо учитывать, что постоянно меняющаяся обстановка делает своевременные коррективы неизбежными. Технологии такого планирования отличаются тем, что часть этапов планирования выполняется вышестоящими органами управления, а часть – непосредственно исполнителем.

Разработка конкретных установок для реализации стратегии проводится в текущих планах, предназначенных для того, чтобы подчиненные, ответственные за внедрение стратегии, имели четкое представление о том, что, как и когда они должны сделать для достижения цели.

Таким образом, *последовательность процесса стратегического планирования* можно отобразить в виде цепочки «анализ внешней и внутренней среды – разработка миссии и целей предприятия – выбор и оценка конкретной стратегии развития – разработка стратегического плана».

1 этап: определение миссии организации. Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Представляет собой смысл функционирования организации, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике, ее базис, точка опоры в плановых решениях. Миссия организации – это сформулированное утверждение, раскрывающее ее основное предназначение в обществе и исповедуемую в ней систему ценностей, отличающих ее от всех других организаций. Сущность, содержание и примеры формулировок миссии известных мировых компаний приведены в разделе 2.1.2 настоящего учебно-методического пособия.

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации? В миссии должно быть указано, чьи и какие интересы реализует организация и за счет каких решений это достигается. Важно, что миссия формулируется не в терминах производимой продукции, а в терминах реализуемых базовых потребностей. Миссия организации ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех

людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне.

Таким образом, в миссии должно быть отражено, какие конкретно интересы групп людей, с которыми организация взаимодействует, она учитывает. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации и должны быть учтены при определении ее миссии, являются следующие:

1) собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет результатов ее деятельности решать свои жизненные проблемы;

2) сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукции и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

3) покупатели продукции организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукцию, предлагаемую им организацией, и удовлетворяющие с помощью этой продукции свои потребности;

4) деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны организации;

5) общественность, находящаяся с организацией во взаимодействии, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической сред обитания организации;

6) общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех *шести участников деятельности организации*. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т. п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо

оттого, что организация из себя представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих *факторов*:

1) история организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировался профиль и стиль деятельности, место на рынке;

2) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

3) состояние среды обитания организации;

4) ресурсы, которые она может привести в действие для достижения целей;

5) отличительные особенности, которыми обладает организация.

Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия. Она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды. Миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа.

Миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

1) является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;

2) дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;

3) расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее.

Возможны два вида миссии.

Первый вид миссии – это коротко и емко (часто даже афористично) сформулированное утверждение, документ для всеобщего пользования, слоган, имеющий в основном имиджевую и рекламную направленность. Общеизвестными примерами первого вида миссии являются следующие фирмы:

1. *Derbit International* – действует на рынке покрытий для крыш и изготавливает битумные пленки. Она формулирует свою миссию следующим образом: «Мы в партнерстве с эксклюзивными дистрибьюторами и квалифицированными кровельщиками продаем решения гарантированной водонепроницаемости крыш». Обратите внимание: компания продает не пленки, а решения водонепроницаемости. Очень грамотно! Четко указано на потребности, удовлетворяемые фирмой, а не на продукцию, которая может претерпевать изменения с течением времени.

2. *Otis Elevator* – работает на двух тесно связанных рынках:

1) разработка, изготовление и установка лифтов, эскалаторов и движущихся тротуаров;

2) обслуживание установленного оборудования.

Ее миссия такова: «Наш бизнес состоит в перемещении людей и материалов вертикально и горизонтально на короткие расстояния... и пока наши лифты работают хорошо, люди не замечают их... Наша задача – остаться незамеченными».

И здесь миссия устанавливает позицию фирмы по отношению к рынку, ориентируясь на его запросы. В миссии отражено не только то, чем собирается заниматься компания, но и то, чем заниматься она не предполагает («мы претендуем на организацию перемещений лишь на короткие расстояния»). Кроме того, в миссии закреплена основная идея, формирующая стиль работы компании – мы должны работать так хорошо, чтобы люди не замечали, что мы работаем. Это и есть высший класс.

Второй вид миссии – документ для внутреннего пользования, называемый «Положение о миссии организации», который редко выносится на всеобщее обозрение. В *положении о миссии организации* обычно содержатся следующие разделы:

1) описание продуктов (услуг), предлагаемых компаний;

2) характеристика рынка (организация определяет основных потребителей);

3) стратегические цели на прогнозируемый период (цели нулевого уровня, непосредственно «замкнутые» на миссию);

4) технология (характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии);

5) философия (базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации сотрудников);

6) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, факторы выживания;

7) внешний образ, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

К сожалению, довольно часто в миссиях встречаются общие, набившие оскомину фразы, например: «Мы с потребителями одна семья», «Мы не боимся трудностей, а преодолеваем их» и т. п. Все это хорошо, если утверждения, содержащиеся в миссии, затем подкреплены соответствующими конкретными целями, достижение которых как раз и подтверждает провозглашенные лозунги. Скажем, объявляя в миссии трогательную заботу о благополучии сотрудников, неплохо включить в систему стратегических целей и такую: «Отказ от массовых сокращений сотрудников». Уверяя общество и партнеров в постоянном внимании к нуждам потребителей, стоит записать в числе целей конкретные задания по поддержанию регулярных контактов с корпоративными клиентами. Тогда миссия действительно станет базой для установления целей организации, определит направленность и допустимые границы ее функционирования.

2 этап: выбор стратегических целей и задач. Сущность, содержание, основные требования, характеристика процесса установления целей в организациях, а также примеры формулировок стратегических целей известных мировых компаний приведены в разделе 2.1.2 настоящего учебно-методического пособия.

Цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Основные требования к целям стратегического планирования:

- 1) четкая ориентация на определенный интервал времени;
- 2) конкретность и измеримость;

3) непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;

4) адресность и контролируемость.

Процесс установления целей организации предполагает прохождение четырех фаз (этапов):

1. Выявление и анализ тех процессов, которые наблюдаются в окружении. Цели должны быть гибкими. Но это не означает, что они должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к изменениям. Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. При этом важно выявить процессы, характерные для развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Это должно найти свое отражение в формулировке целей.

2. Установление целей для организации в целом. Здесь важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве ее целей. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. При этом учитывается, какие цели организация имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Решение по целям должно быть согласовано с теми ресурсами, которыми обладает организация.

3. Построение иерархии целей. Предполагается определение целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным целям, так и по краткосрочным. Процесс декомпозиции целей верхнего уровня в цели нижних уровней либо же процесс сведения целей нижних уровней в цели более высоких уровней предполагает построение дерева целей. Здесь (в зависимости от установленной субординации целей) фиксируется четкая зависимость «цель–средство». Эта зависимость определяет то, какие цели на практике выступают средствами для достижения целей более высокого уровня.

4. Установление индивидуальных целей. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении

целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. При этом сотрудники организации получают представление не только о том, чего им предстоит добиться, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

При установлении целей могут использоваться два подхода:

1. Установленные цели имеют статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следует их неизменность. В силу динамизма среды цели могут меняться. Подходить к проблеме изменения целей можно следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер.

2. Организации могут осуществлять систематическое упреждающее изменение целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. В них учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те требования, которые выдвигаются по отношению к организации субъектами влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

Для построения системы стратегических целей организации используют «дерево целей». Обычное дерево выглядит следующим образом: основной ствол, от него отходят несколько крупных ветвей. От каждой крупной ветви отходят несколько менее крупных. И от них, в свою очередь, отходят еще более мелкие. Этот образ и используется в планировании и принятии решений.

В «дереве целей» ствол соответствует главной цели (цель нулевого уровня). Предполагается, что для достижения главной цели должны быть достигнуты цели первого уровня. Аналогично достижение каждой цели, находящейся на первом уровне, может быть обеспечено лишь при достижении целей второго уровня и т. д. Если на нулевом уровне находится несколько целей, то для каждой из них строится свое «дерево целей». Подобный подход позволяет не только наглядно представить всю структуру системы целей, но и решить ряд практических задач, скажем, распределить бюджетные средства между отдельными направлениями деятельности организации.

Цели для нижележащих уровней организации рассматриваются как задачи. К **задачам стратегического** планирования относятся:

- 1) определение необходимых политических решений;
- 2) оценка будущего состояния экономики и потребности в данной продукции;
- 3) оценка необходимых производственных мощностей в будущем;
- 4) предварительная оценка размера возможных капитальных вложений.
- 5) ранжирование целей, формулировка проблем и постановка задач развития организации в рамках ее стратегического предназначения (миссии);
- 6) обязательность определения динамики приоритетности во времени факторов успеха организации с целью динамичного выбора ведущих функций и видов деятельности;
- 7) разработка перечня противоречий в развитии организации, путей и способов их разрешения;
- 8) определение исходного потенциала организации и ее возможностей в решении проблем развития и поставленных задач для достижения поставленных целей;
- 9) планирование развития источников обеспечения качественными ресурсами, разработки новых модификаций и заменителей традиционных ресурсов, режимов ресурсосбережения и охраны окружающей среды;
- 10) систематизация, оценка и анализ факторов внешней среды («окружения» организации) по направлениям экономической деятельности и экономических отношений по схеме: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

3 этап: анализ окружающей среды предприятия. Краткая характеристика внешней и внутренней среды организации представлена в разделе 2.1.2 настоящего учебно-методического пособия. Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды (общей среды), непосредственного окружения (рабочей среды), внутренней среды предприятия.

3.1. Анализ внешней (общей) среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для предприятия.

Анализ общей среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры.

Такой анализ включает в себя изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т. п. Он помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Для исследования внешней (общей) среды организации обычно выделяют семь областей: экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международные факторы и социальные факторы.

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться.

Политические факторы. Необходимо четко отразить намерения органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство планирует проводить в жизнь свою политику.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.

Технологические факторы. Важно своевременно увидеть те возможности, которые наука открывает для производства новой продукции. *Международные факторы.* Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Социальные факторы. Их выбирают по итогам изучения отношений людей к работе и качеству жизни, обычаев и верований, демографической структуры, роста населения, уровня образования и т. д.

Правовые факторы. Выбираются на основе изучения законов и других нормативных актов, действенность правовой системы.

При помощи анализа общей среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение собраний и обсуждений внутри организации.

3.2. *Непосредственное окружение (рабочая среда)* анализируется по следующим основным компонентам: *покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.*

Для *покупателей* анализируется их географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту. Торговая сила покупателя определяется информированностью, объемом закупок, степенью зависимости продавца и покупателя, наличием замещаемых продуктов, стоимостью для покупателя перехода к другому продавцу, а также чувствительностью к цене.

При оценке *поставщиков* рекомендуется изучить стоимость поставляемого товара, гарантию качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком.

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов: от уровня специализации поставщика; стоимости привлечения других клиентов; степени специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов; концентрации поставщика на работе с конкретными клиентами; важности для поставщика объема продаж.

В ходе анализа *конкурентов* осуществляется постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов: в первую очередь, выявляют слабые и сильные стороны конкурентов. Это позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам. В анализе конкурентов выделяют четыре диагностические зоны: анализ будущих целей конкурентов; оценка их текущей стратегии; оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли; изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

В ходе анализа *рынка рабочей силы* определяются потенциальные возможности организации в обеспечении кадрами для решения поставленных задач. Организация изучает рынок рабочей силы для определения наличия на нем кадров необходимых специальностей и квалификации, уровня образования, пола, возраста. При этом учитывается стоимость рабочей силы.

3.3. *Анализ внутренней среды* вскрывает тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т. д.

Внутренняя среда анализируется по следующим основным направлениям:

- кадры организации, их потенциал, квалификация, интересы;
- организация управления;

- производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;

- финансы организации;
- маркетинг.

Кадровый срез внутренней среды охватывает следующие процессы: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т. п.

Организационный срез включает: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят: изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа и должен проводиться постоянно, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения организации на рынке.

Стратегический анализ, или, как его еще называют, «*портфельный анализ*», является основным инструментом стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления. *Основным методом стратегического (портфельного) анализа является построение двухмерных матриц.* С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию *двухмерных матриц*:

1) *табличный*, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему;

2) *координатный*, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему;

3) *логический*, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой подход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

4 этап: анализ стратегических альтернатив. *Стратегическая альтернатива* – краткое описание того, как и за счет чего организация сможет достичь поставленной цели. Также альтернатива включает в себя обычно расчет основных параметров организации, которые будут достигнуты в случае ее реализации.

Глубина проработки стратегической альтернативы не должна быть чрезмерной, иначе процесс выбора стратегии рискует затянуться, но при этом нельзя упускать какие-либо существенные особенности, способные сыграть ключевую роль при выборе той или иной альтернативы. Стратегические альтернативы должны существенно различаться между собой. Это необходимо для того, чтобы предложить максимально широкий выбор и не пропустить потенциально лучший вариант. В общем виде организация выбирает из четырех возможных альтернатив (концентрация, интеграция, диверсификация, сокращение) с последующей детализацией выбранного варианта. Чаще всего одновременно применяется несколько стратегий или сочетание их элементов. Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии.

Главная цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации.

Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию предприятия и его будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке.

На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни предприятия); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх», «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями).

Формирование стратегии предприятия в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры предприятия, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

5 этап: выбор и оценка стратегии. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации.

При этом используется **специальный инструментарий**, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (SWOT-анализ, матрица БКГ (BCG), модель АДЛ (ADL/LC) и др.).

SWOT-анализ – классический метод изучения внешних и внутренних параметров компании, помогающий построить матрицу сильных и слабых сторон, определить угрозы и возможности, сконцентрироваться на наиболее перспективных направлениях развития рынка. SWOT-анализ используется для выработки *экономической стратегии* развития организации.

SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования и позволяет аналитикам формулировать взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз в виде логически согласованной схемы.

SWOT-анализ применяется для:

- 1) анализа факторов конкурентного окружения;
- 2) планирования реализации стратегий;
- 3) конкурентной разведки.

В качестве дополнений к таблице SWOT-анализа могут составляться так называемые вспомогательные матрицы стратегического

планирования, такие как **модель БКГ (BCG)** или модель «роста-доли» и др.

Эта модель (рис. 9) представляет собой своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая – для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта. Модель БКГ состоит из четырех квадрантов.

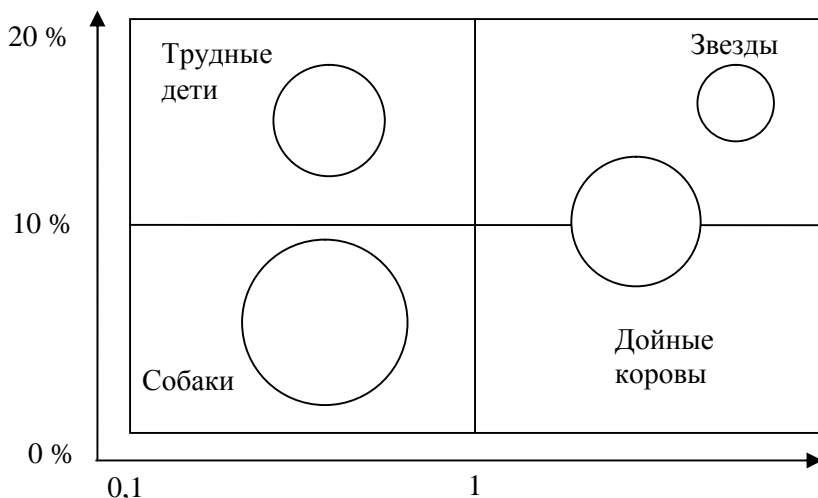


Рис. 9. Представление матрицы БКГ (модели BCG) для анализа стратегических позиций и планирования

В стратегическом планировании широко используется **модель АДЛ (ADL/LC)**, разработанная известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты АДЛ, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение.

Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла,

и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно, для того чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Структура модели АДЛ (ADL/LC). Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек. Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса организации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Кроме SWOT-анализа, матрицы БКГ и некоторых других матриц стратегического планирования в организациях широко используются также *альтернативные подходы к разработке стратегии*:

1. *Анализ трех «К» (3 Cs Analysis).* Основная задача маркетинговой стратегии – выгодное позиционирование компании по отношению к конкурентам на основе ее явных преимуществ и лучшего качества обслуживания. Хорошую маркетинговую стратегию отличают: а) четко определенный рынок; б) соответствие преимуществ компании потребностям рынка; в) превосходящие показатели компании в основных сферах деятельности, за которые идет конкурентная борьба. Вместе эти три «К» («компания», «клиенты», «конкуренты») составляют треугольник стратегии маркетинга.

2. *Три ценностных критерия.* Маркетологи Майкл Трейси и Фред Вирсема предлагают ориентировать стратегическое планирование на один из трех ценностных критериев:

– отлаженность операционной деятельности (Operational Excellence);

– доверительные отношения с клиентами (Customer Intimacy);

– превосходство продукта (Product Leadership).

3. *Сеть ценностей (Value Net).* Авторы данной концепции расширяют модель пяти сил за счет рассмотрения роли дополнительных участников рынка. Дополнительные участники – компании-поставщики, у которых конечные потребители приобретают комплементарные (дополнительные к основному продукту) товары или услуги.

4. *Матрица оценки возможностей (Opportunity Evaluation Matrix)*. Матрица оценки возможностей используется для определения рынков, которые организация может обслуживать для получения дополнительной прибыли. Под возможностями при этом подразумеваются новые типы или классы покупателей, неудовлетворенные потребности клиентов или новые способы удовлетворения их потребностей.

Качественный этап оценки возможностей состоит в оценке соотношения между привлекательностью новой возможности и способностью организации освоить данную рыночную нишу. Привлекательность оценивается по пяти параметрам:

- 1) интенсивность конкурентной борьбы;
- 2) уровень запросов потребителей;
- 3) количественная оценка спроса (и возможностей его удовлетворения);
- 4) характеристика конъюнктуры с точки зрения социальных, политических, экономических и технологических условий;
- 5) способности и ресурсы организации.

5. *Матрица рисков*. Риск – это угроза, возникающая за счет неблагоприятных тенденций или развития событий, которые при отсутствии защитных маркетинговых мероприятий могут привести к снижению продаж или прибыли. В рамках данной модели риски классифицируются в зависимости от их серьезности и вероятности так, что получается матрица 2×2 .

Риски, несущие большую опасность и имеющие высокую вероятность, являются основными угрозами благополучию деятельности организации. Необходимо заранее подготовить план действий при непредвиденных обстоятельствах. Незначительные и маловероятные риски являются второстепенными, и их можно игнорировать. Риски, расположенные в верхнем правом и нижнем левом углах, не требуют отдельного плана действий при непредвиденных обстоятельствах, однако их необходимо контролировать, чтобы они не переросли в критические.

6. *Стратегические группы*. Данная модель определяет конкурентов компании через призму того, какие конкурентные стратегии они используют в своей работе. Данный подход хорош для определения и анализа конкурентов, так как члены одной стратегической группы не только схожи, но и в одинаковой степени подвержены

любим имеющимся изменениям конъюнктуры. В результате они, скорее всего, одинаково отреагируют на конкурентные риски и действия.

7. *Матрица SPACE (The SPACE Matrix)*. Матрица SPACE – ценный метод анализа конкурентного положения организации. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый из этих показателей может характеризоваться набором критериев. Например, в группу «конкурентные преимущества» войдут такие критерии, как доля рынка, качество продукта, его жизненный цикл и другие. Каждый из них авторы методики предлагают оценивать по шестибальной шкале, а на основе этого выводить среднестатистическую оценку показателя.

После этого все полученные средние значения вносятся в специальную схему распределения рыночных сил. Таким образом, стратегическое положение организации классифицируется как: агрессивное (рынок растет, экономика стабильна), конкурентное, консервативное (рынок стагнирует или сокращается, но экономические условия стабильны) или оборонительное.

Матрица SPACE может быть использована самостоятельно или как основа для другого анализа (например, SWOT-анализа, отраслевого анализа или оценки стратегических альтернатив).

8. *Матрица конкурентного преимущества (усовершенствованная матрица BCG)*. Новая матрица BCG – средство оценки количества возможностей выделиться и получить конкурентное преимущество. Эта матрица является ответом на критику в адрес первоначальной бостонской матрицы, которая концентрировалась на оценке внутренних факторов и не могла отобразить изменения внешней бизнес-среды.

В рамках новой матрицы учитываются такие критерии, как масштабы потенциального конкурентного преимущества (большое или маленькое) и количество путей достижения потенциального конкурентного преимущества (большое или маленькое).

Ячейки матрицы дифференцируют отрасли на «объемные», «тупиковые», «слабоконцентрированные» и «специализированные».

9. *Концепция стратегического планирования Abell.* Ядром любой деловой стратегии является определение рынка. Рынок можно характеризовать по-разному: в зависимости от характеристик товара, типа сбыта брендового товара, определенного расположения или плана продаж. От определения рынка во многом зависит его размер.

Традиционно, границы рынка определяются пределами распространения товарного рынка. Границы рынка зависят от пяти факторов воздействия бизнес-среды: технологических изменений, развития товара с ориентацией на рынок, изменения цены и ограниченности поставок, социальных, законодательных тенденций и политики правительства, а также от конкуренции на внешних рынках. Процесс приспособления и распространения лежит в основе освоения новых групп клиентов. Процесс систематизации приводит к появлению многофункциональных товаров. И, наконец, изменение технологического фактора определяется процессом внедрения технологий.

10. *Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера.* В рамках данной типологии Филипп Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, новичок, ведомый или «нишевик». Каждому из них предписывается особый стиль поведения на рынке.

11. *Жизненный цикл товара.* Классическая концепция жизненного цикла товара основана на природной последовательности «биологическое рождение – рост – зрелость – упадок».

Сразу после выхода товара на рынок продажи растут медленно. На стадии роста товар быстро принимается рынком и прибыль значительно увеличивается. Стадия зрелости характеризуется замедлением роста продаж за счет того, что товар уже принят большинством потенциальных покупателей. Во время упадка наблюдается снижение уровня продаж и уменьшение прибыли за счет роста конкуренции. Каждая стадия индивидуальна и ставит особые задачи перед производителем. Следовательно, участники рынка должны постоянно приспосабливать свою маркетинговую политику к возрастным потребностям своих брендов.

12. *Анализ отрасли по модели «Пять сил» Майкла Портера* (рис. 10). Эта модель анализа рыночных сил, которые могут как угрожать предприятию, так и открывать для него возможности роста.

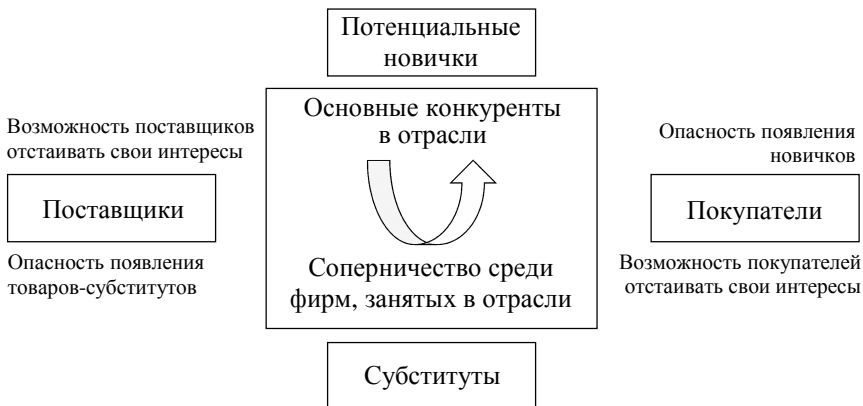


Рис. 10. Модель «Пять сил» Портера

Модель «Пять сил» по М. Портеру включает:

- 1) новых конкурентов, проникающих в отрасль и выпускающих подобные товары;
- 2) товары-заменители – субституты;
- 3) компании-конкуренты, уже закрепившиеся на отраслевом рынке;
- 4) воздействие продавцов (поставщиков);
- 5) воздействие покупателей (клиентов).

В отрасли доминирует обычно один из пяти факторов, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

Рассмотрим действие упомянутых выше «*пяти сил конкуренции*»:

1. *Появление в отрасли новых конкурентов* могут предупредить следующие входные барьеры:

- приверженность покупателей существующему на рынке товарному знаку;
- необходимость создания новой системы каналов распределения (сбыта), контроль над существующими каналами сбыта и высокая стоимость их создания;
- трудность доступа к технологии и ноу-хау;
- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли организаций – помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;

– издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проективными разработками нового продукта;

– политика государства, не способствующая проникновению на рынок.

2. Угроза появления *товаров-заменителей (субститутов)*, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом может обострить конкуренцию.

Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:

– проведение ценовой конкуренции;

– улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара;

– рекламные атаки на потребителей;

– разработка и производство новых привлекательных продуктов;

– оценка потребителями своих издержек при переходе на товары-заменители.

3. *Внутриотраслевая конкуренция* может колебаться от мирного сосуществования до жестких и грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях, где имеются:

– большое число конкурентов;

– однородность выпускаемых товаров;

– барьеры снижения издержек (например, стабильно высокие постоянные затраты);

– высокие выходные барьеры из отрасли;

– зрелость, насыщенность рынка.

4. *Сила воздействия поставщиков*. Сильные поставщики могут повышать цены на свои товары, снижать качество поставляемых продуктов и услуг.

Сила поставщиков определяется:

– наличием крупных компаний-поставщиков, доминированием нескольких компаний-поставщиков;

– более высокими переходными затратами;

– отсутствием заменителей поставляемых товаров (продукция поставщиков уникальна);

– решающим значением поставляемых товаров в ряду необходимых экономических ресурсов;

– способностью присоединить фирму-покупателя путем вертикальной интеграции.

5. *Сила воздействия покупателя.* Конкуренция со стороны покупателей выражается:

- в давлении на цены в целях их понижения;
- требованиях более высокого качества;
- требованиях лучшего обслуживания;
- столкновении внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила покупателя зависит:

- от сплоченности и концентрированности группы потребителей;
- степени важности продукции для покупателей;
- диапазона ее применения;
- степени однородности продукции;
- уровня информированности потребителей;
- затрат на переход к другому поставщику товара.

Конкурентный анализ включает в себя два этапа: определение главных конкурентных сил в отрасли; формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

Проанализировав (с использованием вышепредставленного инструментария) внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю структуру организации, руководство осуществляет *выбор стратегии* предприятия, которая представляет собой логическую систему мер, с помощью которых предприятие надеется выполнить свои цели и задачи. Причем общая стратегия предприятия представляет собой обобщенную модель долгосрочных действий, необходимых для достижения поставленных ею долгосрочных (стратегических) целей и состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, связанных с прибыльностью, ликвидностью, рисками, анализом рынков, конкурентов, потребителей.

Общая стратегия уточняет сегменты рынка, на которых может действовать предприятие. Сегменты различаются по продуктам, потребностям, по реакции потребителей, по прибыльности. Поэтому, разрабатывая общую стратегию, предприятие сосредотачивает внимание на том, какие сегменты развивать, как оценить имеющиеся возможности, сильные стороны.

Процесс выбора стратегии включает этапы: *разработки, доводки и анализа (оценки)*. На практике эти этапы трудно разделять,

так как они представляют собой разные уровни единого процесса анализа. Однако при этом используются разные методы.

На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать как можно большее число *альтернативных стратегий*, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это существенно расширит выбор и позволит не пропустить потенциально лучший вариант.

На втором – стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируются общая стратегия организации.

На третьем – анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии организации и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием, по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются функциональные стратегии.

Глубина проработки стратегической альтернативы не должна быть чрезмерной, иначе процесс выбора стратегии рискует затянуться, но при этом нельзя упускать какие-либо существенные особенности, способные сыграть ключевую роль при выборе той или иной альтернативы.

Важной особенностью альтернатив должно быть существенное различие закладываемой в них базовой логики бизнеса с целью рассмотрения максимально широкого выбора. Сравнивая разные варианты стратегий между собой, легче выявить их сильные и слабые стороны. Кроме того, выбор стратегии развития организации, как правило, коллективное решение. Неважно, как оно принимается: в узком кругу или на стратегической сессии. Выбор из одного варианта неэффективен. Именно поэтому надо готовить и предлагать альтернативы. Достаточно часто бывает, что по результатам рассмотрения подготовленных стратегической дирекцией или консультантами вариантов руководство организации не принимает ни один из них, а комбинирует свой собственный, собирая все лучшее, что имеется в разных альтернативах.

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать.

Перед организацией стоят четыре *основные стратегические альтернативы*, хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив. Следует рассмотреть каждую из этих четырех альтернатив и причины, почему организации следует применять одну стратегию, а не другую. На основе этого необходимо сформулировать общую стратегию организации.

Разработка стратегии развития организации сопровождается определенными рисками. Дело в том, что ситуация на рынке – величина непостоянная. Ни один аналитик не может составить абсолютно точный прогноз, ведь предсказать будущие изменения практически невозможно. Именно поэтому выбор стратегии следует производить с учетом возможных рисков.

2.2.4. Стратегический план предприятия

Основной документ стратегического планирования на предприятии – *стратегический план*, определяющий главные цели и стратегические линии, которым подчинены развитие, использование и распределение имеющихся ресурсов. Стратегический план – это документ, определяющий стратегию развития действующего предприятия на два или более года с учетом достигнутых результатов на момент разработки плана и содержащий обоснованный прогноз его деятельности в соответствующем периоде, включая оценку ожидаемых результатов и планируемые значения основных показателей деятельности предприятия, а также мероприятия, инструменты, ресурсы и условия их достижения. Стратегический план анализирует внутренние и внешние факторы, влияющие на бизнес, и определяет процедуры и шаги, которые предпримет бизнес для достижения определенных целей и задач. В этом плане указаны сотрудники и клиенты, которые необходимы для достижения успеха, а также бюджет и ресурсы, которые необходимо использовать для выполнения задачи.

Стратегический план включает в себя определение и контроль будущего бизнеса, а также его текущий статус. Он также помогает организации конкурировать, контролируя ее финансовую позицию, и предпринимает шаги для достижения своей миссии. Миссия и видение организации определяют успех стратегического плана.

Принятая стратегия служит основой для разработки стратегического плана предприятия. В зависимости от комбинации выбранных стратегий стратегический план может быть наступательным или оборонительным.

Наступательный план предполагает деловое развитие предприятия. Он создается, как правило, крупными организациями, обладающими высоким потенциалом. Наступательный план предполагает освоение и производство новой продукции, выход на новые рынки, значительные инвестиции и т. д.

Оборонительный план нацелен на удержание достигнутых на рынке позиций и содержит меры, предупреждающие негативные последствия рынка, банкротство предприятия.

Стратегический план должен отвечать на следующие вопросы:

1. Каковы условия спроса в планируемом периоде? Каких товаров и услуг ожидают потребители от предприятия?

2. Какие виды продукции должны быть сняты с производства?

3. Каков должен быть объем ресурсов для производства планируемых товаров и услуг?

4. Каковы должны быть организационно-экономические способы создания новых производств (приобретение, слияние, новое строительство, собственные НИОКР, покупка патентов и т. д.)?

5. Какие организационно-технические изменения следует произвести на предприятии, чтобы достичь запланированных результатов деятельности?

В отличие от тактического и оперативного планов, *стратегический план не имеет жесткой структуры*. К выбору его разделов и показателей каждая организация подходит с собственных позиций. Тем не менее в последнее время наметилась общепринятая гипотетическая структура стратегического плана, позволяющая судить о том, как организация и ее структурные подразделения распоряжаются своими ресурсами.

Структура стратегического плана:

Предисловие

1. *Раздел « Корпоративная миссия »* организации включает следующие показатели:

- цели и задачи предприятия;
- сферы деятельности;

- структура и темпы роста бизнеса;
- характер удовлетворения потребностей клиентов;
- особенности выпускаемой продукции;
- стратегия продукта;
- стратегия предпродажного и послепродажного обслуживания;
- партнеры;
- покупатели, клиенты;
- поставщики;
- ценности организации, кадровая политика, мотивация персонала;
- организационная структура управления;
- доходы (величина, рентабельность, доход на акцию и т. д.);
- социальная деятельность;
- благотворительная деятельность;
- культура и имидж организации.

2. **Раздел «Продукция»** включает следующие показатели:

- укрупненная номенклатура выпускаемой продукции;
- номенклатура осваиваемой новой продукции;
- номенклатура снимаемой с производства продукции;
- номенклатура сопутствующих товаров;
- количество потенциальных покупателей;
- емкость рынка и объем продаж;
- рентабельность продукции;
- ценовая политика;
- качество продукции;
- сроки разработки и освоения новой продукции;
- затраты на НИОКР;
- скорость обслуживания клиентов;
- количество претензий и рекламаций.

3. **Раздел «Конкуренция»** включает следующие показатели:

- уровень обслуживания клиентов;
- степень дифференциации продукции;
- уровень издержек;
- входные барьеры;
- выходные барьеры;
- интенсивность конкуренции;
- мероприятия по использованию преимуществ;
- мероприятия по преодолению слабых сторон;

- мероприятия по реализации возможностей;
- мероприятия по предотвращению угроз.

4. **Раздел «Рынки»** включает следующие показатели:

- границы рынков сбыта;
- существенность сегментов рынков;
- мощность каналов сбыта;
- транспортная сеть;
- доступность сегментов рынка;
- динамика изменения рынков;
- потенциальные конкуренты;
- прогноз появления товаров – заменителей;
- стратегия продвижения товаров на рынки;
- система распределения продукции;
- концентрация продаж на рынках;
- доля рынка;
- относительная доля рынка.

5. **Раздел «Ресурсы»** включает следующие показатели:

- величина и структура основного и оборотного капитала;
- активы организации;
- производственная мощность;
- кредиторская и дебиторская задолженность;
- прогноз изменения цен на ресурсы;
- величина и направления вложений инвестиций;
- эффективность использования ресурсов;
- кредиты;
- рентабельность предприятия.

6. **Раздел «Деловой портфель»** включает следующие показатели:

- производственная структура предприятия;
- продажа собственности;
- покупка собственности;
- слияние собственности;
- степень диверсификации предприятия;
- эмиссия ценных бумаг.

7. **Раздел «Инновации»** включает следующие показатели:

- создание, освоение и повышение качества продукции;
- внедрение новой технологии;
- механизация и автоматизация производства;

- совершенствование управления;
- экономия ресурсов;
- защита окружающей среды.

8. **Раздел «Инвестиции»** включает следующие показатели:

- реальные инвестиции;
- портфельные, интеллектуальные инвестиции.

В *предисловии* характеризуют общее состояние предприятия: виды выпускаемой продукции, их значимость в мировом масштабе, внутри страны и в данном регионе с точки зрения конкурентоспособности, качества и безопасности использования, имидж, место в рейтинге подобных предприятий, основные технико-экономические показатели деятельности за последние 5 лет и на планируемый период, дают краткую характеристику ресурсного потенциала, а также конкурентоспособности товаров и предприятия на конкретных рынках и во временных периодах, представляют основные показатели технологии, организации, менеджмента. Предисловие должно быть кратким, деловым, конкретным. Оно разрабатывается в последнюю очередь, после обоснования всех разделов стратегического плана.

1. Корпоративная миссия. Отражает существующую на рынке возможность удовлетворения конкретных видов потребностей, поставляя продукцию для данной категории потребителей в условиях конкуренции с определенной группой других изготовителей. В данном разделе должны быть четко сформулированы решения, касающиеся характера выпускаемой продукции, нахождения для товаров оптимальных товарных ниш и стратегии обслуживания товаров.

2. Продукция. Этот раздел содержит укрупненную номенклатуру и объем продаж продукции, доступность сегмента рынка для предприятия и прибыльность. Объем продаж характеризует емкость рынка, показывает, какое количество и на какую сумму было продано конкретных изделий в предшествующем периоде, наличие потенциальных покупателей в границах сегмента рынка и на сколько может быть увеличен объем продаж в планируемом периоде. Доступность сегмента рынка для предприятия позволяет определить возможность обеспечения предприятия каналами сбыта, их мощность, надежность транспортной сети для доставки продукции потребителям.

Прибыльность характеризует рентабельность деятельности предприятия на данном сегменте рынка.

3. Конкуренция. Задача данного раздела стратегического плана – оценить, какие изменения в стратегии могут предпринять конкуренты и какие мероприятия следует выполнить, чтобы в полной мере использовать преимущества предприятия. Наиболее распространенные следующие меры:

- достижение уровня удовлетворения потребностей, превышающего уровень конкурентов;
- выбор эффективных рынков сбыта и дифференциация продукции;
- обеспечение уровня издержек ниже среднеотраслевого и нормы прибыли выше отраслевой;
- создание входных конкурентных барьеров за счет издержек переориентации потребителей, дифференциации продукции, недоступности для конкурентов каналов распределения продуктов, отсутствия земельных участков, недостатка опыта и ноу-хау, снижения цен и т. д.
- создание выходных барьеров за счет высокой капиталоемкости производства, ликвидации крупных производственных мощностей, списания крупных инвестиций и т. д.

4. Рынки. В данном разделе должны быть указаны границы рынка. Они определяются не только его географией, но и особенностями использования продукции. При определении границы рынка учитываются существенность сегмента рынка и интенсивность конкуренции.

Существенность сегмента тесно связана с характеристикой сегмента по объему продаж, но учитываются и тенденции его развития. Интенсивность конкуренции характеризует сегмент с точки зрения наличия на нем конкурентов, т. е. в какой степени они готовы уступить свою долю рынка. Учитывается также возможность появления новых конкурентов в будущем, их слабые и сильные стороны.

5. Ресурсы. В стратегическом плане ресурсы используются для поддержки стратегии. Планируется величина и структура основного и оборотного капитала, производственная мощность предприятия, кредиторская и дебиторская задолженность и т. д. Особое внимание уделяется инвестициям, их величине и направлениям использования. Направления предопределяются характером стратегии.

Планируется общий объем инвестиций и направления их вложений. При разработке этого раздела плана необходимо оценить, как долго данные инвестиции могут быть рентабельными по сравнению с возможными альтернативными направлениями и какую прибыль они могут принести.

6. Деловой портфель. Этот термин применяется для обозначения группы хозяйственных подразделений, принадлежащих одному хозяйствующему субъекту (владельцу). Портфель, в зависимости от специфики его формирования, может быть диверсифицированным, синергическим или смешанным. В плане должны быть предусмотрены структурные изменения портфеля, т. е. планируемые приобретения и продажи предприятия и его структурных подразделений; способы деления предприятия на более мелкие подразделения в процессе реструктуризации и разукрупнения (деление в соответствии с дифференциацией продукции, покупателей, рынков сбыта).

7. Инновации. В широком смысле под инновациями понимается применение новых возможностей для решения проблем. В узком смысле инновации – это мероприятия, направленные на создание, освоение и повышение качества выпускаемых видов продукции, внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства, совершенствование управления основным, вспомогательным и обслуживающим производством, экономию материалов, топлива, энергии и т. д.

Инновационная деятельность объединяет все разделы стратегического плана и включает не только процессы зарождения идеи, но и ее коммерческой реализации. Данный раздел содержит перечень всех инноваций, предусматриваемых к реализации в планируемом периоде. Подробное технико-экономическое обоснование каждой инновации осуществляется в соответствующем бизнес-плане. Поэтому на практике малые и средние предприятия иногда стратегический план отдельным документом не оформляют, а все стратегические решения отражают в бизнес-планах. Однако такой подход не исключает необходимости выполнения всех вышерассмотренных процедур стратегического планирования.

8. Инвестиции. Процесс принятия инвестиционных решений является неотъемлемой частью стратегического планирования, которое должно обеспечить согласование долгосрочных целей предприятия и использование ресурсов, направляемых на достижение

целей. Инновационное и инвестиционное планирование можно рассматривать как процесс планирования реализации выбранной стратегии. Следует отметить, что связи стратегического планирования с инновационным и инвестиционным процессами малоизученны.

Иногда эти процессы отождествляются. Наиболее перспективным подходом является тот, при котором планирование нововведений и инвестиций рассматривается как процедура стратегического планирования. Поскольку инвестиции подразумевают долгосрочное вложение ресурсов, то инвестиционные решения должны быть ориентированы на долгосрочную перспективу. Инвестиционные решения по своей сути всегда являются стратегическими решениями.

В соответствии с объектом инвестиций выделяют:

- реальные (капиталообразующие) инвестиции – долговременные вложения средств в производство, связанные с приобретением реальных активов;
- портфельные (номинальные) инвестиции – вложения средств в ценные бумаги, в долю (пай) другого предприятия, выдача за счет собственных средств кредита.

В случае портфельных инвестиций основной задачей инвестора является формирование и управление оптимальным инвестиционным портфелем, как правило, осуществляемое посредством операций покупки и продажи ценных бумаг. Таким образом, портфельные инвестиции – это чаще всего краткосрочные финансовые операции.

• интеллектуальные инвестиции – вложение средств в подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров (человеческий капитал), в рекламу, в исследования и разработки (инновации), социальные мероприятия. Их особенность в том, что объект инвестирования и объект получения эффекта не совпадают ни во времени, ни в пространстве, что затрудняет их планирование и оценку.

В *приложениях* к стратегическому плану, как правило, содержатся следующие материалы: характеристика конкурентов; инструкции, методики, стандарты, описания технологий, программы и другие вспомогательные материалы; исходные данные для расчетов и т. д.

В стратегическом плане предприятия осуществляется расчет планируемых финансовых результатов деятельности предприятия

(рассчитываются финансовые показатели, которые организация должна обеспечить при успешной реализации стратегического плана).

Оценка и контроль выполнения стратегического плана позволяют вносить корректировки в разработанный стратегический план и в случае необходимости осуществить его переформулировку.

Стратегический план предприятия – это интегрированная совокупность решений, направляющих и формирующих действий предприятия, поддающихся корректировкам после принятия, оказывающих решающее влияние на достижение предприятием стратегических целей. Причем стратегический план предприятия должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию, переориентацию и внесение необходимых корректировок с учетом постоянно меняющейся деловой и социальной обстановки.

Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана. Причем реализация разработанной и принятой стратегии развития способна обеспечить предприятию преимущества на рынке за счет создания принципиально новой концепции управления, направленной на совершенствование методов управления деятельностью предприятия и технологий работы с клиентами, учитывающей текущее состояние экономической конъюнктуры и современные тенденции рынка.

Реализация стратегии организации является внутренней административной функцией управления (менеджмента), исполнение которой подчиняется логике теории управления организацией и опыту эффективного управления, накопленного международной практикой. Организация контроля выполнения стратегического плана должна удовлетворять потребности предприятия в целом и не ограничиваться финансовыми и учетными характеристиками. Стратегический контроль включает: контроль окружающей среды; контроль стратегических действий; контроль стратегических изменений.

Следует отметить, что приведенные состав и содержание разделов стратегического плана примерные. На конкретном предприятии менеджеры, учитывая рекомендации методических указаний по планированию, самостоятельно строят стратегический план.

Тема 2.3. Планирование потенциала предприятия

2.3.1. Сущность и составляющие потенциала предприятия

Термин «потенциал» (лат. *potentia* – возможность, мощь, скрытая сила) получил в настоящее время широкое распространение.

Потенциал – это средства, имеющиеся в наличии; возможности отдельного лица, общества, государства, предприятия; средства, которые могут быть мобилизованы и использованы для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи (экономической, инновационной, научной и т. д.).

Потенциал предприятия – это совокупность ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, которые оказывают наибольшее влияние на конечные результаты всякой его деятельности, на пределы экономического роста и структурного развития всей организации.

Потенциал предприятия оценивается системой показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие производственные резервы, которые могут быть использованы в деятельности предприятия.

Потенциал любого предприятия оказывает наибольшее влияние на конечные результаты всякой его деятельности, на пределы экономического роста, структурного развития и характеризует реальные (а не теоретические) возможности, которые в настоящее время не могут быть реализованы в силу тех или иных причин. Как свидетельствует мировой опыт, те предприятия, которые планируют и поддерживают высокий потенциал своего развития, устойчиво оказываются сильными, прибыльными и конкурентоспособными.

В современных рыночных отношениях все ресурсы, составляющие основу развития потенциала любого предприятия (организации) подразделяются на *две большие категории* (материальные и людские) и *четыре основных вида* (земля, труд, капитал и предпринимательские способности).

Земля, природные ресурсы – все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых,

земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др. Природные ресурсы играют важную экономическую роль в жизни людей, закладывают основы развития человека и производства, способствуют росту личного и национального богатства.

Труд, или трудовые ресурсы, характеризует совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. В общем виде любой труд или способ к труду можно охарактеризовать количеством трудоспособных работников, уровнем их профессиональной подготовки и квалификации, трудовой отдачей персонала и многими другими экономическими показателями.

Капитал, или инвестиционные ресурсы, определяет весь запас накопленных материальных средств: производственное оборудование, технологическая оснастка и инструменты, объем сырья и материалов, используемых в процессе изготовления товаров и выполнения услуг. Деньги в рыночной экономике не относятся к капитальным ресурсам, так как сами по себе они не производят продукции, хотя и приносят многим их обладателям большое богатство.

Предпринимательские (или творческие) способности человека проявляются в умении открыть свое дело (бизнес), организовать новые научные, технические, коммерческие либо иные инновационные проекты, а также в рациональном использовании труда, земли, капитала и других экономических ресурсов.

Совокупный потенциал любой организации образуют отдельные составляющие потенциалов: трудовой, финансовый, производственный, экономический, организационный, научно-технический, инновационный, информационный, предпринимательский потенциал.

1. Трудовой потенциал – характеризуется совокупностью его способностей к экономической деятельности и представляет собой форму проявления человеческого фактора производства, диалектическое единство способностей человека и возможностей их реализации в изменяющихся условиях производства.

Трудовой потенциал организации может быть представлен как взаимосвязь следующих факторов:

- численность работников в целом и по категориям;
- количество регламентированного рабочего времени;
- сложившийся уровень интенсивности труда;

- качество рабочей силы (уровень общеобразовательной профессиональной подготовки, уровень физического здоровья);
- социально-физиологические факторы (уровень охраны труда, предупреждение профессиональных заболеваний у членов производственного коллектива);
- социально-психологические факторы (уровень удовлетворенности трудом, характер межличностных отношений);
- социально-экономические факторы (действующая система экономических рычагов и стимулов, уровень текучести кадров).

Основой развития трудового потенциала является совершенствование заложенных природой человеческих способностей. В процессе трудовой деятельности человеческий потенциал непрерывно развивается. На многих предприятиях действуют свои системы повышения профессиональной квалификации персонала, расходуются значительные финансовые средства на поддержание здоровья, создание безопасных условий работы, развитие творческих способностей и т. п. Развитие и реализация трудового потенциала в очень большой степени зависят от сложившихся экономических отношений и существующей государственной политики в стране, а также национального богатства и многих других факторов.

Между трудовым потенциалом, результатами труда и уровнем жизни человека существует прямая зависимость: рост одних факторов вызывает соответствующие изменения всех остальных.

Однако трудовой потенциал человека имеет свои границы, определяемые его умственными и физическими способностями, нравственными и интеллектуальными качествами и другими личными характеристиками, а также наличием возможности к профессиональному росту и развитию.

2. Финансовый потенциал – это совокупность финансовых ресурсов, определяющих возможности функционирования и развития предприятия.

Финансовые ресурсы предприятия представляют собой денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для осуществления затрат по расширенному воспроизводству, экономическому стимулированию, выполнению обязательств перед государством, финансирование прочих расходов.

Финансовые ресурсы предприятия подразделяются на *три части*.

А. Собственные ресурсы:

- 1) поступления:
 - уставный капитал, сформированный за счет денежных поступлений;
 - добавочный капитал в его денежной части;
- 2) сформированные за счет прибыли прошлых лет:
 - резервный капитал;
 - специальные фонды (фонды специального назначения);
 - нераспределенная прибыль прошлых лет;
- 3) чистая прибыль отчетного периода:
 - прибыль от текущей деятельности;
 - доходы от инвестиционной деятельности;
 - доходы от финансовой деятельности;
 - доходы от прочей деятельности и хозяйственных операций.

Б. Собственные ресурсы строго целевого назначения:

- 1) расходы предстоящих периодов;
- 2) целевое финансирование и поступления;
- 3) страховые возмещения.

В. Заемные ресурсы:

- 1) долгосрочные: кредиты, займы, кредиторская задолженность;
- 2) краткосрочные: кредиты, займы, кредиторская задолженность, расчеты по дивидендам.

Ряд факторов, характеризующих финансовый потенциал предприятия (достаточность оборотных средств на предприятии, стоимость имущества предприятия, норма накопления прибыли, размер внешнего и внутреннего долга) во многом определяет инвестиционную конкурентоспособность предприятия, кредитоспособность, экономическую независимость.

Уровень финансового потенциала непосредственно влияет на уровень экономического потенциала предприятия, а также косвенно оказывает влияние на другие составляющие совокупного потенциала предприятия.

3. Производственный потенциал – это:

– имеющиеся потенциальные возможности производства к выпуску конкурентоспособной продукции при эффективном использовании имеющихся ресурсов;

– максимальный объем работ в приведенных единицах измерения затрат труда (нормо-часы), который может быть выполнен в течение некоторого периода времени (например, года) основными производственными рабочими на базе имеющихся производственных фондов при двух-, трехсменном режиме работы и оптимальной организации труда и производства;

– максимальный объем выпуска, который предприятие может произвести при данном объеме факторов производства (труд, капитал, земля), уровне технологического прогресса и системе организации производства;

– отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного производственного результата при наиболее эффективном использовании: интеллектуального капитала предприятия для поиска передовых форм организации производства; имеющейся техники в целях получения наиболее высокого уровня технологий; материальных ресурсов для обеспечения максимальной экономии и оборачиваемости.

Наиболее значимы при оценке *производственного потенциала* следующие *составляющие*:

- производственная составляющая – основные производственные фонды предприятия;
- материальная составляющая – оборотные средства предприятия, материальные ресурсы;
- кадровая составляющая – персонал;
- технико-технологическая составляющая – техническая база предприятия и применяемые технологии;
- информационная составляющая – особые знания, информационные технологии и ресурсы.

Производственный потенциал предприятия определяется в результате расчета *системы экономических оценок* следующих показателей:

- потенциальная годовая *производственная мощность* в расчетных единицах, развернутая по видам основной и побочной продукции;
- потенциальный годовой валовой *объем выпускаемой продукции*, работ, услуг (выручка) (в рублях);
- потенциальная величина *добавленной стоимости, условно-чистой или конечной продукции* (в рублях);

- потенциальный *чистый годовой доход* или объем произведенной чистой продукции;
- потенциальная *годовая балансовая прибыль* от произведенной деятельности при возможных вариантах ценовой стратегии предприятия (в рублях);
- потенциальная *чистая прибыль* после уплаты налогов (в рублях).

Уровень производственного потенциала во многом определяется потенциалом рынка, т. е. абсолютным (относительным) объемом товаров, которые могут быть закуплены или потреблены тем или иным сегментом рынка за определенный временной период.

4. Экономический потенциал любого предприятия представляет собой:

– совокупность имущественного и финансового потенциалов предприятия, совокупность ресурсов (трудовых, материальных, нематериальных, финансовых и др.), имеющих в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода;

– систему возможностей для применения всей совокупности ресурсов и резервов предприятия (материальных и нематериальных, кадровых, денежных и др.) для достижения эффективного функционирования и развития.

Таким образом, экономический потенциал организации характеризуется не только наличием ресурсов, но и эффективностью их использования. При одинаковых потенциальных возможностях экономический потенциал выше у той организации, которая более эффективно их использует.

Состояние экономического потенциала предприятия характеризуют следующие *факторы и показатели*:

– объем и количество производственных ресурсов, численность промышленно-производственного персонала, состав основных производственных фондов, величина оборотных фондов и материальных запасов, наличие финансовых ресурсов и нематериальных активов, использование патентов, лицензий, технологии, информации;

– способности персонала предприятия и профессиональной деятельности во всех сферах производства и на всех уровнях управления;

– финансовое состояние предприятия, уровень текущей платежеспособности и ликвидности, внешняя и внутренняя задолженность, степень кредитоспособности;

– состояние научной, творческой, рационализаторской и инновационной деятельности, способность к обновлению производства и смене действующей технологии;

– информационное обеспечение маркетинговой, проектной, производственной и финансовой деятельности, качество используемой информации, степень ее обоснованности и достоверности.

Экономический потенциал объединяет совокупность частных потенциалов, в том числе:

– кадровый потенциал – количество сотрудников, необходимое и достаточное для достижения задач данной организации, а также их персональные особенности, влияющие на эффективность работы;

– фондовый потенциал – достаточность и оптимальность применения основных активов и оборотных средств;

– финансовый потенциал – оптимальная обеспеченность денежными средствами, покрывающими потребности предприятия, корректно распределяемыми и применяемыми;

– управленческий потенциал – способности руководителей организовывать производственные процессы и ресурсы для максимального обеспечения конкурентных побед в виде адекватной структуры организации и актуальных управленческих методов;

– маркетинговый потенциал – успешное применение системы продвижения товаров на рынке для постоянного сохранения и повышения конкурентных преимуществ;

– инновационный потенциал – возможность применения или привлечения ресурсов для развития предприятия в соответствии с его потребностями.

5. Организационный потенциал представляет собой совокупность возможностей и способностей внутренних элементов (пассивных и активных) предприятия к реализации его тактики и стратегии на каждом этапе функционирования и развития.

Для определенных основных элементов, которые разделены на *активные* и *пассивные*, выделены их основные черты и особенности поведения при взаимодействии.

К *активным* элементам организационного потенциала относятся: организация производственной деятельности, организационная структура, постоянство организационных изменений.

К *пассивным* элементам организационного потенциала относятся: мотивационный, коммуникативный, ресурсный и кадровый;

Организационный потенциал предприятия формируется одновременно с формированием самого предприятия путем последовательного построения его системных слоев и свойств и определяется сочетанием гибкости и функциональности (самоконтроля) предприятия, т. е. тех факторов, которые свойственны предприятию на этапе его расцвета и инновационного типа развития. Основу организационного потенциала составляет культура организации: совокупность управленческого персонала, системы ценностей, обычаев, нравов.

Объектом организационного потенциала является деятельность предприятия, организации.

Субъектом организационного потенциала является аппарат, осуществляющий функционирование структур и протекание процессов, составляющих структуру и содержание организационного потенциала.

Организационный потенциал включает в себя следующие структуры процессы и ресурсы: систему управления организацией, систему ценностей предприятия, систему управления персоналом, информационно-коммуникационную систему предприятия.

Организационный потенциал определяет связи между элементами совокупного потенциала предприятия, нормами, правилами, процедурами, принятыми на предприятии, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения, взаимодействие менеджера и рабочих, обучение и продвижение кадров, оценку результатов их труда, создает и поддерживает отношения между работниками, определяет потенциальные возможности всех элементов совокупного потенциала. Форма организационного потенциала представляет собой порядок организации связей, обеспечивающий пропорциональное сочетание элементов производства и организации в пространстве и во времени в едином производственном процессе.

Положения организационного потенциала базируются на законах экономической теории, технических и естественных наук и специфических законах. В организационном потенциале, как и в организации производства, следует различать законы, выражающие диалектику развития взаимосвязи техники, технологических процессов и людей.

Принципами организационного потенциала – являются исходные положения, на основе которых осуществляется построение, функционирование и развитие организационной структуры, организационной системы и предприятия в целом.

6. Научно-технический потенциал представляет собой:

- совокупность имеющихся средств и возможностей по внедрению новой техники, технологий, совершенствованию предметов труда, форм и методов организации производства и труда с целью увеличения эффективности работы предприятия;

- обобщенную характеристику уровня развития науки инженерного дела и техники на конкретном предприятии;

- совокупность кадровых, материально-технических, информационных, инновационных и организационных ресурсов, предназначенных для достижения стоящих перед предприятием целей стратегического развития и поддержания конкурентоспособности.

Научно-технологический потенциал включает: материально-техническую базу науки; научные кадры; информационную составляющую; организационно-управленческую структуру научной сферы.

Именно научно-технический потенциал предопределяет имеющиеся возможности для достижения общих целей деятельности предприятия. От этого потенциала напрямую зависит конкурентоспособность предприятия.

7. Инновационный потенциал – это:

- степень готовности предприятия выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели; степень готовности к реализации инновационного проекта;

- программа инновационных преобразований и внедрения инноваций;

- способность предприятия создавать новую стоимость путем привлечения всех его имеющихся материальных и неимущественных активов с целью его инновационного развития.

В рыночных условиях инновационный потенциал формируют все ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ предприятия путем разработки и ввода инноваций.

Инновационный потенциал формируется из двух основных материальных и неимущественных составляющих: инновационный потенциал материальных ресурсов; интеллектуальный потенциал.

Оценка инновационного потенциала предприятия призвана определить степень обеспеченности конкурентоспособности продукции или услуг предприятия по научно-техническим показателям конкурентоспособности предприятия в целом.

8. Информационный потенциал – это:

- совокупность средств, методов и условий, позволяющих использовать информационные ресурсы;
- совокупность информации, зафиксированной на материальных носителях или в любой другой форме, обеспечивающей ее передачу во времени и пространстве потребителям для решения широкого спектра задач.

Информационный потенциал предприятия выражается в оптимальности использования и скорости прохождения информационных потоков на предприятии.

Информация сама по себе обладает целым комплексом специфических свойств: она не расходуется в процессе потребления, не ограничена потреблением. Вместе с тем степень отлаженности информационного механизма напрямую воздействует на производственный процесс.

Совокупность инновационного и информационного потенциалов характеризуется, в основном, своевременностью периодического обновления производства, сменой или усовершенствованием технологий, разработкой новых продуктов, а также возможностью качественной обработки и анализа проходящей информации.

9. Предпринимательский потенциал – это:

- социально-детерминированная совокупность возможностей и способностей организации и осуществления предпринимательской деятельности ее работниками;
- некая интегральная количества, качества и меры совокупной способности персонала к эффективной предпринимательской деятельности в рамках организации;
- совокупность ориентации на достижение успеха, личной и коллективной ответственности, свободы самовыражения и творчества;
- способность к эффективной организации экономических ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности;
- совокупность всех работников предприятия, занимающихся или готовых к занятию предпринимательской деятельностью.

Предпринимательский потенциал количественно и качественно характеризует предпринимательские возможности и его можно рассматривать как категорию, в основе которой лежат понятия «трудовая активность», «трудовой потенциал».

Структуру предпринимательского потенциала составляют такие элементы, как профессиональные знания, врожденные и приобретенные способности, инновационный потенциал.

2.3.2. Этапы и направления развития потенциала предприятия

В общем виде планирование развития потенциала предприятия включает *следующие этапы*:

1) оценка структуры, динамики и эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, его доли или занимаемого положения на рынке;

2) определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала;

3) анализ имеющихся производственных ресурсов и потерь экономических ресурсов на предприятии;

4) выбор основной стратегии и тактики развития потенциала предприятия;

5) планирование развития потенциала предприятия с учетом выбранных перспективных целей и имеющихся ограничений ресурсов;

6) осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия.

Уровень развития потенциала предприятия можно представить соотношением различных сравнительных характеристик его сегодняшнего состояния с соответствующими эталонными (нормативными) показателями или стандартами.

Основой планирования и управления развитием потенциала отечественных предприятий может стать система мировых или отечественных высших стандартов, отраслевых или региональных эталонов, а также корпоративных или внутрихозяйственных нормативов, которые выбираются в качестве базы для сравнения.

Для обоснования главных *направлений развития потенциала предприятия* производится оценка его структуры и планирование

влияния совокупности факторов на конкурентоспособность предприятия и его место на рынке. Планирование развития потенциала предприятия производится на основе системы следующих важнейших трудовых, материальных, социально-экономических, научно-технических, финансово-инвестиционных и многих других *комплексных факторов или индикаторов*:

- производственная мощность предприятия;
- объем и качество производственных ресурсов;
- численность промышленно-производственного персонала;
- состав основных производственных фондов;
- величина оборотных фондов и материальных запасов;
- наличие финансовых ресурсов и нематериальных активов;
- использование патентов, лицензий, технологии, информации;
- динамика внутреннего рынка;
- ориентация на внешний рынок;
- престиж организации;
- разработка конкурентоспособной продукции;
- внедрение прогрессивной технологии;
- совершенствование организации производства и автоматизация производственных процессов;
 - реструктуризация действующего производства;
 - снижение расхода производственных ресурсов;
 - совершенствование управления предприятием;
 - социально-экономические факторы (действующая система экономических рычагов и стимулов, уровень текучести кадров);
 - финансовое состояние предприятия, уровень текущей платежеспособности и ликвидности, внешняя и внутренняя задолженность, степень кредитоспособности;
 - стандартизация и унификация продукции;
 - состояние научной, творческой, рационализаторской и инновационной деятельности, способность к обновлению производства и смене действующей технологии;
 - трудовой потенциал;
 - социально-психологические факторы (уровень удовлетворенности трудом, характер межличностных отношений);
 - качество рабочей силы (уровень общеобразовательной профессиональной подготовки, уровень физического здоровья);

- оптимизация условий труда работников;
- социально-физиологические факторы (уровень охраны труда, предупреждение профессиональных заболеваний у членов производственного коллектива);
- информационное обеспечение маркетинговой, проектной, производственной и финансовой деятельности, качество используемой информации, степень ее обоснованности и достоверности и т. д.

Причем величина каждого из перечисленных комплексных факторов-индикаторов определяется значениями нескольких единичных показателей. Поэтому при планировании развития потенциала предприятия возникает весьма сложная задача по отбору наиболее значимых показателей для оценки основных факторов-индикаторов.

В мировой практике применяется целая система различных индикаторов (совокупность важнейших характеристик объекта или системы, позволяющих в формализованном виде описать состояние их основных параметров, выбрать оптимальные варианты функционирования системы в разное время и наметить наилучшие способы ее развития в будущем), с помощью которых дается сравнительная оценка развития потенциала разных организаций.

Для оценки потенциала организации необходимо выбирать инструментарий, который позволял бы оперативно определять внутренние возможности и слабости, обнаруживать скрытые резервы в целях повышения эффективности ее деятельности.

Наивысшим уровнем развития потенциала отдельной организации является мировое лидерство; второй уровень развития потенциала – соответствие средним мировым стандартам; третьим уровнем считается национальное лидерство; четвертым – соответствие национальным стандартам; пятым – отраслевое лидерство; шестым – соответствие отраслевым стандартам.

Пороговый уровень развития потенциала предприятия – ниже него предприятие становится неконкурентоспособным на внутреннем рынке.

При *планировании развития потенциала предприятия* составляются:

- тематические планы научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических работ (тематический план НИОКР);
- планы социального развития предприятия.

Тематические планы НИОКР составляются обычно на пяти-летний период с учетом всех предстоящих внутренних и внешних планируемых изменений производственных систем на предприятиях.

В *тематический план НИОКР* включаются совокупность работ, направленных на получение новых знаний и их практическое применение при создании нового изделия или технологии, а также мероприятия, обеспечивающие: повышение качества, надежности и долговечности продукции, повышение ее конкурентоспособности на мировом рынке; совершенствование техники и технологии производства; повышение эффективности использования производственных мощностей и основных фондов.

При разработке такого плана особое внимание уделяют исследованиям, обеспечивающим: повышение эффективности использования производственных мощностей предприятия, увеличение производительности труда, снижение производственных затрат, унификацию и нормализацию деталей, узлов и изделий, оптимальную специализацию производства, повышение качества производимой продукции, ее надежности и долговечности, повышение уровня конкурентоспособности продукции. Разработки НИОКР предполагают: внедрение в процесс производства и его обслуживание более эффективных технологических стадий, которые в значительной степени будут способствовать снижению потерь от брака, разработку высокоэффективных средств механизации и автоматизации производства, прогрессивных технологических процессов, обеспечивающих комплексное использование сырья и материалов, их углубленную переработку с целью улучшения качества продукции, снижения трудовых и материальных затрат.

Важным направлением в НИОКР является использование преимуществ автоматизированных систем управления производством и технологическими процессами, основанными на применении экономико-математических методов, реализация предложений по применению в практической деятельности предприятия более совершенных форм организации производства и труда.

По каждой теме, которую предполагается включить в тематический план НИОКР предприятия, производятся расчеты с определением объема и стоимости НИОКР и оценка ожидаемых результатов, объемов и сроков завершения работ; составляется техническое

задание, определяющее его цели, задачи, порядок внедрения результатов разработок и их эффективность, а также указываются лица, ответственные за выполнение.

План социального развития организации – это система показателей, детализирующих цели и задачи предприятия по развитию членов трудового коллектива, сокращению различий между ними по условиям и содержанию труда, уровню образовательной, профессиональной, общественно-политической подготовки.

Субъектом плана социального развития является трудовой коллектив. План социального развития включает 4 раздела:

1. *Совершенствование социальной структуры коллектива.* В нем определяется трудовой и социальный потенциал предприятия, выявляется социальный облик коллектива, его специфические особенности, обусловленные содержанием трудовой деятельности, социально-экономической неоднородностью труда.

2. *Совершенствование производственной среды.* Это среда на рабочем месте каждого работника, которая оказывает большое влияние на его здоровье и продолжительность жизни, его работоспособность, настроение, социально-психологический климат в коллективе.

3. *Рост благосостояния, реальных доходов, улучшение жилищно-бытовых условий членов коллектива предприятия.* Не только общий рост уровня оплаты труда, но и установление правильных соотношений в заработной плате различных категорий работников, усиление стимулирующей роли систем оплаты труда и премирования.

4. *Повышение трудовой и общественной активности трудящихся, создание условий для духовного и физического развития личности.* Развитие социально-политической активности работников и повышение их роли в управлении, демократизация, идейно-политическое, трудовое, экономическое, нравственное, правовое воспитание.

Каждый раздел плана социального развития включает:

- описание базового состояния коллектива в той или иной сфере жизнедеятельности;
- определение целей и задач дальнейшего совершенствования данного направления, показателей, характеризующих изменения данной стороны жизни предприятия;
- мероприятия, способствующие реализации поставленных задач.

Показатели плана социального развития:

1) *показатели развития материальных и культурных условий развития коллектива*: средняя заработная плата, количество посадочных мест в столовой, строительство жилья и т. д.

2) *показатели, характеризующие поведение личности* (трудо-вая, общественно-политическая активность, потребление культурных благ): количество учащихся в разных учебных заведениях, повышающих квалификацию, и т. п.

3) *показатели, отражающие состояние сознания* (мотивы, ценностные ориентиры, нормы): удовлетворенность работой, отношение к труду, улучшение условий труда, быта, досуга и т. п.

Эффективность реализации планов социального развития может быть *экономической и социальной*.

Экономический эффект – рост производительности труда.

Социальный эффект – повышение содержательности труда, улучшение и облегчение его условий, сокращение доли ручного труда, формирование добросовестного, ответственного, творческого отношения к труду.

Планирование и управление развитием потенциала предприятия способствует непрерывному его экономическому росту за счет наиболее рационального использования всех производственных ресурсов и в первую очередь профессиональных и интеллектуальных способностей персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсенова, Е. В. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели : справочное пособие / Е. В. Арсенова, О. Г. Крюкова. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2016. – 345 с.
2. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии (организации) : учебник / Э. А. Афилов. – Минск : Новое знание, 2015 ; М. : ИНФРА-М, 2015. – 344 с.
3. Беларусь и страны мира : статистический сборник. – Минск : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2020. – 369 с.
4. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии : учебник / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 416 с.
5. Васин, С. М. Управление рисками на предприятии : учебное пособие / С. М. Васин, В. С. Шутов. – М. : КНОРУС, 2016. – 300 с.
6. Воробьев, И. П. Планирование на предприятиях отрасли : курс лекций / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова. – Минск : Беларуская навука, 2015. – 200 с.
7. Гомола, А. И. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. И. Гомола, П. А. Жаннин. – 3-е изд., стер. – М. : Академия, 2014. – 144 с.
8. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Республики Беларусь, 1 фев. 2021 г., № 59 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100059>. – Дата доступа: 28.02.2022.
9. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2014. – 247 с.
10. Горностаева, Ж. В. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учебное пособие / Ж. В. Горностаева, Е. В. Дуванская, Е. С. Алехина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. – 319 с.
11. Гранатуров, В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учебное пособие / В. М. Гранатуров. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2016. – 282 с.

12. Ильин, А. И. Планирование: внутрифирменное, в организации, на предприятии, бизнес-планирование : краткий курс для подготовки к экзаменам и зачетам : [учебное пособие] / А. И. Ильин. – Минск : Мисанта, 2016. – 204 с.
13. Маниловский, Р. Г. Бизнес-план : методические материалы / Р. Г. Маниловский. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 482 с.
14. Маховикова, Г. А. Планирование на предприятии : краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И. И. Дрогомирецкий. – М. : Юрайт, 2015. – 141 с.
15. Мокий, М. С. Экономика фирмы : учебник и практикум / М. С. Мокий, О. В. Азоев, В. С. Ивановский ; ГУУ ; под ред. М. С. Мокия. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 335 с.
16. Косов, В. В. Планирование: обоснование решений / В. В. Косов. – М. : Юрайт, 2015. – 318 с.
17. Организация, планирование и управление производством. Практикум (курсовое проектирование) : учебное пособие / Н. И. Новицкий [и др.] ; под ред. Н. И. Новицкого. – 3-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2017. – 320 с.
18. Орлова, П. И. Бизнес-планирование : учебник / П. И. Орлова ; [под ред. М. И. Глуховой]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2016. – 286 с.
19. Панина, З. И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса : практикум / З. И. Панина, М. В. Виноградова. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2015. – 244 с.
20. Планирование в организации (предприятии) [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / сост. М. М. Корсак. – Минск : БГАТУ, 2020. – Электронные данные (291 146 225 байт).
21. Планирование в организации (предприятии) [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / сост.: А. В. Ковтунов, М. М. Кондровская. – Минск : БГАТУ, 2017. – Электронные данные (2 031 006 байт).
22. Планирование деятельности на предприятии : учебник / под ред. С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 351 с.
23. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Т. Н. Бабич [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 336 с.

24. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М. В. Романова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
25. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии : учебник / Р. В. Савкина. – 2-е изд., перераб. – М. : Дашков и К, 2017. – 320 с.
26. Сельское хозяйство Республики Беларусь : статистический сборник. – Минск : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2021 – 179 с.
27. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум / А. А. Сергеев. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 475 с.
28. Статистика в АПК : учебное пособие / В. А. Цыганов [и др.]. – Минск : БГАТУ, 2021. – 392 с.
29. Цыганов, В. А. Статистика : учебное пособие / В. А. Цыганов, В. М. Синельников. – Минск : БГАТУ, 2021. – 480 с.
30. Шаляпина, И. П. Планирование на предприятии АПК : учебное пособие / И. П. Шаляпина, О. Ю. Анциферова, Е. А. Мягкова. – Санкт-Петербург : Лань, 2016. – 175 с.
31. Янковская, В. В. Планирование на предприятии : учебник / В. В. Янковская. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 425 с.

ГЛОССАРИЙ

Аналогия – это возможность изучения объекта не непосредственно, а через рассмотрение другого, подобного ему и более доступного объекта, модели.

Анализ общей среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для предприятия.

Анализ внутренней среды вскрывает тот потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Базовые показатели за предшествующий год – это отчетные показатели, но скорректированные на условия, действующие к началу планируемого года и сопоставимые с ними, освобожденные от случайных факторов.

Балансовый метод планирования – это метод взаимного сопоставления ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) и потребностей в них. Заключается в построении систем материальных и стоимостных балансов разного уровня: народнохозяйственного, межотраслевого и др.

Бизнес-план – это система увязанных во времени и пространстве, согласованных по целям и ресурсам мер и действий, направленных на успешное достижение целей получения максимально возможной прибыли.

Бизнес-планирование – это систематическая методология достижения успеха для любого типа деловых операций при сохранении приемлемых уровней рисков. Бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

Бюджет – оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Бюджетирование – 1) процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования; 2) формирование системы распределения ресурсов и составление бюджетов, обеспечивающих реализацию стратегий, планов, программ.

Бюджет административных расходов – это оперативный бюджет, который включает расходы на выполнение главных управленческих функций: оклады управляющих, расходы на командировки и деловые поездки, гонорары, расходы на ведение служебных помещений и т. д.

Бюджет закупок – это оперативный бюджет, который конкретизирует расходы на закупки всех материалов, необходимых для осуществления планов.

Валовая (балансовая) прибыль – это превышение балансового дохода над балансовым расходом до уплаты налогов.

Валовая продукция – это вся продукция, произведенная предприятием за планируемый период независимо от степени ее готовности. В состав валовой продукции включаются товарная продукция и изменение остатка незавершенного производства, полуфабрикатов, оснастки и запчастей к оборудованию.

Вероятностные (стохастические) системы планирования – это системы планирования, которые предполагают недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации.

Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а идеальная картина развития предприятия при наиболее благоприятных условиях деятельности.

Внешнеэкономические прогнозы – это прогнозы, которые рассматривают перспективы сотрудничества с зарубежными странами, проблемы интеграции национальной экономики в мировое хозяйство, вопросы рационализации экспорта и импорта и т. д.

Внутренняя норма доходности (норма рентабельности) – это чистый дисконтированный доход, уровень доходности конкретного инновационного решения, выражаемый дисконтной ставкой, по которой будущая стоимость денежного потока от инноваций приводится к настоящей стоимости инвестиционных средств.

Внутренняя норма прибыли (внутренний предельный уровень доходности IRR) – это специальная ставка дисконта, при которой суммы поступлений и отчислений денежных средств дают нулевую чистую текущую приведенную стоимость, т. е. приведенная

стоимость денежных поступлений равна приведенной стоимости отчислений денежных средств.

Внутрицеховое планирование предполагает доведение цеховых производственных заданий и планов-графиков для участков, поточных линий и отдельных рабочих мест на месяц и более короткие периоды, координацию и регулирование работы сопряженных производственных элементов и вспомогательных служб цеха, организацию и контроль выполнения их плановых заданий.

Входная мощность предприятия – это мощность, которая определяется по наличию оборудования и действующим нормам трудоемкости.

Выходная мощность предприятия – это мощность, которая определяется с учетом плана работ по модернизации оборудования, совершенствованию технологии, расширению парка оборудования и других факторов.

Денежный поток от текущей хозяйственной (инвестиционной, финансовой) деятельности – это сумма излишка (недостатка) денежных средств, полученных в результате сопоставления поступлений и отчислений денежных средств в процессе операционной деятельности.

Детерминированные системы планирования – это системы планирования, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации. Следовательно, события в таких системах имеют полную определенность.

Диагноз – это такой этап прогнозирования, на котором исследуется систематизированное описание объекта прогнозирования с целью выявления тенденции его развития и выбора моделей и методов прогнозирования.

Диверсификация – это метод, направленный на снижение риска путем распределения его между несколькими товарами таким образом, что повышение риска от покупки (или продажи) одного означает снижение риска от покупки (или продажи) другого.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего закреплены торговой маркой.

Дисконт – это разность между будущей стоимостью и текущей стоимостью.

Дисконтирование – это процесс приведения (корректировки) будущей стоимости денег к их текущей приведенной стоимости. Процесс, обратный дисконтированию, а именно определение будущей стоимости, есть начисление сложных процентов на первоначально инвестированную стоимость.

Дисконтный (динамический) период окупаемости проекта – это период времени, по истечении которого сумма текущих (дисконтированных) стоимостей денежных потоков, представленная нарастающим итогом, становится неотрицательной величиной, а дисконтированные денежные потоки доходов равняются дисконтированным денежным потокам затрат.

Диспетчирование представляет собой централизованный контроль и регулирование запланированного выпуска продукции или выполнения объема работ на всех участках производства, прежде всего в течение часа, смены и суток.

Естественно-природные прогнозы – это прогнозы, которые характеризуют запасы природных ресурсов и возможности их вовлечения в хозяйственный оборот, состояние растительного и животного мира, окружающей среды.

Емкость рынка – максимально возможный объем реализации товара в течение определенного периода.

Идеалы – ориентиры, к которым предприятие стремится и которых оно может достигнуть или хотя бы приблизиться к ним. К идеалам организации относятся миссия и видение как составляющие ориентиров ее деятельности.

Инактивное планирование – ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства.

Инвестиционные вложения (затраты) собственного и заемного капитала предприятия – это сумма потребности в собственном и заемном капитале для реализации намечаемого проекта.

Индекс рентабельности – это отношение приведенных доходов к приведенным на эту же дату инновационным расходам.

Индикативное планирование – это недирективное (ориентирующее) планирование на государственном уровне. Это способ регулирования экономических процессов с помощью определения

рекомендуемых целей развития производства и создания государством финансовых и других стимулов для тех коммерческих организаций, которые соглашаются действовать в соответствии с государственными рекомендациями.

Индикатор – 1) это интегральный показатель (мультипликатор), количественно определяющий качественные характеристики того или иного процесса, состояния; 2) это параметр границ, в пределах которых система, включающая организационные механизмы, технологические связи, материальные и финансовые потоки, может устойчиво функционировать и развиваться.

Календарное планирование включает разработку прогрессивных календарно-плановых нормативов, обоснование и доведение плановых заданий до производственных подразделений и конкретных исполнителей на отдельные небольшие периоды, осуществляет текущий контроль и координирование работы всех служб, участков и рабочих мест.

Комплексная оптимизация сетевого графика – это нахождение оптимума в соотношении величин затрат и сроков выполнения проекта в зависимости от конкретных целей, стоящих при его реализации.

Комплексные рабочие планы – программа предприятия и его подразделений на период выполнения важнейших сельскохозяйственных работ (весенних, ухода за посевами и насаждениями, уборки урожая и др.).

Концептуальная модель – модель предметной области, состоящей из перечня взаимосвязанных понятий, используемых для описания этой области, вместе со свойствами и характеристиками, классификацией этих понятий, по типам, ситуациям, признакам в данной области и законов протекания процессов в ней.

Корреляционно-регрессионный анализ – анализ, позволяющий измерить тесноту связи двух и более признаков и определить аналитическое выражение (уравнение регрессии), описывающее эту связь.

Коэффициент регрессии – коэффициент, показывающий на сколько в среднем изменится величина резульативного показателя при изменении факторного показателя на единицу.

Кредиторская задолженность – это задолженность предприятия поставщикам за продукцию, работникам по заработной плате, сумма начисленных, но еще не выплаченных налогов.

Круговой поток – это движение денег от потребителя к производителю, натуральных продуктов – от производителя к потребителю.

Материальный бюджет – это оперативный бюджет, который перечисляет виды и количества сырья и материалов, необходимых для реализации конкретного плана.

Межцеховое планирование – разработка, регулирование и контроль выполнения производственной программы основными цехами, по общему объему, номенклатуре и установленным срокам с целью координации работы основных и вспомогательных цехов, других подразделений и служб организации.

Метод исследования – система приемов изучения сущности явления и процесса.

Метод экономико-математического моделирования – это метод, который описывает экономические процессы и явления в виде экономико-математических моделей, основывается на принципе аналогии.

Метод экспертных оценок – это проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Методы планирования – это способы разработки плана или его раздела.

Миссия – это смысл функционирования организации, ее базис, точка опоры в плановых решениях. Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении.

Модель – логическое или математическое описание компонентов и функций, отображающих существенные свойства моделируемого объекта или процесса.

«Мозговой штурм» («мозговая атака») – это метод получения новых идей, решений какой-либо проблемы в результате коллективного творчества группы людей в ходе заседания-сеанса, проводимого по определенным правилам. Принципиальной особенностью метода является абсолютное исключение в ходе самого сеанса критики и какой-либо оценки высказываемых идей.

Наблюдение – организованное получение сведений об изучаемом явлении.

Научно-технический потенциал представляет собой совокупность кадровых, материально-технических, информационных, инновационных и организационных ресурсов, предназначенных

для достижения стоящих перед предприятием целей стратегического развития и поддержания конкурентоспособности.

Научно-технические прогнозы – это прогнозы, которые рассматривают достижения научно-технического прогресса (НТП), развитие фундаментальных и прикладных исследований, новых видов техники и технологии, определяют последствия НТП.

Незавершенное производство – это выраженная в стоимостной форме, не законченная изготовлением продукция, находящаяся на разных стадиях производства в виде заделов, подлежащих дальнейшей обработке. В состав незавершенного производства входят: заготовки, детали, сборочные единицы, комплекты, находящиеся на рабочих местах, а также законченные изделия, не реализованные заказчику.

Норма – научно обоснованный уровень расхода труда, сырья, материалов или прочих ресурсов на единицу продукции, гектар посева, голову животных или выполняемой работы (нормы высева, внесения удобрений, кормления, расхода топлива на единицу работ, энергии за 1 час работы и др.).

Норматив – это научно обоснованная величина совокупных затрат на выполнение всего или части комплекса технологических процессов, необходимых для получения продукции, выполнения услуг или поддержания в рабочем состоянии основных средств (затраты труда на 1 га зерновых, расход топлива на 1 га зерновых, тарифный фонд оплаты труда на 1 га и т. д.).

Нормативный метод – это метод, который основывается на применении норм и нормативов, которые предполагается использовать в плане и, соответственно, в методике расчета показателей плана. На основе этого метода рассчитываются себестоимость продукции, фонд оплаты труда, размеры платежей, определяются размеры оборотных средств, составляется план материально-технического снабжения, определяются затраты по некоторым видам ресурсов (электрическая энергия).

Оборотный капитал – это товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность и т. д.

Общие (совокупные) издержки – это сумма постоянных и переменных издержек.

Остаточная стоимость денежных потоков за пределами планируемого периода – это стоимость всех денежных потоков, которые могут быть получены по истечении планируемого периода (n лет).

Отчет о движении денежных средств – это отчетность, которая показывает все изменения в активах и обязательствах (имуществе) предприятия, особенно по счетам, характеризующим оборотный капитал, таким как денежные средства счета к получению, производственные запасы и счета к оплате в процессе хозяйственной инвестиционной и финансовой деятельности.

Переменные издержки – это издержки, которые изменяются прямо пропорционально изменению объема производства. Это расходы сырья, материалов, энергии, топлива, зарплаты работников на сдельной оплате труда, отчисления и налоги от зарплаты и выработки и т. д.

Период упреждения – это интервал времени, на который разрабатывается прогноз-упреждение. В зависимости от упреждения различают долгосрочный, среднесрочный и кратковременный прогнозы.

План – это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

Планирование – это процесс разработки планов, программ, проектов на основе использования экономических законов и передового опыта.

Планирование на предприятии – это способ моделирования развития предприятия, показателей среды его деятельности: производства и поставок продукции, потребления и использования ресурсов, рынка продукции и цен, затрат и результатов, денежных потоков и эффективности функционирования.

Планирование, носящее индикативный характер – это планирование, при котором разрабатываемые в стране общегосударственные планы социально-экономического развития формально не являются законами, а представляют собой государственные программы, ориентирующие и мобилизующие отдельные звенья экономической структуры на выполнение этих программ в общенациональных интересах.

Планирование продаж представляет собой целенаправленный, систематический, непрерывный процесс комплексного исследования рыночной конъюнктуры, оценки конкурентоспособности товара, обоснования программы продвижения на рынок новых и модернизированных товаров сложившейся номенклатуры в целях обеспечения лучших экономических условий их реализации.

Порог рентабельности – это сумма выручки, которая необходима для того, чтобы покрыть все расходы предприятия. Прибыли при этом не будет, но не будет и убытков.

Посредник – лицо, фирма или организация, стоящая между производителем и потребителем товара и содействующая его товарообороту.

Постоянные издержки – это издержки, которые изменяются не прямо пропорционально изменению объема производства, т. е. они не зависят от объема производства и реализации продукции. К ним относятся амортизация основных средств и нематериальных активов, суммы выплаченных процентов за кредиты банков, арендная плата, расходы на управление и организацию производства, зарплата персонала предприятия на повременной оплате и др.

Потенциал предприятия – совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности.

Преактивное планирование – направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий.

Предложение – это адекватное материально-вещественное обеспечение платежеспособного спроса.

Предмет экономических исследований – общественные явления и процессы материального производства.

Прибыль – это часть стоимости (цены) прибавочного продукта, созданного для общества трудом работников материального производства.

Принцип – это основополагающее правило, на базе которого осуществляется процесс планирования.

Прогнозирование – это одна из основных функций управления, в ходе реализации которой проводятся научные исследования по предвидению состояния объекта (социально-экономической системы).

Программно-целевое управление исследованиями и разработками – это совокупность методов, позволяющих на основе системного подхода формулировать взаимоувязанную по уровням систему целей и программы их достижения на основе обеспечения всеми необходимыми ресурсами.

Программно-целевой метод планирования – это метод, при котором цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ. Программно-целевой метод разрабатывается главным образом для долгосрочного планирования. Он представляет собой применение к планированию системного подхода и основан на формулировании целей экономического развития, их разделения на подцели дробного характера и выявлении ресурсов, необходимых для их согласованной реализации.

Программно-целевой метод управления – это метод управления, предусматривающий организацию и формирование мероприятий, направленных на достижение заданных социально-экономических целей и образующих целевые научно-технические программы.

Производственная программа представляет собой развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг.

Производственная мощность предприятия – это максимально возможный за определенный промежуток времени выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусматриваемых планом при полном использовании наличного производственного оборудования и площадей с учетом применения прогрессивной технологии, организации производства и труда.

Производительность труда – количество продукции, произведенной работником в единицу времени, или количество времени, затраченного на производство единицы продукции.

Производственный потенциал – возможности производства к выпуску конкурентоспособной продукции при эффективном использовании основных факторов.

Перспекция – это этап прогнозирования, на котором по данным диагноза разрабатываются прогнозы развития объекта прогнозирования в будущем, производится оценка достоверности, точности или обоснованности прогноза (верификация), а также реализация цели прогноза путем объединения конкретных прогнозов на основе принципов прогнозирования (синтез).

Реактивное планирование – базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.

Реализуемая продукция – это продукция, поставленная потребителям и оплаченная по счетам.

Регрессионный анализ – это анализ зависимости определенной величины от другой величины или нескольких других величин.

Регрессионная модель – экономико-статистическая модель, основанная на уравнении регрессии или системе регрессионных уравнений, связывающих величины экзогенных (входных) переменных и эндогенных (выходных) переменных.

Результативный показатель – зависимый признак.

Резюме – это краткое изложение сути инвестиционного проекта.

Ретроспекция – это этап прогнозирования, на котором исследуется история развития объекта прогнозирования для получения его систематизированного описания. На этой стадии происходит сбор, хранение и обработка информации, источников, необходимых для прогнозирования, оптимизация как состава источников, так и методов измерения и представления ретроспективной информации, окончательное формирование структуры и состава характеристик объекта прогнозирования.

Риск – это вероятность наступления неблагоприятного события, которое может привести к потере части ресурсов промышленного предприятия, недополучению доходов или появлению дополнительных расходов в результате производственной и финансовой деятельности.

Себестоимость – обобщающий экономический показатель, в котором находит выражение результат влияния на производственную деятельность предприятия многочисленных факторов и условий: технической оснащенности хозяйства, применяемых им технологий, форм и методов организации и оплаты труда, степени совершенства управления производством и качества производимой продукции, уровня цен на покупные средства производства и многих других.

Структура себестоимости – это процентное соотношение отдельных элементов затрат.

Сегмент рынка – это определенная часть рынка, характеризующаяся однородностью групп потребителей, параметров товаров или организаций-конкурентов, обладающих одним или несколькими общими признаками.

Сетевая модель – это сетевой график, который используется в качестве модели, отображающей процесс выполнения всего комплекса в системах сетевого планирования и управления.

Сетевое планирование и управление (СПУ) – это система управления, реализующая функции планирования и управления комплексами работ на основе построения анализа, оптимизации и периодического обновления сетевых моделей.

Синергическая связь – связь, которая при кооперировании, совместных действиях независимых элементов системы обеспечивает увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо.

Синергический портфель – группа предпринимательских подразделений, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом. Его противоположностью является диверсифицированный портфель или конгломерат.

Система оперативного планирования производства – совокупность методик и технологий плановой работы, характеризующихся степенью централизации, объектом регулирования, составом календарно-плановых показателей, порядком учета и движения продукции и оформления учетной документации.

Система социально-экономического прогнозирования – это определенное единство методологии, организации и разработки прогнозов, обеспечивающих их согласованность, преемственность и непрерывность.

Смета – форма планового расчета, определяющая потребности предприятия в денежных ресурсах на предстоящий период и последовательность действий по исчислению показателей.

Социально-экономические прогнозы – это прогнозы, которые направлены на исследование вопросов динамики уровня жизни населения, доходов, потребления населением продуктов питания и непродовольственных товаров, развития отраслей социальной инфраструктуры, демографии, занятости населения и т. д.

Спрос – это опосредованная и лимитированная денежными доходами общественная потребность.

Средства труда – это измерительные, контролируемые и регистрирующие приборы и оборудование, испытательные стенды, средства оргтехники, аппаратура и машины, используемые для хранения переработки информации, – все то, с помощью чего исследователь или разработчик воздействует на предмет труда.

Ставка дисконта – это норма прибыли, которую инвесторы обычно получают от инвестиций аналогичного содержания и степени риска. Это требуемый инвестором уровень доходности инвестиций.

Степень диверсификации организации – это число отраслей, не имеющих производственной связи с основной отраслью, в которой осуществляет свою деятельность организация, и их доля в общем объеме ее производства.

Стратегическое планирование – 1) это интегральный процесс подготовки и принятия решений; формулирование целей, определение путей их достижения; оценка последствий уже принятых или принимаемых решений; процесс разработки целей и направлений их достижения; 2) это процесс разработки стратегий и основных методов их осуществления.

Стратегия – это решения и политика, принятые к исполнению и непосредственно влияющие на финансовую деятельность предприятия.

Стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их.

Стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

Стратегия фирмы – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей.

Схема планирования – это воспроизводство процесса планирования в календарной последовательности.

Тактический план – развернутая программа всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленная на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов.

Текущая (настоящая) стоимость – это величина денежных средств в нулевой момент времени, т. е. в момент инвестирования.

Техника дисконтированных денежных потоков – это метод оценки и ранжирования инвестиционных предложений на основе концепции изменения стоимости денег во времени, метод чистой текущей приведенной стоимости и метод внутреннего предельного уровня доходности.

Технико-экономические прогнозы – это прогнозы, которые исследуют перспективы развития народного хозяйства, его отраслей,

размещения производства, динамики технико-экономических показателей производства продукции, освоения ее новых видов, финансирования производства, структурных сдвигов в экономике и т. д.

Технология – это совокупность способов создания и производства продукта, который призван удовлетворить нужды потребителя и рынка.

Товарная политика – это стратегия управления товаром, призвана обеспечить эффективное формирование товарного ассортимента, создание новых и модернизированных более качественных товаров, рациональное продление жизненного цикла товара, определение путей повышения его конкурентоспособных позиций на рынке. Представляет собой совокупность товаров определенных видов, сортов, объединенных и сочетающихся по какому-либо признаку, формирующихся для наиболее полного удовлетворения запросов потребителей.

Товарная продукция – это объем продукции, подготовленной к передаче потребителям.

Точка безубыточности (порог рентабельности) – это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет и прибылей; результат от реализации после возмещения переменных затрат соответствует постоянным затратам и прибыль равна нулю.

Трудовой бюджет – это оперативный бюджет, который ведет счет прямым издержкам труда, неизбежным при организации запланированных видов деятельности.

Трудовой потенциал человека – совокупность его способностей к экономической деятельности.

Факторный метод планирования – это метод, который при соблюдении определенных правил и предосторожностей помогает обнаружить наиболее важные факторы, причем скрытые (латентные). Факторный метод планирования позволяет выявить скрытые обобщенные факторы, которые в достаточной степени объясняют изменения изучаемого показателя.

Факторный показатель – независимый признак, влияющий на формирование результативного признака.

Фокусирование – это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только

на пожилых покупателях, или только на обеспеченных, или же на пожилых обеспеченных покупателях), определенной группе товаров или ограниченно на географическом секторе рынка.

Фонд развития производства (амортизационный фонд плюс часть прибыли) – это фонд потребления, который предназначен для авансирования мероприятий по расширению, реконструкции, на приобретение нового оборудования, внедрение прогрессивной технологии, поддержку конкурентоспособности продукции на уровне требований рынка.

Фонд социального развития производства – это фонд потребления, который предусмотрен на строительство и ремонт зданий и сооружений, находящихся на балансе предприятия, детских учреждений, поликлиник.

Финансовое планирование – это планирование всех доходов и поступлений предприятий, а также направлений расходования денежных средств.

Целевая функция – математическая форма критерия оптимальности.

Чистая текущая приведенная стоимость (NPV) – это разница (сальдо) между инвестиционными затратами и будущими поступлениями, приведенными в эквивалентные условия.

Чистая, или распределяемая (остаточная), прибыль – это прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия и его акционеров.

Чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость) – это сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Экзогенные ресурсы – это ресурсы, поступающие в экономику непосредственно из природной сферы.

Элементы затрат – это однородные по своему экономическому содержанию затраты, сгруппированные в целом по хозяйству или его крупным отраслям.

Экономико-математическая модель – математическое описание экономического процесса или объекта, произведенное в целях их исследования и управления ими.

Экономический потенциал предприятия представляет собой состав его ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.), имеющихся в распоряжении организации для производства запланированных работ и услуг.

Экономическая группировка – основной прием обработки и анализа массовых статистических данных.

Экономический процесс – закономерное последовательное изменение явления от простого к сложному.

Экономическое явление – одна из форм постоянно повторяющихся действий людей в процессе производства, обмена и распределения материальных благ.

Экстраполяция – прием количественного определения объемов изучаемых явлений за пределами изучаемых фактических данных о его развитии.

Эффект финансового рычага – это способ повышения доходности или рентабельности собственного капитала за счет использования кредита. Показывает, на сколько процентов увеличивается рентабельность собственного капитала за счет привлечения заемных средств в оборот предприятия.

SWOT-анализ – позволяет аналитикам формулировать взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз в виде логически согласованной схемы.

ПЕРСОНАЛИИ

Ансофф Игорь (1918–2002 гг.) – американский математик и экономист российского происхождения. Ансофф считается родоначальником концепции стратегического менеджмента. В Голландии учреждена «Премия Игоря Ансоффа», присуждаемая за достижения в области планирования и стратегического менеджмента. Профессор Бернард Тейлор из колледжа менеджмента Хенли (ведущий в Великобритании авторитет в области стратегического планирования) называет Ансоффа «гуру для гуру» в области, которую тот успешно начал разрабатывать в 1963 г. Ансофф опубликовал ряд фундаментальных работ: «Стратегия корпораций» (Нью-Йорк, 1965 г.), «От стратегического планирования к стратегическому управлению» (Нью-Йорк, 1976 г.), «Основы стратегического управления» (Нью-Йорк, 1979 г.), десятки посвященных стратегическому планированию статей в ведущих американских журналах.

Кейнс Джон Мейнард (1883–1946 гг.) – английский экономист, ученик А. Маршалла. В 1906 г. Кейнс поступил на государственную службу. Он был членом Королевской комиссии по денежному обращению и финансам Индии (1913–1914 гг.). Работая в Казначействе, был главным его представителем на Парижской мирной конференции. «Общая теория», безусловно, является его наиболее значительным трудом и рассматривается многими как поворотный этап в истории экономической мысли. Такое мнение основывается на четырех главных научных достижениях Кейнса:

- 1) реформировании современной монетарной теории с акцентом на различия между денежной и бартерной экономикой;
- 2) создании агрегатной модели общего равновесия экономики: простой, способной к модификациям и эмпирическому применению и в то же время отражающей проблемы экономической политики;
- 3) объяснении, почему конкурентная капиталистическая экономика не может автоматически поддерживать уровень полной занятости;
- 4) совершении революции в умах ортодоксальных экономистов о роли государства в экономике.

Политической проблемой, волновавшей Кейнса в 30-е гг., была массовая безработица. Это заставило его сконцентрировать внимание (в «Общей теории») в большей степени на факторах, определяющих

уровень производства, а не общий уровень цен (именно последние вызывали основной интерес в современной ему экономической теории). Кейнс делал упор на механизм эффективного спроса. Этот механизм определял уровень занятости в экономике при заданной численности населения и конкретной технологии.

Портер Майкл (г.р. 1947) – профессор в области управления торгово-промышленной деятельностью в Гарвардской школе бизнеса и один из самых уважаемых авторов концепций конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности. Профессор Портер был принят в отделение Гарвардской школы бизнеса в 1973 г. и стал одним из самых молодых профессоров в истории школы. Он читал лекции по программам школы для старших администраторов и повсеместно пропагандировал концепции конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности среди деловых и правительственных аудиторий во всем мире. Он выступал как консультант по конкурентной стратегии во многих ведущих компаниях США и международных компаниях. Портер также работал в качестве консультанта в правительстве. Он был назначен в президентскую комиссию по отраслевой конкурентоспособности президентом Рейганом, а также был приглашен губернатором Массачусетса Вильямом Вэлдом на пост председателя губернаторского совета по экономическому росту и технологиям.

Майкл Портер по праву считается одним из самых авторитетных экспертов в области стратегического планирования XX столетия. Его идеи и концепции, наиболее известные из которых «пять сил Портера», «цепочка создания ценности», «теория кластеров», стали поистине хрестоматийными и широко используются менеджерами ведущих корпораций и специалистами по управлению. Практическая эффективность базовых концепций, представленных в книге «Конкуренция», подтверждена многочисленными примерами их успешного применения во многих странах.

Среди многочисленных наград и почестей, присужденных профессору Портеру, имеются три награды McKinsey за широко известные статьи, опубликованные в Harvard Business Review, награда George R. Terry Book от Академии менеджмента за конкурентное преимущество как выдающийся вклад в развитие менеджмента, награда Adam Smith от Национальной ассоциации промышленных экономистов и семь почетных докторских степеней.

Учебное издание

Корсак Марина Михайловна,
Сурдо Андрей Павлович

**ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ).
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск *Н. Г. Королевич*
Редактор *Д. О. Михеева*
Корректор *Д. О. Михеева*
Компьютерная верстка *Д. О. Михеевой*
Дизайн обложки *А. А. Покало*

Подписано в печать 04.03.2024. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 16,27. Уч.-изд. л. 12,73. Тираж 99 экз. Заказ 68.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный технический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/359 от 09.06.2014.
№ 2/151 от 11.06.2014.
Пр-т Независимости, 99–1, 220012, Минск.