

# Стратегическое непрерывное планирование – новый механизм управления сообществом предприятий

Канд. экон. наук В.П. ЯКОВЛЕВ, Л.В. ЗУБРИЦКИЙ – Южный НИИ экономики (г. Севастополь)

Экономический кризис на Украине захватил и рыбную промышленность: резко упали объемы производства, ухудшилось финансовое положение предприятий, в их отношениях между собой проявились острые противоречия. Недостаточное внимание к выявлению причин этих противоречий, отсутствие механизмов их решения и прогнозирования стали серьезным фактором углубления кризиса отрасли. Хроническими стали необеспеченность флота рыбной промышленности материально-техническими ресурсами, массовые простои флота в ожидании ремонта, в порту и на промысле, аресты судов в зарубежных портах за просрочку платы за услуги, оказанные иностранными компаниями, отсутствие собственных оборотных средств для организации экспедиционного промысла в океане и покрытия резко возросших эксплуатационных расходов флота. Сократились объемы поставок рыбного сырья для переработки на береговых рыбообрабатывающих предприятиях. Непомерно высокие издержки производства и обращения наряду с низким уровнем рентабельности привели к стремительному удорожанию рыбной продукции на внутреннем продовольственном рынке, что по сравнению с сельскохозяйственной продукцией делает ее неконкурентоспособной. Все это требует принятия новой идеологии хозяйствования и разработки механизма ее реализации.

Для решения таких задач нужны тщательные исследования и составле-

ние специальных стратегических программ. Мы разработали основные положения системы непрерывного стратегического планирования производственной деятельности для предприятий рыбной промышленности.

Теоретические исследования показали, что потребность в стратегическом планировании для рыбохозяйственных организаций вызвана следующими факторами:

- ускорение темпов изменения окружающей экономической среды, в которой функционируют рыбохозяйственные предприятия;
- необходимость самостоятельно решать долгосрочные проблемы;
- потребность не только приспосабливаться к происходящим переменам, но и в определенной мере формировать будущие условия производства;
- желание учитывать требования рынка и его законы;



Рис. 1. Схема непрерывного стратегического планирования

– угасание системы государственной повсеместной поддержки ведения производства;

– распад отраслевых структур, занимавшихся поддержкой нерентабельных производств за счет высокоэффективных;

– рост личной финансовой ответственности каждого работника за все нововведения и их эффективное использование;

– необходимость совместной плановой деятельности в рамках образующихся на добровольной основе новых сообществ рыбохозяйственных объединений;

– осознание важности использования качественной информации и более совершенных методов и процедур планирования во избежание риска или для уменьшения его в условиях перемен;

– переход к ломке бюрократических структур, которые еще способны и умеют поддерживать “на плаву” производство, тем самым противодействуя нововведениям.

Анализ зарубежного опыта стратегического программирования показывает, что оно основано на непрерывном планировании, которое базируется на следующих положениях:

– при средне- и долгосрочном планировании степень достоверности планов на промежуточные годы будет тем меньше, чем дальше отстоит год от начала планирования;

– уточнение через определенные периоды времени показателей планов и



соответствующие изменения в тактике действий повышают достоверность как составных частей плана (по периодам времени), так и всего плана в целом;

- корректировке подлежат как основные, так и вспомогательные (производные) показатели планов;

- изменение под воздействием внешней экономической среды показателей планируемого года должно сопровождаться составлением нового плана последнего года планового периода, а выбранный ранее плановый период (год, три года, пять лет и т.д.) остается неизменным;

- промежутки времени, через которые проводятся корректировки, должны быть фиксированными, а их продолжительность определяется сложностью плана, условиями его функционирования;

- при принятии решений не следует слишком категорично оценивать ситуацию и стремиться полностью снять неопределенность, которая создается внешней экономической средой;

- наибольшая неопределенность при принятии решений требует более тщательного и длительного сбора необходи-

мой информации;

- изменения показателей на все годы, следующие за планируемым, надо рассчитывать на основе принципа "скольжения", что дает возможность учитывать величину отклонений от базового периода.

Таким образом, стратегическое непрерывное планирование должно подготовить рыбохозяйственную организацию к будущим переменам и позволяет ее руководителям разобраться в некоторых основных вопросах лучше, чем это можно сделать в ходе повседневной оперативной работы. Западные исследователи формулируют эти вопросы так:

а) *какова наша хозяйственная или организационная цель?*

б) *чем мы занимаемся в настоящее время?*

в) *чем мы должны заниматься в будущем?*

г) *как лучше действовать, чтобы организация стала такой, какой мы хотим ее видеть?*

Схематически процесс непрерывного планирования представлен на рис. 1. Он включает в себя систему планов (1) и две подсистемы: по организации проек-

тирования и внедрения стратегического планирования (2) и по технологии разработки и корректировки стратегических планов (3). Частично к этой системе прилегают элементы других подсистем, в частности управления планированием (4), принятия решений (5), информационного обеспечения (6).

"Система планов" (рис. 2) – это комплекс взаимосвязанных планов функциональных подразделений и отделений, включающих цели, задачи, стратегии и другие элементы, а также проектов для различных периодов. Система планов отражает решения по выполнению мероприятий, распределению ресурсов для их обеспечения и направлена на

- создание новых видов продукции и утверждение их на рынке;

- ликвидацию нерентабельных производств;

- создание новых мощностей, повышение технического уровня производства;

- организацию управляющих структур;

- организацию учебы управленческого персонала;

- завоевание новых рынков;

- разработку и реализацию программы НИР.

Каково в общих чертах содержание каждой подсистемы?

Подсистема "Организация проектирования и внедрения стратегического планирования" (см. рис. 1, поз. 2) предусматривает комплекс мероприятий по подготовке, проектированию и внедрению системы стратегического планирования.

Подсистема обеспечивает

- подготовку проектирования систем;

- создание всех подсистем планирования;

- разработку стратегии внедрения планирования;

- составление плана внедрения системы.

Подсистема "Технология разработки и корректировки стратегических планов" (рис. 3) – это описание порядка разработки составных частей стратегического плана и дальнейшего управления им, обеспечения организационного взаимодействия всех участников планового процесса.

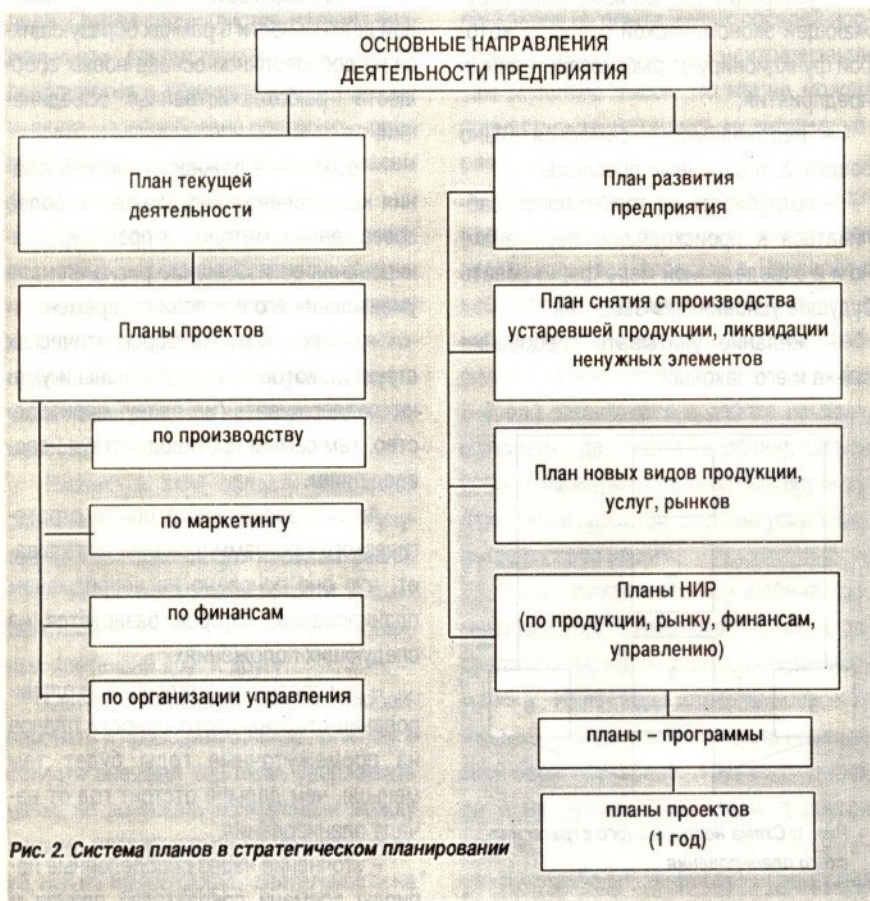


Рис. 2. Система планов в стратегическом планировании





Рис. 3. Технология разработки и корректировки стратегических планов

Подсистема обеспечивает

- формализацию процесса планирования;
- придание особой роли разработке цели и стратегии;
- использование базы стратегических данных;
- поиск компромисса между противоречивыми целями;
- системное решение проблем;
- адаптивность разрабатываемых планов.

Подсистема **“Управление планированием”** (см. рис. 1, поз. 4) – это постоянные и временные подразделения, лица, занятые осуществлением планового построения всего комплекса “планирующей” структуры. Подсистема призвана обеспечить стабильное функционирование всей системы планирования.

Подсистема **“Принятие решений”** (см. рис. 1, поз. 5) – это описание порядка и правил; обсуждения выбора; определения перспективных и текущих целей и стратегий; сведения суждений и оценок руководителей, ответственных за плановый процесс, в одно целое и принятия на их основе эффективных решений.

Подсистема **“Информационное обеспечение”** (см. рис. 1, поз. 6) – это банк информационных данных, описание процедур и правил его создания, а также

порядок пользования информацией.

Подсистема дает ответы на следующие вопросы:

- что необходимо знать в процессе планирования;
- где можно получить эти данные;
- кто будет собирать информацию;
- кто будет анализировать и интерпретировать информацию;
- как и где хранится информация;
- как и между кем будет распределяться информация.

Структура типового стратегического плана предприятия (основных направлений деятельности) состоит из следующих элементов:

- **генеральная цель** (для чего существует предприятие);
- **внешняя экономическая среда** (описание внешних факторов и их воздействия на предприятие);
- **конкуренты** (описание конкурентов);
- **ограничения производственной деятельности** (описание ограничивающих факторов);
- **цели деятельности** (позиции, которых стремится достичь предприятие);
- **задачи, решаемые в планируемом году** (результаты, которых намерено достичь предприятие);

- стратегия действий (образ действий, которого должно придерживаться предприятие);

- программы;
- ресурсы (перечень ресурсов в натуральном выражении для обеспечения плана);
- ситуационные планы (предполагаемый образ действия, если события будут развиваться иначе, чем предусматривалось);
- финансовый прогноз (денежное выражение перечисленных пунктов плана).

Представляется, что в условиях кризиса, охватившего рыбное хозяйство Украины, стратегическое непрерывное планирование может стать эффективным организационно-экономическим инструментом реализации научно-технической, инвестиционной, ресурсосберегающей и социальной политики. С его помощью можно обоснованно определять, предвидеть и правильно оценивать уже на стадии проектирования те изменения, которые повлечет за собой та или иная перестройка сообщества рыбохозяйственных предприятий, и адекватно реагировать на действие новых факторов, а не осуществлять вынужденную запоздалую реакцию на прошлые и текущие события.