

УДК: 338.050.73

Василенко В.А.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ НЕОПРЕДЕЛЕННОЙ СТРАТЕГИИ

«Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, и позволяют организации выживать в долгосрочной перспективе» [1].

В то же время, стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также ее позиции в окружающей среде.

Если цели определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, как, каким способом, с помощью каких действий она сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения и адекватного поведения объекта управления. Иначе, любая экономическая стратегия – это один из процессов управления организацией с учетом перспективы развития событий и представляет собой долговременный план поддержания предприятия в таком состоянии, которое бы соответствовало главному принципу – устойчивости функционирования и эффективности его развития. Такого положения можно достичь, если руководству предприятия, организации удастся решить следующие задачи:

- ориентировать производственную деятельность на запросы потребителей;
- учитывать воздействия внешней и внутренней среды организации (адаптироваться к ней или успешно воздействовать на нее);
- отвечать вызову окружения и добиваться конкурентных преимуществ;
- прогнозировать развитие фирмы и разрабатывать превентивные меры по устранению угроз появления кризисных ситуаций;
- состоять из многовариантных этапов разработки и реализации стратегии;
- опираться на человеческий потенциал как основу организации;
- добиваться целенаправленного и гибкого поведения в каждом элементе структуры предприятия (благодаря наличию в них человека);
- отражать природоохранные меры фирмы и экологические последствия принимаемых решений.

Решение большинства перечисленных задач сегодня практически не возможно в силу ряда причин, главными из которых является отсутствие или неопределенность принимаемых к выполнению объемов работ и установившаяся стереотипность мышления многих руководителей.

Понятно, что стратегическая проблематика сегодняшнего дня в Украине связана не столько с завоеванием новых рынков, сколько с общим экономическим кризисом страны и стагнацией производства. Иначе говоря, речь идет о выживаемости предприятий в нынешних условиях. В данной ситуации большинство отечественных руководителей производств находятся в растерянности и, как правило, если и не отвергают стратегическое планирование, то, во всяком случае, не уделяют ему должного внимания, мотивируя неопределенностью производственных программ и невозможностью прогнозировать развитие событий в будущем.

Многие из них не могут спланировать завтрашний день, с трудом представляют себе результаты работы на неделю. Весьма туманно видят развитие событий на фирме через месяц, а уж планирование на более продолжительный период является для многих проблематичным [2].

Ошибочность таких позиций очевидна, хотя в какой-то мере и объяснима. Дело в том, что существующие методы и приемы менеджмента в принципе позволяют прогнозировать и планировать производство в условиях его спада, стагнации и нестабильности [2,3,4,5]. Однако в нынешних специфических условиях функционирования предприятий воспользоваться ими довольно сложно. Это связано, в первую очередь, с недостатком различной информации, низким качеством маркетинговых исследований и, что чаще всего случается, неопределенностью портфеля заказов на планируемый период.

Тем не менее, проблемы стратегического планирования фирмы и вопросы ее годового бюджетирования вполне могут быть разрешимы с помощью предлагаемого нами подхода. Он позволяет не только решить поставленную задачу, но и в значительной мере повысить организационно-экономическую устойчивость функционирования предприятия и его развития, что является в настоящий период крайне важным.

Данный подход базируется на трех компонентах: статистических данных работы предприятия за минувшие годы и тенденции его развития, СПЕЙС – анализе и стратегическом видении (желаемом состоянии) фирмы в обозримом будущем.

Отправной точкой наших рассуждений явилась производственная ситуация, сложившаяся на симферопольском предприятии ЗАО Завод «МЕТЭКС», который производит машиностроительную продукцию для предприятий пищевой промышленности и АПК по специальным и индивидуальным заказам. Это предприятие существует уже более десяти лет. Сам факт его существования говорит уже о многом. За этот сложный период оно выстояло, окрепло и даже несколько расширило свою деятельность, диверсифицировало производство. Однако каждый год руководство ЗАО сталкивается с одними и теми же трудностями – неопределенностью программы, неожиданностями и сюрпризами в своей производственно-хозяйственной деятельности. В результате – неритмичность и неустойчивость производства, неравенство темпов и интенсивности загрузки

ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ НЕОПРЕДЕЛЕННОЙ СТРАТЕГИИ

исполнителей, простой и сверхурочные работы по выполнению непредвиденных заказов, необеспеченных в нужный момент и в полной мере оборотными средствами.

Руководство предприятия хорошо осознает существующую проблему и видит ее решение через призму обоснованного бюджетирования. Однако это видение, в свою очередь, упирается в ряд проблем, разрешение которых силами предприятия пока невозможно. Это сложно решить и теоретически, так в настоящий период отсутствует механизм реализации подобных задач.

Рассмотрим более подробно сущность стоящей перед нами задачи.

1. Предприятие имеет портфель заказов на три месяца в денежном выражении. Отметим при этом, что для него крайне важно именно денежное представление имеющихся заказов для будущего бюджетирования, т.к. выполнение любых заказов ограничивается именно этим показателем.

2. Предприятие имеет возможность использовать другие фирмы для выполнения своих заказов в соответствии с заключенными соглашениями на долговременной основе.

3. Предприятие имеет некоторый резерв денежных средств и сроки их поступления за выполненные заказы.

4. Предприятие имеет долгосрочную цель своего развития (желаемое состояние), выраженную качественными и количественными показателями.

5. Предприятие, находясь в состоянии неопределенности, неуверенно в том, что эти цели могут быть достигнуты.

6. Предприятие желает иметь возможность видеть степень реальности ее достижения.

На наш взгляд проблему чисто концептуально (пока теоретически – без конкретных данных производства, составляющих коммерческую тайну) можно решить с помощью предлагаемого подхода.

Любое предприятие, будучи благополучным или с кризисными симптомами, должно учитывать неизбежность возникновения рискованных ситуаций, которые могут привести к сбоям в работе или к еще более серьезной дестабилизации. В принципе реальность достижения конечной цели можно проверить двумя способами. Первый способ это построение сценариев развития событий на основе пессимистичного, оптимистичного и наиболее вероятностного их построения. Второй способ, более прогрессивный, базирующийся на экспертизе с помощью нового способа, называемого «SPACE – анализ». Место данного подхода в общей системе наших рассуждений представлено на рис.1.

При построении “SPACE”–матрицы обычно используют следующие группы показателей: финансовая сила (*FS*); конкурентное преимущество (*CA*); стабильность среды (*ES*); производственная сила (*IS*)[6].

Данный анализ позволяет выявить имеющуюся стратегию предприятия даже в том случае, если данная фирма вообще не занималась стратегическим планированием и помогает определить ее положение в будущем при возможных изменениях составляющих компонентов. Для достижения поставленной цели требуется проведения “SPACE”–анализа дважды – настоящего положения фирмы и

желаемого. Во втором случае фирма на основе анализа может знать конкретно, какие параметры из указанных четырех компонентов ее необходимо достичь.

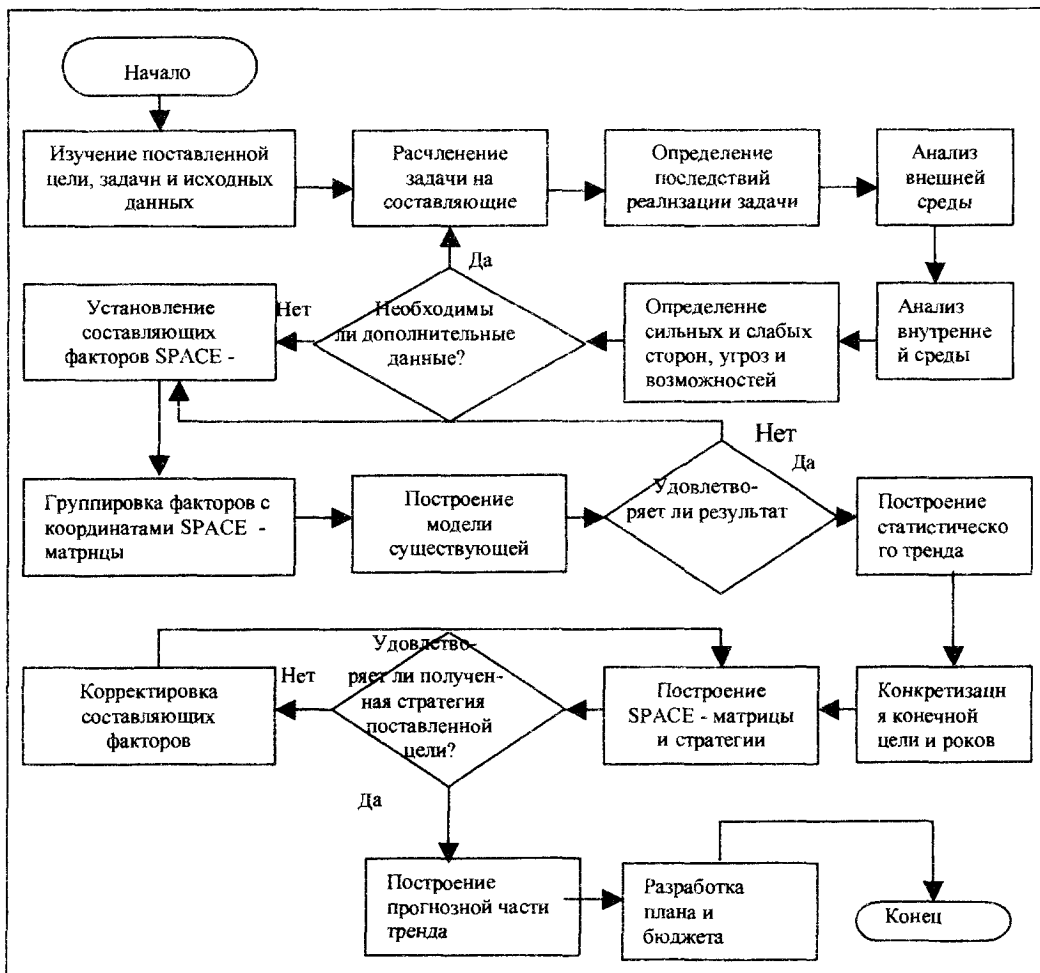


Рис.1. Блок-схема алгоритма выбора стратегии и возможности годового бюджетирования

Следует отметить, что оба способа (метод сценариев и “SPACE”-метод), для повышения реальности осуществления задачи требуют построения фактического и прогнозируемого тренда рассматриваемого показателя (рис.2).

Как видно из рисунка фактическое использование денежных средств (ломаная линия) с помощью приемов статистики может быть (с небольшими допущениями) представлена в виде прямой и по законам экстраполяции продолжена на предстоящий (прогнозный) период. Конечно, конечная точка вряд ли будет фиксированной, скорее надо предполагать, что может быть подвижной по вертикали, поэтому условно мы и назвали ее «целевой блуждающей точкой (ЦБТ).

ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ НЕОПРЕДЕЛЕННОЙ СТРАТЕГИИ

Можно с большой долей уверенности предполагать, что интервалы ее колебания будут происходить по нормальному закону распределения, что в свою очередь, позволит фирме на основе правила двух сигм предусматривать соответствующие координирующие меры.

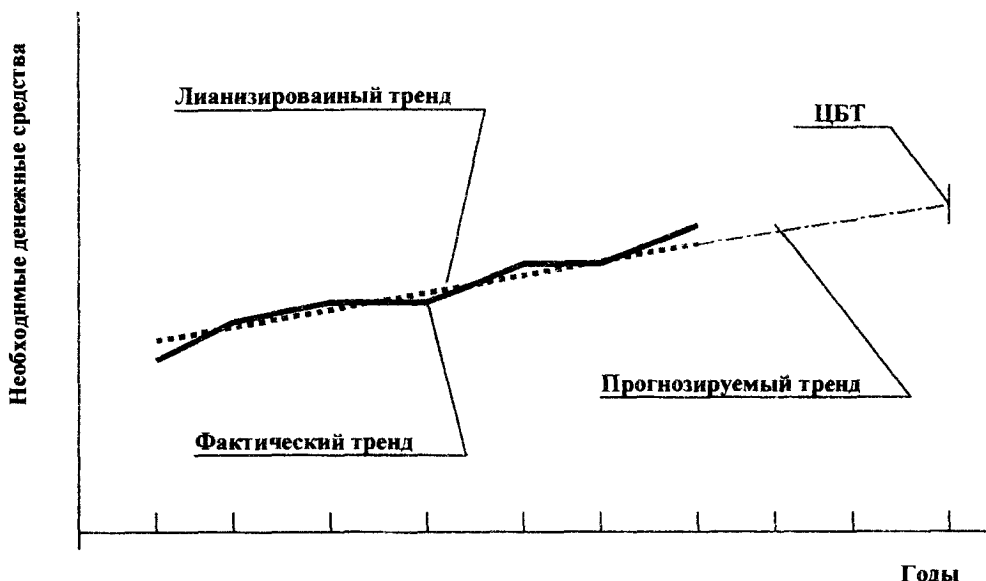


Рис. 2. Схема определения прогнозного тренда.

Если же рассмотренную операцию проделать не по годам, а поквартально, то можно получить более точные результаты, а главное получить возможность разрабатывать бюджет организации (бюджетирование) как на оставшиеся два месяца, так и в виде скользящего бюджета, методика которого достаточно подробно изложена в работе [7].

Список литературы

1. Мескон М, Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 1994.
2. Василенко В.А., Мельник И.Е. Стратегии и инновации в системе менеджмента. М.:МГИУ, 2000.
3. Белорус О. и др. Менеджмент предприятия в условиях стратегических неожиданностей. //Экономика Украины, 1992, №2.
4. Каспир В. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.:МГИУ, 1998.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Пер с англ.- М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
6. Власько Д.А., Быков А.А., Дражек В. Стратегическое управление. - Минск: Тэхнологія: Издательство БГДУ, 1997. – 467 с.
7. Пашигора Г.И., Савченко О.С. Системы управленческого учета и анализа. Учебное пособие. – СПб: Питер, 2002. – 176 с.