

А.И. ИЛЬИН

СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНКУ

(Часть 2. Начало в № 1 2000 г.)

3. Тактическое планирование. Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным (стратегическим) и краткосрочным (оперативно-календарным) планированием. Обычно стратегическое планирование рассчитано на длительный период (10—15 лет). Однако на многих предприятиях стратегия основана на среднесрочном планировании. Поэтому стратегический план, как правило, охватывает период не более пяти лет, тактический — 1—2 года, оперативный — менее одного года. Составить тактический план на период более двух лет не представляется возможным, поскольку происходят частые и интенсивные изменения во внешней и внутренней среде предприятия.

Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов. Если основная цель стратегического плана — определить, чего хочет добиться предприятие в перспективе, то тактическое планирование должно ответить на вопрос, как предприятие может достичь такого состояния. Различия между ними — это разница в целях и средствах их достижения.

Решения тактического плана менее субъективны, чем стратегического, потому что базируются на более объективной и полной информации. Реализация тактического плана сопряжена с меньшим риском, поскольку его решения более детальные, касаются в основном внутренних проблем предприятия и имеют меньший временной лаг. Кроме того, тактические решения легче оценить, ранжировать и выбрать оптимальный вариант на основе критерия предпочтения. В связи с тем, что тактический план представлен системой конкретных количественных показателей, при его разработке могут широко применяться различные методы оптимизации.

Решения тактического плана более конкретны, адресны, они всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений предприятия. Поэтому легче проконтролировать их выполнение. Если стратегическое планирование является предметом забот высшего управленческого персонала, то тактическое — в основном входит в функции среднего звена.

С точки зрения содержания плановых решений стратегический план определяет общие направления деятельности предприятия, а тактический план содержит решения по распределению ресурсов для достижения стратегических целей. Если, например, стратегическим планом установлено задание по выпуску новой продукции, то в тактическом плане должны быть приняты решения по: составу, содержа-

нию, срокам проведения и ресурсному обеспечению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; созданию или перепрофилированию производственных мощностей; подготовке кадров; объемам продаж продукции; уровню и структуре издержек; материально-техническому обеспечению производства; источникам финансирования и т.п.

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 обязательств и бюджетных взаимоотношений.

Вышесказанное предполагает соответствующую перестройку системы тактического планирования. Из инструмента балансовой увязки ресурсов тактическое планирование превращается в систему принятия управленческих решений. Любые просчеты в оценке потребностей рынка и собственных возможностей предприятия грозят убытками и даже полным разорением. Тактический план должен предусматривать перспективу до мелочей по каждому объекту планирования. Должны быть учтены все факторы: состояние экономики предприятия, кредитно-финансовая ситуация, налогово-бюджетная политика, намерения конкурентов, ситуация на рынке и т.д. В этих условиях планирование становится сердцевиной управления.

Многие авторы справедливо отмечают, что рынок не отвергает планирование. Наоборот, при конкурентной борьбе выходить на рынок со своей продукцией без заранее продуманного плана невозможно. Рыночные механизмы действуют более жестко, чем централизованное планирование государства. Анализ положения, сложившегося в экономике ряда стран бывшего СССР, показывает, что экономический кризис в прошлом обусловлен не принципами планирования и управления, а извращенной практикой их применения, бюрократизмом, что в конечном счете привело к застою.

Тактический план имеет многофункциональное назначение. В целом он выполняет 3 основные функции: прогнозирование, координацию и контроль. Хорошо составленный план должен содержать цели, которых необходимо достигнуть в планируемом периоде. Это невозможно сделать без прогнозирования, т.е. заглядывания в будущее. Отличительная особенность тактического плана заключается в том, что он заставляет руководителей и специалистов всех уровней предприятия направлять усилия на поиск целей и задач, реализующих установки стратегического плана. Поскольку тактический план содержит развернутую систему конечных целей деятельности предприятия, его составление обязывает управляющих выражать цели в конкретной форме, а также определять средства и методы их достижения. Вот почему тактический план концентрирует внимание руководителей и специалистов на текущих действиях. Кроме того, в составлении планов участвуют те, кто должен будет их исполнять. Поэтому с расширением объектов планирования расширяется участие работников предприятия в планировании.

Следующая функция тактического плана — координация действий. План, устанавливая определенные пропорции между ресурсами и видами деятельности, создает хорошую основу для координации усилий всех участников предприятия. Координация, в свою очередь, требует интеграции всех разделов тактического плана. Если различные разделы тактического плана разрабатываются одной и той же группой людей, что имеет место на предприятиях с централизованной системой планирования, то не возникает каких-либо принципиальных трудностей с интеграцией планов. Вопрос заключается в том, насколько качественно происходит интеграция планов. На децентрализованных предприятиях управляющие в разной степени участвуют в процессе планирования и сам процесс составления плана сложнее, имеет многоступенчатую, оперативную форму.

В данной ситуации координация планов, охватывающих те или иные функции, представляет собой более сложную проблему, для решения которой используются различные средства и методы. Наиболее часто используются следующие подходы.

Во-первых, единственная возможность сделать процесс планирования действенным заключается в планировании только важнейших ресурсов и объектов. Во-вторых, требование комплексного подхода как важнейшего условия интеграции планов предполагает применение различных методов обоснования плановых решений, от интуиции до количественных математических методов. В-третьих, проверка согласованности планов должна осуществляться на протяжении всего процесса планирования и проводиться с точки зрения соответствия их стратегическим планам и единой нормативной базе. Причем проверку планов нельзя сводить исключительно к выявлению их внутренней противоречивости. Необходимо учитывать, насколько реализуемы и эффективны предлагаемые решения. В-четвертых, интеграции планов способствует определенная последовательность их составления. Процесс планирования носит повторяющийся характер и на крупных предприятиях ведет к созданию сложной системы взаимоотношений между руководителями и специалистами. В зависимости от структуры планов, этапа планирования характер этих отношений меняется. Поэтому важно иметь соответствующие нормативно-технические и методические документы. Однако следует иметь в виду, что многие связи носят неформальный характер и не могут быть регламентированы.

И, наконец, важнейшей функцией тактического плана является обеспечение эффективного контроля. Насколько точно реализуются целевые установки плана зависит от того, как налажен контроль за его выполнением. Система отчетности о выполнении плана, методы оценки и измерения результатов деятельности всех структурных подразделений предприятия должны позволить организовать управление по отклонениям. Это дает возможность высшему управленческому персоналу уделять внимание только исключительным событиям или ситуациям, вызывающим отклонения от нормального хода производства. Тем самым сберегается время для решения первоочередных стратегических вопросов. При этом необходимо, чтобы соответствующая информация о ходе выполнения тактического плана поступала на каждый уровень управления, чтобы каждый управляющий получал все необходимые в пределах сферы его ответственности сведения. Поток контрольной информации не должны быть наполнены рутинными сообщениями, а должны содержать сведения об отклонениях от плана. Современные системы обработки данных могут быть легко запрограммированы на выполнение такой задачи, что значительно упрощает процедуры контроля.

Тактический план должен удовлетворять определенным требованиям.

1. Гибкость плана. Несмотря на директивный характер, он не должен сковывать инициативу людей, работающих по этому плану. Существует несколько методов, направленных на повышение гибкости 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. В зарубежной практике бюджеты являются главным методом планирования и контроля как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления. Что такое бюджет? Определение бюджета во многом зависит от его назначения. В узком смысле бюджет рассматривается как средство сравнения фактических результатов с плановыми установками. В широком определении бюджет представляет собой финансовый план, в котором расходы балансируются с доходами. В любом случае бюджет служит средством контроля над операциями, использованием ресурсов. В данном контексте речь идет о бюджетах, устанавливающих лимиты на расходы различных ресурсов. Если, например, план капитальных вложений предприятия по каким-либо причинам оказывается слишком заниженным, могут быть затребованы дополнительные средства по специальному бюджету.

Второй метод — разработка нескольких вариантов плана. Из практики известны случаи, когда предприятия имеют 4 варианта плана, рассчитанные 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 не столько по исходным планам, сколько по показателям, скорректированным с учетом фактических событий, произошедших во внешней и

внутренней среде предприятия. Причем может иметь место случай, когда фактические результаты превзойдут первоначальные плановые наметки. Иногда при невыполнении показателей не применяются какие-либо санкции.

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

Пятый метод — метод переменных расходов плана. Переменные расходы плана составляются в целях надлежащей координации действий по мере изменения условий, заложенных в 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, позволяющие осуществлять по мере необходимости оперативную корректировку плановых показателей.

2. Полнота планирования. Данное требование предполагает при принятии плановых решений учет всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданый тактического плана. При этом исходят из необходимости учета целевых установок стратегического плана и прогнозируемых условий, в которых будет происходить реализация тактического плана. Однако попытка учесть все факторы может сделать тактический план очень сложным, жестким и обременительным для исполнителей. Следует иметь в виду, что план служит механизмом делегирования полномочий. Если плановые ограничения слишком детализированы, стесняют действия исполнителей, они могут вызвать разочарование, обиду и инерцию. План — лишь инструмент управления, он не должен подменять собой процесс управления.

3. Поддержка со стороны высшего руководства. Потенциальные возможности любой системы планирования не могут быть реализованы без ограниченной поддержки высшего руководства предприятия, без соблюдения следующих условий. Во-первых, организационная структура предприятия должна быть четко очерчена. Каждый руководитель и специалист, имеющий отношение к составлению и выполнению плана, должен знать свои права, ответственность, функции, чтобы план охватывал функциональную, установленную нормативно-техническими материалами, законченную область деятельности того или иного управляющего. В противном случае снижается ценность плана как инструмента управления и контроля. Во-вторых, должна быть эффективная система морального и материального стимулирования плановых работников, поощряющая нетрадиционные, новаторские плановые решения.

4. Комплексность планирования. Тактические планы должны составлять часть эффективной системы внутрифирменного планирования, быть интегрированы со стратегическими и оперативно-календарными планами.

5. Ответственность за разработку и выполнение планов. Хотя в итоге ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве, необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению или выполнению плана, знал меру ответственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или ненадлежащее исполнение показателей тактического плана.

6. Приоритет текущих решений над планом. План не должен довлеть над решениями. Он составляется для того, чтобы направлять действия работников, служить в качестве инструмента достижения целей предприятия, а не в качестве дубинки.

7. Точность, ясность, лаконичность формулировки плана. План должен быть сформулирован так, чтобы не допускать разночтений. Это помогает лучше усвоить требования плана и является залогом его успешной реализации.

8. Участие исполнителей в разработке плана. Исполнители должны понимать цели и учитывать ограничения, сформулированные в плане. Обычно люди негативно относятся к планам, не любят контроля над собой. Один из действенных способов сделать ограничения, устанавливаемые планами, приемлемыми, заключается в привлечении работников к составлению планов.

Для восстановления эффективной системы внутрифирменного планирования на предприятиях Республики Беларусь целесообразно:

в средствах массовой информации сделать ряд публикаций, посвященных исследованию данной проблемы и путей ее решения. Показать, какой научно-практический задел имеется в республике по данной проблеме и как он может быть использован предприятиями;

открыть в одном из научных учреждений, например БГЭУ, соответствующую научно-исследовательскую тему, финансируемую из бюджета, в которой решить все теоретико-методологические и организационные проблемы, связанные с созданием в республике эффективной системы внутрифирменного планирования. Данная система, с одной стороны, должна базироваться на централизованной системе государственного регулирования, а с другой — на рыночных механизмах управления предприятием. Предлагаемые для решения проблемы можно объединить в 2 класса: теоретико-методологические и организационно-технические.

Методологические проблемы, в свою очередь, распадаются на ряд относительно самостоятельных, но взаимосвязанных проблем.

1. Разработка теории планирования, ориентированной на учет специфики действующего в Республике Беларусь хозяйственного механизма. Разделы теории планирования, на взгляд автора, должны включать:

- методологические основы планирования;
- учение о системе планирования;
- механизм и методы планирования;
- процесс планирования;
- эффективность планирования.

2. Выбор форм и методов планирования, в наибольшей мере соответствующих специфике отечественных предприятий (решение проблем о соотношении директивного и индикативного планирования; перспективного, среднесрочного и оперативно-календарного планирования и т.д.).

3. Разработка структуры планов, включающая разделы плана экономического и социального развития предприятия, систему показателей и методику их расчета по важнейшим видам планов (тактических, стратегических и оперативных); создание комплекса нормативно-технических и методических материалов, регламентирующих процедуры внутрифирменного планирования и т.д.

Решение организационно-технических проблем должно позволить создать условия для внедрения в практику управления предприятием планирования всех элементов системы планирования. Сюда входят: издание нормативно-технических и методических материалов; подготовка и повышение квалификации кадров плановых работников; создание комплекса технических средств и программного обеспечения, реализующих процедуры планирования; построение системы норм и нормативов; формирование базы данных по планированию; разработка организационной структуры плановых органов и т.д.

Решение указанных проблем, на взгляд автора, позволяет предприятиям сформулировать стратегию своего развития в перспективе, создать механизм адаптации к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования.