

К вопросу об общем планировании и разработке стратегии деятельности предприятия

Ни одно деловое начинание или принимаемое управленческое решение не может быть успешным, если аппарат управления предприятием не будет обладать умением планировать должным образом свою деятельность с использованием для этого необходимых источников и системы информации.

Общее планирование представляет собой процесс, в результате которого деловая политика торгового предприятия превращается в конкретный план (программу) действий по ее осуществлению. Эта программа действий и определяет сущность стратегии деятельности предприятия.

Процесс общего планирования деятельности предприятия включает три основных этапа:

1. Формулировка целей, т. е. установление совершенно четких количественных показателей, которых должно достичь предприятие (суммы прибыли, объема товарооборота, доли рынка и т.д.).

2. Определение основных стратегических направлений действий, которые должно осуществлять предприятие для достижения поставленных целей. При этом принимаются во внимание в первую очередь два основных фактора:

а) каким образом и в какой степени на предприятие в процессе его деятельности будут воздействовать внешние факторы;

б) каковы имеющиеся слабые стороны предприятия и его внутренние возможности и в какой степени первые из них могут быть преодолены, а вторые — потенциально использованы для достижения целей.

3. Выбор средств, т. е. разработка гибкой, вписывающейся в общую структуру деятельности предприятия системы планирования, которая обеспечила бы достижение поставленных целей.

Рассмотрим названные этапы более детально. Как уже отмечалось, прежде всего должны быть определены количественно цели предприятия (объемы оборота и прибыли), которые необходимы предприятию в течение предстоящего периода.

Следующий этап общего планирования состоит в разработке взаимосвязанного комплекса прогнозов. Подсчитанный на предыдущем этапе объем товарооборота представляет собой ту цифру, которая необходима предприятию, чтобы выполнить поставленные перед ним цели. Между тем, конечная цель проводимого на втором этапе прогноза состоит в том, чтобы определить размер реального товарооборота, который может быть получен при условии, что будут приняты во внимание все воздействующие на деятельность предприятия факторы и их предполагаемые изменения.

Прогнозирование в свою очередь разбивается на такие этапы:

1. Анализ данных, характеризующих деятельность предприятия в течение последних лет по таким показателям, как объемы реализации каждо-

го товара и группы товаров, выручка от продажи товаров, издержки обращения, заработная плата и др.

2. Смета по всем этим показателям на весь предстоящий период планирования.

Третий этап планирования начинается со сравнения конечных сумм, полученных на первом этапе, и сумм, полученных после прогнозирования на втором этапе. Эти цифры будут различаться друг от друга и, возможно, это различие будет значительным.

Основная задача третьего этапа планирования состоит в том, чтобы выяснить причины, которые определяют эту разницу, и определить, какие мероприятия должны быть включены в общий план предприятия для того, чтобы эту разницу максимально уменьшить или даже полностью устранить.

Третий этап планирования можно считать законченным, если определен перечень возможных средств и направлений действия предприятия, нацеленных на достижение намеченных результатов. При этом каждое из выбранных средств и направлений должно быть соотнесено со всеми факторами, способными снизить или полностью свести на нет их практическое применение (с внешними факторами, а также слабыми сторонами деятельности предприятия).

Следующий этап в процессе общего планирования является наиболее важным и творческим. На нем решаются такие вопросы:

Какие средства имеет предприятие для достижения своей цели, и какова их конкретная количественная оценка для включения в общий план предприятия?

Какие активные меры могут и должны быть приняты для того, чтобы максимально уменьшить или полностью устранить влияние на деятельность предприятия потенциальных отрицательных факторов?

И на этом этапе отправной точкой является комплекс сильных и слабых сторон предприятия, только теперь к нему следует подойти более конкретно. Для различных предприятий возможности, которым следует отдать предпочтение, и решения в области управления, на которых должно быть сконцентрировано внимание, являются неоднозначными. Однако в первую очередь должны рассматриваться следующие возможности:

— насколько можно увеличить товарооборот и прибыль за счет повышения эффективности коммерческой деятельности;

— насколько ассортимент реализуемых предприятием товаров удовлетворяет запросы покупателей и как можно его оптимизировать;

— насколько улучшение контроля финансового состояния предприятия и снижение издержек поможет аппарату управления после доведения до него необходимой информации снизить потери и неиспользование всех видов ресурсов и будет способствовать таким образом созданию необходимой дополнительной прибыли в процессе оперативной деятельности предприятия;

— насколько улучшение использования всех имеющихся у предприятия ресурсов и их сбалансирование позволит увеличить товарооборот и снизить издержки обращения;

— насколько качество обслуживания способствует поддержанию конкурентоспособности предприятия.