

Министерство образования Российской Федерации
Международная академия науки и практики
организации производства
Владимирский государственный университет

Серия «Экономика городского хозяйства»

В.Г. СМЕРНОВ

ПЛАНРРВАНРР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРРРРРРРР (ФРРРР)

Учебное пособие

Владимир 2003

УДК 65.012.2.(075)

C50

Рецензенты:

Кандидат экономических наук,
заслуженный экономист Российской Федерации,
начальник экономического управления администрации
Владимирской области

В.А. Кретинин

Доктор педагогических наук, профессор,
зав. кафедрой менеджмента и маркетинга
Владимирского института бизнеса

Л.К. Фортова

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры маркетинга и экономики производства
Владимирского государственного университета

И.В. Пичужкин

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Владимирского государственного университета

Смирнов В.Г.

C50 Планирование деятельности предприятий (фирм): Учеб. пособие/
Владим. гос. ун-т. Владимир, 2003. 136 с. (Экономика городского
хозяйства)

ISBN 5-89368-403-6

Изложена базовая концепция внутрифирменного планирования, описано его содержание и организация, процесс выполнения стратегического планирования в экономической организации.

Общая концепция охватывает вопросы, связанные с необходимостью выполнения планирования, включают описание типов планирования, процессов планирования, системы планов и организацию процесса внутрифирменного планирования.

Предназначено для студентов специальности 060815 – экономика и управление на предприятиях городского хозяйства дневной и заочной формы обучения, изучающих дисциплину «Планирование деятельности предприятий (фирм)». Может быть использовано студентами других специальностей, изучающих вопросы, связанные с планированием различных видов экономической деятельности.

Ил. 20. Табл. 9. Библиогр.: 14 назв.

УДК 65.012.2.(075)

© Владимирский государственный
университет, 2003

ISBN 5-89368-403-6

ВВЕДЕНИЕ

При переходе России к рыночным отношениям планирование оказалось практически полузабытым. А между тем оно является одной из важнейших функций управления любым предприятием. Именно с планирования и начинаются как создание, так и функционирование деятельности предприятия.

Многолетний опыт иностранных фирм и российских предприятий показывает, что недооценка планирования деятельности предприятий в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное его осуществление зачастую приводят к большим, ничем не оправданным экономическим потерям и в конечном счете к банкротству.

В рыночных условиях предприятия широко применяют преимущества планирования в конкурентной борьбе. Поэтому каждый, кто всерьез намерен заниматься производственной деятельностью и получать прибыль, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный план – документ, определяющий стратегию и тактику предприятия, выбор цели, техники, технологии и метода реализации продукции.

Современные специалисты должны знать основные принципы и методы планирования, важнейшие плановые показатели и способы их расчета, систему внутрихозяйственных планов и механизм их взаимодействия в новых рыночных отношениях, а также уметь самостоятельно разрабатывать различные планы-проекты и способствовать их осуществлению в современных условиях производства.

В соответствии с программой курса в учебном пособии освещены теоретические и практические основы планирования с новых рыночных позиций, изложены основные виды, методы и принципы планирования на современных предприятиях различных форм собственности. В условиях рынка, ориентирующего каждого производителя и предпринимателя на получение высоких конечных результатов, планирование приобретает на наших предприятиях новые функции. Оно призвано сейчас не только обес-

печивать процесс производства конкурентоспособной продукции, но и способствовать при этом полной занятости ресурсов, справедливому распределению доходов и росту качества жизни. В учебном пособии рассмотрены существующие в рыночной системе важнейшие планово-экономические механизмы, нормативы и показатели эффективного использования ограниченных производственных ресурсов и, в первую очередь труда, капитала и предпринимательских способностей.

Сущность планирования в свободной рыночной экономике состоит в том, чтобы наилучшим образом обосновать такие виды, объемы, сроки и другие показатели производства и продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг, которые при умелом использовании имеющихся ресурсов смогут принести предприятию наибольший доход. Из этого экономического положения вытекают важные в теории планирования методы обоснования и максимизации плановой прибыли на каждом предприятии: сокращение применяемых ресурсов и приращение используемого капитала. Первый путь ориентирует производителей на планирование снижения затрат, второй – на повышение результатов.

Глава 1 ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. ЧТО ТАКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование является важнейшей частью предпринимательской практики. Важность планирования выражена в известном афоризме: “Планировать или быть планируемым”. Смысл высказывания заключается в том, что фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом планирования, средством для достижения чужих целей. Конечно, планирование – не всемогущий инструмент, не золотой ключик, способный открыть любую дверь. Однако серьезный подход к планированию создает основу для устойчивой и эффективной работы фирмы.

Понятие “планирование деятельности фирмы” имеет два значения.

Первое – общеэкономическое, с точки зрения общей теории фирмы, ее природы.

Второе – конкретно-управленческое. Здесь планирование – одна из функций менеджмента, умение предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение [1, с. 3; 8, с. 225].

Два значения планирования тесно связаны между собой. Возможность планирования как конкретного вида деятельности вытекает из природы фирмы, напрямую определяется общими условиями хозяйствования.

Общеэкономическое понимание планирования.

Планирование как антипод механизма цен

В рамках рыночной системы главным координатором действий ее участников являются цены. Именно цены определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребления товаров. Фирма как участник рыночной системы также вынуждена подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку не

имеет возможности отменить их действие. Поэтому в окружающем мире рынка фирма – всего лишь клетка большого организма, общая роль которой в основном не осознается ею.

Однако во внутренней среде каждой хозяйственной единицы механизм цен вытеснен сознательными действиями и авторитетными решениями предпринимателей и менеджеров. Предприниматель осознанно определяет основные направления внутрифирменной деятельности. Следовательно, внутренняя природа фирмы основывается на системе плановых решений.

Так, например, работник автомобильного завода X:

а) занят производством корпуса, а не мотора машины;

б) окрашивает этот корпус в зеленый, а не в красный цвет: не потому, что такой выбор действий ему подсказала система цен, не в силу личной выгоды, а потому, что таково волевое решение руководства завода.

Таким образом, участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и не зависимых друг от друга субъектов рынка, их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием.

Почему планирование как система волевых, сознательно принимаемых решений вытесняет рынок во внутренней деятельности фирмы?

У экономистов есть несколько ответов на этот вопрос.

1. Ограниченные размеры фирмы позволяют контролировать действия, происходящие внутри ее, и таким образом сводить к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия.

2. Применяя планирование, фирма устраняет те издержки, которые она могла бы иметь, если бы все действия внутри фирмы совершались на основе купли-продажи. Ведь всякой торговой сделке (транзакции) сопутствуют так называемые транзакционные издержки: затраты на поиски покупателя и/или продавца, проведение переговоров о предмете сделки, оплата услуг консультантов и т.п. Отменяя отношения купли-продажи, предприятие устраняет дополнительные затраты.

Осуществляя административную функцию, связанную с волевым руководством и принятием решений, предприниматель занимается планированием также в более узком смысле как разновидностью управленческой деятельности.

Управленческое понимание планирования.

Планирование – это предвидение

Планирование является естественной частью менеджмента. Его можно определить как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.

Планирование помогает ответить на следующие важные вопросы.

1. *Где организация находится в настоящее время (экономическая позиция предприятия), каковы итоги и условия ее деятельности?*

2. *Как, при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели организации?*

Планирование – первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Один из “отцов” современного менеджмента А. Файоль отмечал:

“Управлять – это предвидеть, а предвидеть – это уже почти действовать” [1, с. 5; 8, с. 253].

Планирование – это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это также способность предвидеть любые *неожиданности*, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться. Фирма не может полностью устранить риск в своей деятельности, но способна управлять им при помощи эффективного предвидения.

2. НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Еще классики менеджмента обратили внимание на то, что отсутствие планов на предприятии сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, что является причиной плохого состояния дел, если не краха их.

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;

- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации [1, с. 6; 8, с. 223].

Заманчиво было бы предположить, что планирование ведет к достижению фирмой такого экономического успеха, который может быть выражен в высоких величинах оборота, прибыли, роста и других впечатляющих финансовых показателях. Некоторые специалисты по планированию пытаются найти конкретные примеры, которые могли бы проиллюстрировать такую взаимозависимость. Однако дальше отдельных предположений дело не идет. Напротив, как показывает опыт, быстрый рост и большой успех фирмы очень часто не связаны с формальным планированием, а, скорее, являются следствием предпринимательского таланта, энергичного и решительного руководства фирмой. Более того, многие предприятия, в том числе российские, начинают применять планирование в тот период своего развития, когда уже прошел этап бурного роста, когда появляются проблемы в закреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности.

Тезис о слабой взаимосвязи крупного успеха с применением формального планирования подтверждает исследование, проведенное английским специалистом по планированию Р. Финном. Он исследовал деятельность по планированию в 56 английских фирмах: как крупных, так и мелких, как высоко, так и низкодоходных. Фирмы должны были указать стаж внутрифирменного планирования и его эффективность (в диапазоне от крупного успеха до неудачи). Результаты исследования приведены в табл. 1.

Как видно, ни одна из фирм не связала применение планирования с неудачами в своей деятельности. Можно предположить, что отдельные неудачи все-таки были и скрываются они в строке “Ограниченный успех”.

Таблица показывает:

- успех приносит долговременный опыт планирования (по крайней мере, такой опыт, который превышает 2 года), то есть серьезный и настойчивый подход к применению планирования;
- планирование в большинстве случаев не приводит к особо крупному успеху (эта взаимосвязь наблюдается лишь в 6 случаях из 100);
- в целом планирование создает скорее преимущества, чем отрицательные эффекты, даже если определить ограниченный успех как относительную неудачу, положительные последствия относятся к отрицательным как 60 (6 + 54) к 40 (40 + 0) случаям.

Таблица 1

Оценка применения планирования

Последствия применения планирования	Продолжительность опыта планирования (в годах)				Число фирм (случаев)
	< 2	2 - 5	6 – 10	> 10	
Крупный успех	0	0	3	3	6
Успех	3	13	19	19	54
Ограниченный успех	0	19	16	5	40
Неудача	0	0	0	0	0
Число фирм (случаев)	3	32	38	27	100

Для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении планирования.

1. Вновь возникшие частные фирмы. Бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и усложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству.

Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере, – недоверие к формальному планированию, основанное на мнении, что бизнес – это умение “крутиться”, правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему. Тем не менее, многие из крупных частных фирм начали создавать подразделения планирования или, по крайней мере, вводить должность плановика.

2. Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные, предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду

централизованно управляемой экономики. Отсюда планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровнях а, следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть, определять собственные цели развития.

Поэтому; как и организациям первого типа, государственным и приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

Современный рынок предъявляет особые требования к предприятию. Сложность и высокая подвижность происходящих на нем процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования. Определим основные факторы возрастающей роли планирования в условиях современного рыночного хозяйства.

Увеличение размеров фирмы и усложнение форм ее деятельности

Несмотря на возрождение и успешное развитие малого и среднего бизнеса, лидирующее положение на современном рынке занимают крупные фирмы.

Так, по подсчетам специалистов около половины потребностей западного мира удовлетворяют чуть более двухсот крупных компаний. В российской экономике исторически сложилось преобладание очень крупных предприятий почти во всех сферах хозяйства. Конечно, такой гигантизм имеет немало отрицательных последствий, однако он является реальностью отечественной экономики наряду с закономерным укрупнением большого числа вновь возникших частных фирм.

Поэтому можно сказать, что масштабный характер бизнеса – общая черта современных экономик.

С другой стороны, усложняется структура деятельности экономических организаций. Причинами этого являются, во-первых, стремление к росту, во-вторых, необходимость перераспределения риска, а значит, инвестирование в новые сферы бизнеса.

Масштабы, сложность и разнообразие направлений деятельности фирмы требуют от нее особого внимания к предварительному определению:

- видов выпускаемых товаров;
- источников финансирования;

- технологических ресурсов, таких, например, как комплекс специализированного оборудования и т.д.

Решения о будущем состоянии фирмы в таких условиях не могут быть приняты “вприкидку”, на основе интуитивных ощущений.

Предвидение будущего здесь без преувеличения требует научного подхода. Осознание этого факта среди российских экономистов и предпринимателей выражается, в частности, в том, что такое прикладное издание, как “Экономика и жизнь”, регулярно печатает обзоры аналитических инструментов и стратегических моделей, необходимых для принятия плановых решений.

Подвижность внешней среды

Современная внешняя среда бизнеса характеризуется высокой скоростью изменений. В западной экономике подвижность среды объясняется в первую очередь высокой насыщенностью потребительского спроса, его индивидуализированным и быстроизменяющимся, разнообразным характером. Постоянно меняющиеся требования со стороны спроса диктуют сдвиги других факторов внешней среды: технологий, средств связи – коммуникаций, социальных отношений и т.д. Следовательно, такие же быстрые и глубокие изменения вынужден совершать бизнес.

В российской экономике подвижность среды обусловлена прежде всего переходным характером отечественного хозяйства и, как следствие, нестабильностью социально-политической сферы.

В условиях прежних относительно стабильных экономических систем весь хозяйственный цикл фирмы (от планирования действий до их реализации и подведения итогов) укладывался в пределах одной фазы экономического развития (рис. 1).

Сегодня всего лишь один хозяйственный цикл может вместить ряд изменений внешней среды (колебания конъюнктуры, социально-политические коллизии и т.д.).

В этих условиях при принятии решений нужно опираться на постоянное обновление данных о внешней среде, их анализ, поиск новых стратегий и тактических подходов. Следовательно, планирование должно охватывать большую чем раньше часть хозяйственного цикла (рис. 2). Это позволит принимать адекватные изменениям внешней среды решения.

Новый стиль руководства персоналом

Фирма индустриального периода относилась к работнику как к простому исполнителю, элементу общего механизма управления. Такой стиль руководства предполагал, что работники получают развернутые, детализированные инструкции к действию, рассчитанные на короткий отрезок времени (не более чем на неделю).

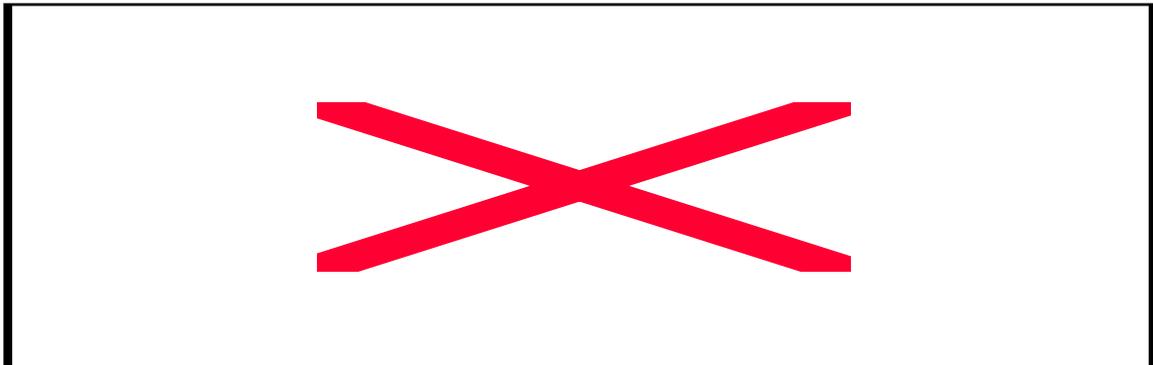


Рис. 1. *Соотношение хозяйственного цикла фирмы и фаз экономического развития в условиях стабильной внешней среды*

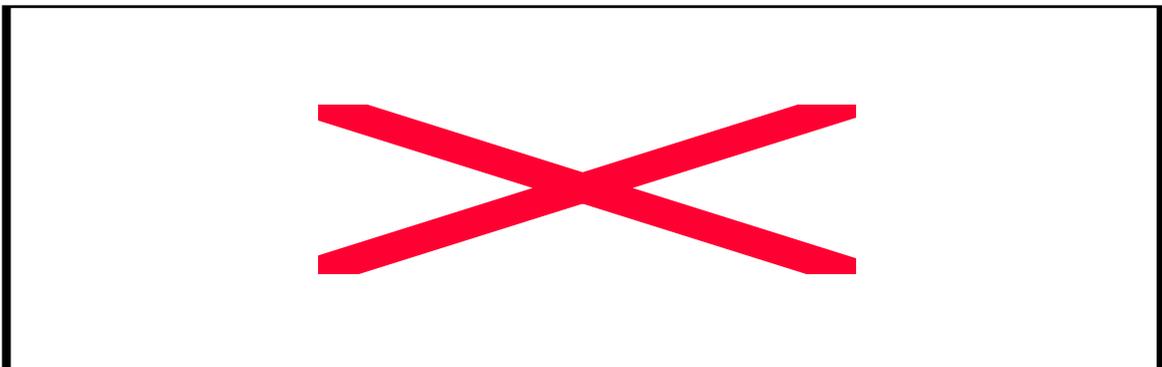


Рис. 2. *Соотношение хозяйственного цикла фирмы и фаз экономического развития в условиях подвижной внешней среды*

Новый стиль управления предоставляет работнику гораздо большую свободу действий, высвобождает его инициативу и творческие возможности. Теперь инструкции имеют более общий характер, чем раньше, а задание рассчитано на более длительный период (до одного месяца). Такой

подход к определению рабочих задач требует от управляющего полного и точного представления о будущем, ясного осознания целей хозяйственной деятельности, что повышает значимость планирования.

Усиление центробежных сил в экономической организации

Чтобы лучше приспособиться к сложной и неопределенной внешней среде, лучше реагировать на запросы различных секторов рынка, которые обслуживает фирма, осваивать новые прибыльные виды деятельности, экономическая организация предоставляет высокую степень автономии и самостоятельности своим отдельным подразделениям и менеджерам. Такая организация деятельности увеличивает гибкость и предпринимательскую активность подразделений.

Автономия подразделений находит свое выражение в моделях, которые называют плоскостным и венчурным менеджментом. Положительные качества таких моделей управления связаны с высокой степенью адаптации к изменяющейся среде. Но одновременно плоскостный и венчурный (рисковый) менеджменты создают целый ряд проблем, отрицательных эффектов. Например:

- потеря центром контроля за работой подразделений: иногда подразделения настолько приобретают вкус к свободе и самостоятельному руководству собственными действиями, что нередко случаи или попытки выхода их из состава фирмы и организации собственного дела;

- дробление фундаментальных целей фирмы на множество частичных, большая часть из которых не может быть выполнена, или же полное размывание общих целей.

Существует ряд апробированных на практике способов преодоления отрицательных последствий центробежных тенденций. Среди них следующие технологии менеджмента;

- матричная форма организации и назначение менеджера, ответственного за проект;

- общие бюджетные программы;

- модели (в том числе компьютерные) экономической организации.

Наиболее общий подход к интеграции всех частей экономической организации – внутрифирменное планирование, выработка единой корпоративной стратегии и механизма ее реализации.

3. ПРЕДЕЛЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Возможности планирования в экономической организации предприятия ограничены рядом объективных и субъективных причин. Рассмотрим наиболее важные из них.

Неопределенность рыночной среды

Любая экономическая организация, будь то западная фирма или российское предприятие, в своей деятельности неизбежно сталкивается с неопределенностью. Фирма не обладает достаточными (полными) данными о своем настоящем и будущем, она не в состоянии предугадать все изменения, которые могут произойти во внешней среде. Планирование и является одним из способов прояснения внутренних и внешних условий деятельности. То есть планирование – это инструмент преодоления неопределенности. Там, где есть планирование, неопределенность сокращается.

Однако любой, даже самой мощной фирме не по силам полностью устранить неопределенность, а значит, целиком спланировать свою деятельность. Ведь устранить неопределенность – значит, устранить сам рынок, разнообразие несовпадающих интересов и действий субъектов рынка. Конечно, фирмы стремятся упорядочить свои внешние отношения путем вытеснения воздействий рынка на свою деятельность, и такие усилия приносят определенный успех.

Контроль над рынком может осуществляться несколькими способами. Среди них:

- вертикальная интеграция;
- контроль над спросом;
- контрактные отношения;
- создание предпринимательских сетей.

Вертикальная интеграция означает, что планирующая организация присоединяет путем слияния или поглощения фирмы-поставщики и/или фирмы-клиенты. То есть объединяются фирмы, входящие в состав единой технологической цепочки. Таким образом, внешние сделки превращаются во внутрифирменные. В результате фирма получает элементарную гарантию постоянных и стабильных поставок сырья, капитала, рабочей силы, а также регулирует затраты на приобретение нужных экономических ресурсов.

Вертикальная интеграция давно и хорошо известна российской экономике. В советский период вертикальное интегрирование проводилось

принудительно, на основе директивных действий центральных управляющих органов. Так был создан знаменитый АПК – аграрно-промышленный комплекс СССР, объединивший сельскохозяйственные предприятия и организации, перерабатывающие сельскохозяйственную продукцию. Отличалась вертикальная интеграция советского типа от вертикальной интеграции в условиях рынка тем, что имела своей целью усиление централизованного управления экономикой, создание более жесткой и взаимоувязанной хозяйственной структуры в рамках всего народного хозяйства, в то время как вертикальная интеграция рыночного типа служит делам отдельной фирмы, хотя эффект в обоих случаях достигается тот же – сужение сферы действия рыночных законов.

Охотно используют вертикальную интеграцию современные российские фирмы. Так, крупная коммерческая организация, занимающаяся продажей энергоресурсов, становится совладельцем ряда нефтяных месторождений, то есть предприятий-поставщиков.

Кроме того, применяя вертикальную интеграцию, фирма сокращает свои транзакционные издержки, то есть затраты на заключение рыночных сделок.

Но возможности вертикальной интеграции по преодолению неопределенности ограничены. Во-первых, вертикальная интеграция всегда связана с крупными размерами предприятия, точнее, с крупными размерами для данного конкретного рынка: фермер в Ростовской области не может включить в свой производственный цикл большой Ростовский машиностроительный завод, поставляющий сельхозмашины, поскольку в одиночку не может воздействовать на уровень цен и объем производства этого масштабного завода, в то время, как это машиностроительное предприятие могло бы присоединить к себе, например, завод по выпуску электрооборудования для комбайнов.

Во-вторых, разрушая рыночные отношения, вертикальная интеграция сводит на нет положительные эффекты конкуренции: стремление предприятий к снижению издержек и повышению качества продукции, выбор наилучшего из поставщиков или клиентов и связанное с этим укрепление конкурентоспособности и устойчивости рыночного положения предприятия. Устраняя конкуренцию и ее результаты, экономическая организация ухудшает не только состояние дел на рынке в целом, но и собственное по-

ложение, снижает свой хозяйственный потенциал. Поэтому многие деловые фирмы в последние десятилетия отказываются от вертикальной интеграции, заменяя внутренние сделки более эффективными рыночными сделками.

Контроль над спросом. Контроль над спросом означает, что фирма в состоянии контролировать объем реализуемой продукции путем разнообразного влияния на спрос. Один из вариантов контроля над спросом – установление монопольного влияния на рынке. Фирма, которая является крупнейшим поставщиком товара, может самостоятельно регулировать объем спроса и конструировать реакцию покупателей на свою продукцию.

В условиях монополизма советского периода многие потребители с гордостью утверждали: “Наше мороженое – самое вкусное в мире”. Не исключено, что в этом утверждении была большая доля правды. Однако верно и то, что такая реакция покупателей была вызвана невозможностью сравнивать различные марки отечественного и импортного мороженого. В пользу этого предположения говорит тот факт, что сегодня, когда на рынке появились разнообразные сорта иностранного мороженого, большая часть покупателей, несмотря на цены, предпочитает именно их.

Однако монопольная власть над спросом достаточно неустойчива и недолговременна, как это, в частности, показал приведенный пример. Противодействуют монопольному контролю над спросом неизбежно возникающие силы конкуренции (так, у каждого товара могут появиться заменители-субституты), с одной стороны, и антимонопольная деятельность – с другой.

Более эффективный и устойчивый источник воздействия на спрос – маркетинговая деятельность фирмы, то есть не грубое давление на спрос, а приспособление фирмы к потребительским нуждам и настроениям. Но и в этом случае силы конкуренции не позволяют установить целиком планируемые и абсолютно устойчивые отношения с потребителями.

Контрактные отношения. Более надежным способом устранения неопределенности и получения возможности планировать свою деятельность являются контрактные отношения. Они получили очень широкое применение в экономиках развитых стран мира. К началу 90-х гг. XX в. более 2/3 всех товарных сделок в западном мире имели контрактный характер. Упомянутый здесь ростовский фермер, как и другой некрупный

предприниматель, не в состоянии осуществить вертикальную интеграцию и тем более монопольный контроль над рынком. Также невелики его возможности в полном масштабе реализовать комплекс маркетинга: от дорогостоящих исследований рынка до громкой рекламной кампании. А вот контракт может оказаться для него полезной и эффективной формой преодоления неопределенности, как, впрочем, для предприятия любого вида и масштаба деятельности.

Смысл контрактных отношений заключается в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателя продукции, которую он способен произвести, и уже затем, после соответствующей подготовки, производит товар. Сделка между потенциальными покупателем и продавцом оформляется контрактом, в котором устанавливаются цены и объемы поставляемой или покупаемой продукции на достаточно длительный период времени.

Контракт выгоден для обоих участников сделки. С одной стороны, существенно снижается риск произвести и не продать. Контракт позволяет составлять предварительные планы производства, обеспечения его необходимыми ресурсами, финансовые планы (в крупной фирме – планы научно-технических исследований). С другой стороны, априорный характер сделки позволяет наиболее точно и тонко учесть запросы потребителя. На смену массовому производству приходит выпуск продукции по индивидуальным заказам. Возможности учета индивидуальных особенностей заказчика на высокотехнологичном производстве повышают применение гибкого, легкоперестраиваемого (модульного) оборудования, компьютерных систем. Первые образцы продукции, выпущенные по индивидуальным заказам, появились в автомобильной промышленности.

На единой поточной линии каждая машина собирается и оснащается по-разному – в соответствии со вкусами будущего владельца: число вариантов по 20 - 40 видам отделки и оснащения достигает многих сотен.

Контракты на основе применения высоких технологий не менее важны предприятиям в российской экономике, чем фирмам из передовых в техническом смысле стран, так как в силу интернационализации рынка российские предприятия вынуждены вступать в конкуренцию не только, а иногда и не столько с отечественными, сколько с западными и восточными конкурентами, а следовательно, ориентироваться на уровень технологии не ниже, чем у конкурентов. Из экономик, позднее других вступающих на рыночный путь развития, выживают те, которые применяют лучшие, наи-

более совершенные виды технологии. Это позволяет снижать издержки до уровня конкурентных, создает более привлекательное качество товара, которым российские производители особенно не отличаются.

В целом контрактные отношения являются достаточно близкими, органически присущими российским фирмам, особенно государственным и приватизированным, у которых еще не разрушена сложившаяся в предыдущий период система долговременных связей со своими поставщиками и клиентами. Причем большая часть этих связей в советское время носила неформальный, неофициальный характер, а значит, определялась реальными потребностями экономических организаций.

Заключение контрактов придаст отношениям российских фирм более упорядоченный характер, повысит ответственность каждой из них за выполнение условий сделки, потому что любое нарушение контракта может повлечь за собой судебные санкции.

Но, как и другие способы увеличения пределов планирования, контракты не являются абсолютным и универсальным средством, поскольку не устраняют риска, связанного с невыполнением обязательств одной из сторон. Причины невыполнения – воздействие всех факторов внешней среды, в том числе природных и политических стихий. Традиционно более надежными партнерами являются крупные фирмы.

Предпринимательские сети. Фирмы могут уменьшать неопределенность внешней среды, используя, помимо контрактов, такую форму взаимодействия, как предпринимательские сети. Предпринимательские сети объединяют фирмы, которые экономически заинтересованы друг в друге, на основе гибких взаимоотношений, сотрудничества, построенного на доверии. От вертикальной интеграции, например, основанной на жестких иерархиях, предпринимательские сети отличаются независимостью и свободой действий каждого из звеньев сети, фирмы-участницы сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность. От обычных рыночных сделок отношения в рамках сети отличаются тем, что они подкрепляются не силами закона, а морально-этическими нормами, отношениями доверия.

Первоначальной основой для образования сети является единая технологическая или коммерческая цепочка, объединяющая фирмы, или отношения субподряда. Сети позволяют получить преимущества, которые дает вертикальная интеграция, и вместе с тем дают возможность сохранить выгоды гибкой, хорошо адаптирующейся к изменениям внешней среды структуры.

К конкретным преимуществам сетей относятся: быстрое распространение и создание новой, необходимой для фирмы информации, ускорение внедрения нововведений, разделение риска между участниками сетей.

Каковы перспективы предпринимательских сетей в российской экономике? В течение ближайшего периода они проблематичны, по крайней мере в крупных масштабах. Ведь в основе существования таких сетей лежат взаимное доверие предпринимателей, их готовность к открытым действиям, обмену достоверной информацией. А в обстановке неустойчивого российского рынка довольно характерным является стремление многих предпринимателей использовать временные преимущества, предоставляемые конкретной ситуацией, в ущерб остальным партнерам.

Однако в условиях динамичного развития экономики создание предпринимательских сетей в России – дело не очень далекого будущего.

Итак, каждый из перечисленных факторов – вертикальная интеграция, контроль над спросом, контрактные отношения, предпринимательские сети – снижает воздействие неопределенности на фирму и раздвигает границы применения планирования.

Издержки планирования

Предел планирования определен и величиной издержек, затрачиваемых на организацию и осуществление планирования.

Как отмечают многие из практикующих менеджеров, одним из наиболее существенных недостатков плановой деятельности является необходимость дополнительных затрат на:

- исследования;
- организацию подразделения планирования;
- привлечение дополнительного персонала.

Речь идет о тех дефицитных средствах, которые могли бы быть использованы для решения других важных экономических задач. Если говорить о неденежных издержках, планирование требует еще одной важнейшей категории затрат – затрат времени – также дефицитного и весьма ограниченного ресурса.

Может ли позволить себе организация осуществлять такие затраты и, следовательно, заниматься планированием? Да, может, потому что затраты на планирование, как уже отмечалось, создают ряд важных преимуществ в деятельности фирмы. Поэтому вопрос о затратах правильно было бы сформулировать так: каковы должны быть *дополнительные* затраты, нуж-

ные для того, чтобы расширить масштабы планирования в организации?

Минимальным результатом планирования является недопущение грубых ошибок в экономической деятельности, то есть приобретение способностей предвидеть неприятные обстоятельства будущего и устранять их. Если средства, которые затрачены на планирование, привели к такому результату, – этого уже почти достаточно.

Можно сформулировать следующее правило определения издержек планирования: *любые дополнительные средства должны быть затрачены только в том случае, если они создадут дополнительный положительный эффект*. И, кроме того, не стоит браться за разработку такого плана, стоимость которого могла бы равняться стоимости создания лучшего плана.

Таким образом, минимальными затратами на планирование являются такие, которые обеспечивают выживание экономической организации, а любые дополнительные затраты должны обеспечивать ее развитие.

Трудность при определении оптимальных затрат заключена в том, что доход, полученный от планирования, не может быть измерен точно при помощи количественных методов. Эффект плановой деятельности опытный менеджер может определить, используя качественные и субъективные методы оценки.

Масштабы деятельности фирмы

Масштабы деятельности фирмы ограничивают или, наоборот, расширяют возможности планирования в организации.

Преимущества в осуществлении планирования принадлежат крупным фирмам, обладающим необходимым потенциалом для того, чтобы предвидеть свое будущее, потому что они:

- имеют высокие финансовые возможности;
- в своем большинстве занимаются серьезными научными и проектными разработками;
- обладают высококвалифицированным персоналом и в состоянии привлекать таких же высококвалифицированных специалистов со стороны и т.д.

Крупные фирмы, как правило, имеют в своем составе специальные плановые подразделения. Вместе с тем даже солидные экономические организации для определения плановых стратегий зачастую обращаются к внешним консультантам, специализирующимся на вопросах планирования.

В связи с быстрым распространением в последние десятилетия стратегического планирования некоторые консультационные фирмы сделали его своей исключительной областью деятельности. Такие фирмы иногда называют “салонами стратегии”.

Небольшим экономическим организациям сложно проводить широкомасштабную плановую работу, в особенности дорогостоящее стратегическое планирование. Однако они могут:

- использовать некоторые формы планирования, особенно оперативное планирование;
- применять уже готовые модели стратегий, созданные известными компаниями и исследовательскими фирмами (такие, как матрица БКГ, модель “Мак-Кинси 7С” и другие), и стремиться к определению собственных стратегий по мере роста организации.

Несмотря на трудности осуществления планирования в небольшой организации, оно необходимо ей, пожалуй, еще в большей мере, чем крупной. Внешняя среда у такой организации менее поддается контролю и более агрессивна, чем у крупной фирмы, следовательно, будущее мелкой фирмы более неопределенно и непредсказуемо.

Нужно сказать, что у небольшой фирмы есть свои преимущества в организации планирования. Главное из них – внутренняя среда такой организации более проста, а потому более обозрима и предсказуема. Помимо этого в маленькой организации легче создать особый психологический и социальный климат, позволяющий сплотить людей вокруг интересов организации, ее целей.

Сочетание формального планирования с другими способами принятия решений

Формальное, то есть сознательно, при помощи особых методов организованное, планирование является только одной из форм принятия управленческих решений. Помимо формального планирования практически каждый менеджер использует так называемое “интуитивное предвидение”, то есть планирование, основанное на опыте руководства, его “трезвом расчете”, а также на совокупности индивидуальных качеств, иногда определяемых как инстинкт, находчивость, творческие способности (креативность), особое чутье (нюх) и тому подобное и ассоциирующихся с одаренными предпринимателями.

Интуитивное планирование может успешно сочетаться с формальным планированием, а в некоторых случаях оно оказывается более эффективным, чем те формальные методы, которые являются предметом изучения в данном учебном пособии. Во многих случаях действительность ограничивает возможность формального планирования и, наоборот, делает предпочтительным планирование интуитивное. Почему? Ответ на этот вопрос кроется в самой природе рынка. Каждая рыночная ситуация является сочетанием неповторимых, уникальных обстоятельств. В то же время методы формального планирования – это обобщение типичных, повторяющихся черт рыночных явлений, и поэтому они не могут стать ключиком, открывающим тайну уникальности. Здесь лучшим помощником оказывается интуитивное, или “неявное”, по выражению Л. Хайека, знание ситуации.

Так, вступая в сделку с новым, не знакомым ранее партнером, предприниматель не всегда может получить о нем всю необходимую информацию, несмотря на то, что сбором подобной информации занимается целый ряд коммерческих и государственных структур. Однако интуиция предпринимателя, его жизненный опыт, понимание людей могут помочь ему верно оценить потенциального партнера и перспективы их будущих отношений.

Другим примером применения интуитивного знания являются результаты исследований прогнозов будущих цен, проведенных в США в период 1956 – 1980 гг. Исследования показали, что наиболее точными предсказателями оказались простые обыватели, а не ученые и бизнесмены, располагавшие большими знаниями, информацией. Очевидно, что причиной успеха предсказания стал житейский опыт, интуиция рядовых граждан.

Еще одной причиной сокращения сферы формального рационального планирования в пользу интуитивного является то, что менеджер – это человек с характерными для него страхами, внезапными вспышками надежды и другими не полностью поддающимися контролю сознания эмоциями. И очень часто принятие решений о будущем связано с такими эмоциями. Характерным примером иррационального поведения в финансовой сфере являются действия в случаях биржевых паник или, наоборот, спекулятивных бумов, охватывающих различные биржи мира и связанных с массовыми сдвигами в психологическом состоянии участников биржевой деятельности.

Специфика российского рынка

Упомянутое в пункте о предпринимательских сетях влияние несовершенств российского рынка на перспективы их использования в отечественной экономике является общей чертой, ограничивающей широкое применение прогрессивных форм планирования в российском бизнесе.

К факторам, ограничивающим использование планирования в отечественных условиях, относятся:

- чрезмерно высокая степень неопределенности на российском рынке, обусловленная продолжающимися глобальными изменениями и коллизиями во всех сферах общественной жизни: экономической, политической, социальной, духовной и пр. (непредсказуемость таких изменений снижает масштабы и горизонты планирования и затрудняет составление плана хотя бы на три года вперед);
- низкий уровень накопления капитала в российских экономических организациях, не позволяющий осуществлять эффективные затраты на организацию планирования;
- отсутствие эффективных юридических и этических норм, регулирующих поведение предпринимателей, отсутствие культуры ответственного рынка [1, с. 23; 8, с. 236].

Последняя причина, казалось бы, не столь важная, существенно снижает возможности применения российскими фирмами новых конкурентных стратегий, в частности стратегии диверсификации.

Еженедельник “Коммерсантъ” приводит пример того, как низкая культура бизнеса препятствует применению широко распространенной в мировой практике финансовой операции “репо”. “Репо” основана на соглашении участников сделки об обратном выкупе ценных бумаг. Соглашение предусматривает, что одна сторона продает другой пакет ценных бумаг определенного размера с обязательством выкупить его обратно по заранее оговоренной цене. Иными словами, одна сторона кредитует другую под залог ценных бумаг. Допустим, фирма А хочет взять у фирмы Б кредит под залог ценных бумаг. Фирма Б, которая в этой ситуации диктует условия, конечно, заинтересована в снижении своего риска и оценит бумаги ниже их рыночной стоимости (как правило, цена кредита достигает 60-80%

от стоимости залога). Но тогда у кредитора Б возникает труднопреодолимое желание не вернуть А залог – ведь стоимость ценных бумаг превышает выданный кредит. И если Б – не завоевавшая авторитета фирма или банк, а залог внесен не именными бумагами, а, например, ваучерами, нет никаких проблем: фирмы у нас, как известно, исчезают сотнями и совершенно бесследно (“Коммерсантъ”, 1994. №7).

Однако перспективы внутрифирменного планирования на российском рынке можно оценить как высокие, поскольку они прямо связаны с выживанием фирмы, развитием ее деятельности. Сейчас российское планирование переживает свой “интуитивный этап” – успех в бизнесе зависит от таланта, одаренности, энергии предпринимателя. Но с появлением стабильных, зарекомендовавших себя экономических организаций возникают предпосылки для расширения пределов внутреннего планирования.

4. ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Первая группа причин неудачного планирования объясняется тем, что менеджеры и плановики не учитывают объективные пределы планирования, описанные выше.

Вторая группа причин обусловлена субъективными особенностями, кроющимися в поведении тех, от кого зависит будущее экономических организаций.

Специалисты выделяют три основных субъективных препятствия для осуществления эффективного планирования.

1. Первая и наиболее важная причина неудач – это **чрезмерное давление, приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными**. У любой фирмы есть много неотложных задач, которые она стремится решить в максимально короткий период времени. Но срочное – это не всегда самое важное: пожалуй, наиболее важным является определение общего направления действий организации, ее главных целей, долгосрочных задач. Поэтому управляющий должен научиться предпочитать действительно важное срочному, текущему, а иногда и просто мимолетному. Многие руководители жалуются на недостаток времени, который не позволяет им достаточно заниматься планированием, в том числе долгосрочным. “Если мы будем слишком много времени уделять планированию, – говорят они, –

то не сможем эффективно руководить и заниматься организацией работ в своей компании”.

Это не совсем так. Специалист по внутреннему планированию Р. Акофф произвел подсчет времени, необходимого для участия высшего руководителя в планировании (т.е. максимального времени, необходимого для планирования). В соответствии с выводами менеджмента один руководитель может одновременно контролировать не более 7 - 11 видов деятельности. Предположим, руководитель входит в 10 плановых комитетов, существующих на его предприятиях. Каждый из комитетов заседает приблизительно по 4 часа в месяц. Тогда время, потраченное руководителем на участие в планировании деятельности, будет составлять $4 \times 10 = 40$ часов в месяц, то есть не более 25 % совокупного рабочего времени. Эта величина (1/4 рабочего времени) как раз соответствует тому, что планирование – одна из четырех функций менеджмента, причем функция очень важная и весомая.

2. Вторая причина связана с *природой личности управляющего*. Ее можно определить как *слабые навыки управляющих в планировании*. Управляющие, и в особенности высшие управляющие, – это чаще всего люди, которые добились высоких должностей за счет энергии и предпринимательской одаренности, то есть которые умеют *делать*. Причем вынуждены делать все быстро и решительно. Однако накопленный хозяйственный опыт не приучил их к дисциплинированному, систематическому мышлению. До сих пор нечасто встречается такой менеджер, который предпочитал бы в первую очередь *думать*, а не делать. Поэтому первые попытки заняться систематическим планированием своей деятельности часто приводят к неудаче. Однако отрицательные результаты планирования не говорят о полном отсутствии способностей к планированию у менеджеров, а только отражают их слабые навыки в этой сфере деятельности. Участие менеджера в планировании является обязательным и по мере накопления опыта приносит хорошие плоды.

3. Третья причина неудач в планировании связана с *природой личности специалиста по планированию – плановика*. По своей природе плановики и управляющие – это две противоположные человеческие категории. В отличие от управляющих плановики предпочитают теоретический подход к проблеме. У плановиков есть необходимые знания для составления плана, они владеют суммой научных методов, применяемых в планировании. Однако специалистам по планированию часто не хватает “поли-

тических” навыков и своего взгляда на практическое положение вещей. Это приводит к двум отрицательным результатам в планировании:

- составлению планов, оторванных от той хозяйственной действительности, на которую пытаются воздействовать плановики;
- столкновениям, противоречиям между управляющими и плановиками.

В качестве выхода из такого положения можно предложить активное взаимодействие менеджеров и плановиков как в процессе плановой деятельности, так и в обсуждении общих вопросов работы фирмы.

5. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в экономической организации. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы фирмы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

Еще А. Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия. Это единство, непрерывность, гибкость, точность. Р. Акофф гораздо позже обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип участия [1, с. 26; 8, с. 254].

Принцип единства

Принцип единства (холизма) предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер.

Понятие “система” означает:

- существование совокупности элементов;
- взаимосвязь между ними;
- наличие единого направления развития элементов системы, поведения, ориентированного на общие цели.

Как основные составляющие понятия “система” могут быть выражены во внутрифирменном планировании? Их можно описать, используя категории “координация” и “интеграция”.

Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части процесса планирования.

Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе *координации* на горизонтальном уровне, то есть на уровне функциональных подразделений (отдела маркетинга, производственного отдела, финансового отдела и т.д.).

Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов экономической организации становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений (т.е. единства в рамках управленческой иерархии, например организация в целом – продуктивное подразделение – цех – бригада), их *интеграции*.

Координация плановой деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что:

- деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если такое планирование не связано с плановой деятельностью отдельных единиц данного уровня;
- всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений.

Таким образом, взаимосвязь и одновременность – главные черты координации планирования на предприятии.

Рассмотрим пример действия координации планирования фирмы “Сирин-графика”. Отдел маркетинга запланировал увеличить сбыт конечного продукта – компьютерных технологий – на 1/5 по сравнению с предыдущим годом. Однако план не был выполнен, несмотря на добротную организацию всего комплекса маркетинговой деятельности: качественное исследование маркетингового рынка, умелую рекламу, личные встречи с покупателями и т.д. Исследовательская группа, созданная в отделе, определила, что увеличения сбыта не произошло, потому что часть потенциальных покупателей предпочла продукцию фирм “Алконост-графика” и “Финист-графика”. Продукция этих фирм отличалась большей простотой использования и более широкими возможностями применения компьютерных технологий. Группа представила начальнику отдела маркетинга выводы и рекомендации о необходимости включить в обсуждение вопроса производственное подразделение. Он не сразу согласился с рекомендациями своих сотрудников, поскольку считал, что отдел может справиться с поставленной руководством проблемой собственными силами. Однако анализ сбыта по-прежнему оставался

неутешительным. Тогда рекомендации специалистов были переданы руководству производственного звена – отдела, производящего компьютерные технологии. Сотрудники отдела компьютерных технологий выяснили, что квалификация его сотрудников позволяет выпускать конкурентоспособную продукцию, но для этого нужно оборудование более высокого класса. Задача поиска и закупки такого оборудования, в свою очередь, была поручена отделу снабжения. Так, планы отдела маркетинга оказались взаимосвязанными с планами других функциональных подразделений, и изменения в сфере сбыта повлекли за собой изменения в других сферах деятельности фирмы.

Интеграция плановой деятельности предполагает, что в организации существует разнообразие относительно обособленных процессов планирования и частных планов подразделений, то есть разнообразие подсистем планирования, но каждая из подсистем действует исходя из общей стратегии фирмы, а каждый отдельный план является частью плана более высокого подразделения и организации в целом. Все планы, созданные в организации, – это не просто совокупность, набор документов, это их взаимосвязанная система.

Принцип участия

Принцип участия тесно связан с принципом единства. Принцип участия означает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют **партиципативным**.

Каковы выгоды реализации принципа участия? Во-первых, каждый из участников организации получает более глубокое представление о деятельности организации, знание различных сторон ее жизни. Он получает более обширную и объективную информацию об организации, чем раньше. В целом процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается.

Во-вторых, личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе планирования приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственным потребностям работников. У каждого из работников появляются новые, ярко выражен-

ные мотивы к эффективному труду укрепляется командный дух в организации.

Энергичная и образованная женщина – директор магазина в одном из подмосковных городков – ищет способ пробудить творческую инициативу у своих работников – молодых продавщиц, которые к выполнению обязанностей относятся равнодушно, не проявляют заинтересованности в активной работе с покупателями. Чтобы разбудить инициативу, директор повышает им зарплату и одновременно пытается вовлечь их в совместное проведение досуга: посещение кинотеатра, экскурсии. Однако уровень заинтересованности в труде существенно не возрастает, а к походам в кино и к экскурсиям девушки относятся как к неизбежному выполнению указания начальства.

Чтобы повысить привлекательность культурных мероприятий, директор обещает девушкам дополнительные выплаты за самостоятельную организацию досуга для коллектива. Одновременно она обращается к консультанту по управлению, чтобы проверить правильность своих действий. Консультант подтверждает правильность вывода директора о том, что работники реагируют не только на денежные стимулы, но и на другие возможности удовлетворения своих потребностей: возможности общения, развития собственной личности и т.д. Однако в попытке реализовать это верное представление директор допустила несколько ошибок:

- она решала все проблемы за счет увеличения денежного вознаграждения. Но даже если этот метод поощрения даст на первых порах положительные результаты, то впоследствии возможности его применения резко снизятся, так как финансовые ресурсы организации, особенно молодой, только пробующей себя в частном бизнесе, весьма ограничены;

- хотя совместное проведение досуга, налаживание дружеских контактов положительно влияют на настроение работников, сами по себе они не могут повысить производительность в организации. Хорошие межличностные отношения в менеджменте относят к гигиеническим факторам, которые создают благоприятную внешнюю среду для деятельности, снижают, чувство неудовлетворенности трудом, но не могут вызвать удовлетворения работой. Удовлетво-

рение работой, а значит, повышение производительности труда, связано с характером и сущностью работы. Поэтому основной рекомендацией консультанта директору был совет: “Активно привлекайте своих сотрудников к планированию деятельности предприятия и реализации этих планов. Пусть каждый работник почувствует, что он вносит серьезный вклад в определение и решение основных задач своей организации, что его мнение уважают, что он несет высокую ответственность за решение деловых вопросов: тогда повышение производительности организации превратится в удовлетворение личных потребностей работников, потребностей в интересной, насыщенной и ответственной работе”.

В-третьих, применение принципа участия способствует тому, что работники организации, занимаясь планированием, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач.

В-четвертых, партисипативное планирование объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, – оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей. Руководители сами участвуют в их составлении.

Как организовать партисипативное планирование? Если организация невелика, система участия в процессе планирования может быть основана на непосредственных контактах между руководством фирмы, плановиками (если они есть) и работниками.

Практическое участие коллективов работников в планировании может быть организовано в рамках таких структур, как кружки качества.

Кружки качества возникли в начале 60-х гг. XX в. в Японии как реакция на весьма посредственные и уровень японских товаров. Говорят, что до Второй мировой войны слова “сделано в Японии” означали дешевые и низкокачественные товары. Эта ситуация напоминает сегодня положение в китайском, а отчасти и в молодом российском бизнесе. Кружки качества были введены для осуществления внутреннего контроля за качеством, то есть контроля со стороны самих рабочих, без внешнего давления на них для решения этой проблемы.

Кружок качества представляет собой небольшую (6 - 10 человек) группу работников одного производственного уровня, которые осуществляют анализ проблем, связанных со своей работой. В современных условиях сфера деятельности кружков качества гораздо шире, чем это обозначено в их названии.

Обсуждение стратегии контроля за качеством в кружках дополняется изучением наиболее важных вопросов повышения общей производительности фирмы. Работники привлекаются к коллективному анализу инновационных, технологических, образовательных проблем, что создает атмосферу новаторства и творческого поиска в решении основных задач деятельности фирмы.

Иногда собрания кружков проводятся на добровольной основе, в нерабочее время. В некоторых случаях руководство компаний самостоятельно организует деятельность кружков качества и разрешает проводить их в рабочее время, а участие в собраниях после завершения рабочего дня оплачивается как сверхурочные.

В крупных компаниях для организации партисипативного планирования могут быть рекомендованы более жесткие, вертикально построенные структуры, которые позволят осуществлять прямую и обратную связь между всеми уровнями организации.

Принцип непрерывности

Смысл принципа непрерывности заключен в том, что:

- процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно в рамках установленного цикла;
- разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй – на смену первому, третий – на смену второму и т.д.).

Второе условие непрерывности планирования – постоянное следование планов друг за другом – компании, как правило, соблюдают. В то же время нередки случаи прерывания компаниями процесса планирования. Фирмы разрабатывают план в течение определенной части года, утверждают его и прекращают планирование до начала следующего периода. Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из следующих важных предпосылок:

- неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожида-

ний фирмы относительно внешних условий и соответствующее исправление и уточнение планов;

- изменяются не только фактические предпосылки, но и представления фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях. Если фирма не будет учитывать такие изменения, запланированный и полученный результат может оказаться никому не нужным.

Фирма “Сирин-графика” запланировала получение основных доходов от продажи компьютерного и другого офисного оборудования. В процессе осуществления плана организация столкнулась с возможностью использовать своих высококвалифицированных сотрудников для создания собственных компьютерных технологий и решила внести коррективы в свою стратегию и запланировать показатели.

Подобная внутренняя переориентация характерна для многих молодых российских фирм – коммерческих, производственных, финансовых, по мере развития открывающих свои новые внутренние возможности.

И наконец, непрерывный процесс планирования позволяет обеспечивать постоянную вовлеченность работников фирмы в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами.

Принцип гибкости

Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат так называемые **резервы**, иначе называемые “надбавками за безопасность”, или “подушками”.

Однако существуют определенные пределы резервов планирования:

- резервы, заложенные в показателях, не должны быть слишком большими, иначе планы окажутся неточными;
- слишком низкие пределы влекут за собой слишком частые изменения в планах, что размывает ориентиры деятельности фирмы.

С финансовой точки зрения обеспечение принципа гибкости нуждается в дополнительных затратах, причем уровень затрат должен соотноситься с вероятным будущим риском. Например, фирма должна быть готова выделить дополнительные затраты на приобретение оборудования, если по ее прогнозам выпуск новых видов изделий потребует переналадки такого оборудования.

Придание гибкости планам при помощи дополнительных затрат также имеет свои ограничения. Затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с ней преимущества не окупят их.

Принцип точности

Всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только совместима с нависшей над судьбой фирмы неизвестностью. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

Стратегическое, долгосрочное планирование вынуждено ограничиваться определением основных целей и самых общих направлений деятельности, потому что количество достоверной информации о будущем очень невелико, а диапазон и скорость изменений постоянно растут. В планах, рассчитанных на короткие промежутки времени и для отдельных подразделений организации, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными чертами, поскольку такие планы являются инструкциями, определяющими действия людей и коллективов, реализующих эти планы [1].

В современной отечественной науке и практике планирования, помимо рассмотренных классических требований, широкую известность имеют общеэкономические принципы: системность, целенаправленность, комплексность, оптимальность, эффективность, научность, приоритетность, сбалансированность, занятость, директивность, самостоятельность, равнонапряженность, конкретность, объективность, динамичность, риск и др. Все они достаточно подробно раскрыты в научной и учебной литературе по планированию [3, 4, 12, 21, 28]. Каждый из них будет в дальнейшем рассмотрен в соответствующих разделах внутрифирменного планирования. Здесь же представляется необходимым коснуться лишь тех названных принципов, которые наиболее тесным образом связаны с основными мето-

дами эффективного рыночного планирования.

Начнем с *принципа комплексности*. На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии и организации производства; применяемых систем управления персоналом, мотивации и оплаты труда; использования имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресурсов, показателей продуктивности, доходности и платежеспособности и т.п. Все перечисленные факторы образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующему изменению многих других экономических показателей. Кроме того, на производстве любое плановое решение влияет не только на экономические результаты, но и на социальные, технические, организационные и другие, поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.

Принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Любой плановый эффект показывает степень достижения некоторого заданного результата: как будет выполнена работа по производству товара или услуги, удовлетворит ли она потребителя и как будет продана, какая возможна общая прибыль и т.п. При оценке эффекта в процессе планирования обычно происходит сравнение ожидаемых показателей с заранее выбранной целью, установленным нормативом доходности и другими сравнительными данными. Оценить реальный эффект на стадии разработки плана практически не всегда возможно, тем не менее его надо планировать. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами.

Принцип оптимальности подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех этапах планирования из нескольких возможных или альтернативных. Критерием оптимальности различных планов может быть минимальная трудоемкость, материалоемкость или себестоимость продукции при существующих условиях производства и ограничения ресурсов, а также максимальная прибыль и другие конечные результаты, величина ко-

торых предварительно определяется в процессе внутрифирменного планирования на каждом предприятии.

Следовательно, основные принципы планирования ориентируют наши предприятия и фирмы на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы весьма тесно связаны и переплетены между собой. Некоторые из них, например эффективность и оптимальность, действуют в одном направлении. Другие – гибкость и точность – в разных направлениях. Таким образом, в настоящее время имеется большой выбор существующих принципов планирования [6, с. 36].

Методы планирования

На основе принципов рыночного планирования в современном производстве развиваются и формируются в процессе практической деятельности все действующие общенаучные методы планирования, которые представляют процесс поиска, обоснования и выбора необходимых плановых показателей и результатов. В зависимости от главных целей или основных подходов, используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы внутрифирменного планирования: научные, экспериментальные, нормативные, балансовые, системно-аналитические, программно-целевые, экономико-математические, инженерно-экономические, проектно-вариантные и т.п. У каждого из этих методов, судя по их названию, имеется несколько преобладающих признаков, или приоритетных требований, к основному планируемому результату. Например, научный метод базируется на широком использовании глубоких знаний о предмете планирования, экспериментальный – на анализе и обобщении опытных данных, нормативный – на применении исходных нормативов и т.д. В процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде. В основе эффективного внутрифирменного планирования должен лежать системный научный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия и его внутренней и внешней среды. Системный анализ призван найти ответы на следующие вопросы о работе предприятия и его подразделений [2, с. 115]:

1. Как выделить систему, деятельность которой мы собираемся планировать?

2. В какой сфере и в каких условиях действует предприятие?
3. Как организована фирма и как она функционирует в действительности?
4. Каковы политика и практика фирмы, ее стратегия и тактика действуют в настоящий момент?
5. Каковы главные стилевые предпочтения руководства фирмы?
6. Как работало предприятие в прошлом и как оно работает сейчас?
7. Кто является акционерами предприятия, сколько их по каждой категории?
8. Что представляют собой конкуренты фирмы, какова их доля на рынке и как она изменяется?
9. Какие законы и правительственные постановления и каким образом влияют на работу предприятия?

Полученные в ходе системного анализа ответы на подобные вопросы позволяют выявить все основные факторы, ограничивающие рост корпорации и мешающие ее планомерному развитию. Основные препятствия развитию наших предприятий в условиях свободных рыночных отношений обычно создаются как внутренними, так и внешними условиями. Выявление и выбор путей преодоления внутренних факторов должны стать основой планирования развития различных предприятий и фирм, совершенствования их организационных структур управления, повышения эффективности всех видов деятельности.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие существуют два смысла понятия “планирование деятельности предприятия”?
2. Объясните общеэкономическое понимание планирования.
3. Объясните управленческое понимание планирования.
4. Какие важные преимущества создает планирование?
5. Сформулируйте основные факторы возрастающей роли планирования.
6. Какое влияние оказывают на планирование увеличение размеров фирмы и усложнение форм ее деятельности?
7. Какое влияние оказывает на планирование подвижность внешней среды?
8. В чем суть нового стиля руководства персоналом?

9. Как проявляется усиление центробежных сил в экономической организации?
10. Какие ограничения существуют при осуществлении планирования?
11. Какие существуют способы снижения неопределенности рыночной среды?
12. Какие существуют формы планирования?
13. Назовите причины неудач внутрифирменного планирования.
14. Для чего нужны принципы планирования?
15. В чем смысл принципа единства и планирования?
16. В чем смысл принципа участия в планировании?
17. В чем смысл принципа непрерывности в планировании?
18. В чем смысл принципа гибкости в планировании?
19. В чем смысл принципа точности в планировании?
20. Какие применяются методы планирования?

Глава 2 СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. РОЛЬ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Внутрихозяйственное или внутрифирменное (корпоративное), планирование занимает особое положение в свободной рыночной экономике. Оно позволяет соединить в общей экономической системе взаимные интересы государства и, отдельных предприятий, корпораций (фирм) и домашних хозяйств. В странах с развитыми рыночными отношениями основными задачами государственного регулирования являются поддержание равновесного состояния экономики, обеспечение экономического роста и повышения качества жизни людей. Внутрифирменное планирование также направлено на развитие производства материальных благ, удовлетворение различных потребностей людей и получение прибыли (дохода) В рыночной экономике государство и предприятие являются основными независимыми субъектами плано-регулируемой производственно-хозяйственной деятельности.

Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками как маркетинг, организация производства, управление предприятиями и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Эти главные вопросы современного рынка, определяющие в сущности основное содержание внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом, заключаются в следующем [13, с. 81]:

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?
2. Сколько продукции или товаров выгодно предприятию производить и какие экономические ресурсы следует использовать?
3. Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?

4. Как будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
5. Как предприятие может приспособиться к рынку, и как оно будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка?

Из этих фундаментальных вопросов, поставленных перед рыночной экономикой, вытекает, что основным объектом внутрихозяйственного планирования на предприятиях и фирмах служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей, характеризующий процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов. В настоящее время все производители и предприниматели, исходя из рыночного спроса на товары, работы и услуги, рационального использования имеющихся экономических ресурсов, получения максимальной прибыли, повышения личных доходов и качества жизни работников, самостоятельно планируют свою предстоящую производственно-хозяйственную деятельность, определяют перспективы расширения производства продукции и развития предприятия. В зависимости от выбранной цели, применяемых методов, разрабатываемых показателей, уровня принимаемых решений и многих иных факторов принято различать несколько систем рыночного планирования.

2. КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

Существуют системы государственного и федерального регулирования, муниципальное или местное планирование, как внутрипроизводственное или корпоративное проектирование, а также отраслевое, территориальное, республиканское и другие виды планирования. В отечественной планово-экономической литературе и хозяйственной практике всегда было общепризнанным выделять основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное [14, с. 126].

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимосвязи как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

Оперативно-производственное планирование представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства и т.п.

Всякое внутрифирменное планирование предусматривает обеспечение необходимого развития тех или иных производственных объектов, экономических систем или предприятия в целом. В развивающейся рыночной экономике поэтому значительно возрастает роль внутрихозяйственного планирования на всех отечественных предприятиях. Высокая степень экономической свободы в плановой деятельности предполагает не только расширение практической работы на всех фирмах и предприятиях, но и развитие научных знаний и совершенствование самой теории внутрихозяйственного планирования. На наш взгляд все виды внутрифирменного и корпоративного планирования могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности, тип целей и др.

1. По содержанию планов следует выделять, кроме рассмотренного технико-экономического и оперативно-производственного, такие виды внутрихозяйственного планирования, как организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное, бизнес-планирование и др. Каждый из них предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные и промежуточные результаты и т.п.

2. По уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды внутрихозяйственного планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов, 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, бригаду, рабочее место и т.д.).

3. По методам обоснования в современном производстве находят применение следующие системы внутрифирменного планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное. На

предприятиях с государственной, федеральной, муниципальной и другими формами общественной собственности преобладает централизованная, или административная, система планирования. В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются рыночного и индикативного планирования. Важнейшими экономическими регуляторами или ориентирами в этих видах планирования служат соответственно механизмы сводных рыночных отношений, система взаимосвязанных индикаторов или показателей, централизованные или директивные решения вышестоящих органов управления. Рыночное самопланирование основано на взаимодействии спроса, предложения и цен на производственные товары и услуги. Если величина спроса на данный товар превышает предложение, то соответствующим образом увеличивается и цена товара и, следовательно, планируется расширение его производства. А при снижении цен и объема продажи товара его выпуск также снижается. Индикативное планирование – это, по существу, государственное регулирование цен и тарифов, действующих видов и ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других макроэкономических показателей. Централизованное, или директивное, планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов. Эти три системы внутрифирменного планирования не противоречат одна другой и могут применяться одновременно в той мере, в какой требует расширение или сужение зоны использования того или иного вида планирования.

4. По времени действия внутрифирменного планирования бывает краткосрочным, или текущим; среднесрочным, или годовым; долгосрочным или перспективным.

5. По сфере применения внутрихозяйственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное, его объектом служит соответствующая производственная система или подразделение предприятия.

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

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, главным образом, от уровня профессиональной подготовки производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

8. По типам целей, учитываемым в планировании, оно может быть определено как оперативное, тактическое, стратегическое или нормативное.

3. ТИПЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование в организации может относиться к тому или иному типу в зависимости от признака, по которому происходит классификация. Признаками, определяющими тип планирования, являются:

- степень неопределенности в планировании;
- временная ориентация идей планирования;
- горизонт планирования [1, с. 35; 8, с. 259];
- тип целей, учитываемых в планировании.

Степень неопределенности в планировании

В зависимости от степени неопределенности плановой деятельности системы планирования в организации можно разделить на два типа. Первый – это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации. Следовательно, события в таких системах имеют полную определенность: можно дать 100-процентную гарантию, что если событие А произойдет, то за ним последует событие В. Эти системы планирования называют *детерминированными*. Возможно ли существование детерминированных систем на практике? Если говорить о планировании на уровне предприятия в целом, то, конечно, нет, потому что всякое предприятие в рыночной экономике действует в условиях неопределенной, меняющейся среды и не может быть до конца уверено в каком-либо исходе происходящих событий. А вот планирование на уровне подразделений, например планирование производства, как правило, обладает высокой определенностью и точностью в предвидении результатов.

Другой тип систем планирования предполагает недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации. Так, нельзя предусмотреть определенное значение результата решения X, принятого менед-

жером, если этот результат может воплотиться с 80-процентной вероятностью.

Системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, называют **вероятностными** (стохастическими). Практически каждая экономическая организация, осуществляя общее планирование своей деятельности, сталкивается с неопределенностью результатов. Однако степень неопределенности может варьироваться в зависимости от уровня экономического развития, исторического периода и других факторов. Так, в развитых странах мира переход от индустриальной экономики к следующему, более высокому типу развития – постиндустриальной экономике – привел к усилению неопределенности из-за усложнения хозяйства и ускорения изменений в нем. В российском хозяйстве снижение определенности в сфере бизнеса определяется нынешним историческим моментом, для которого характерны глобальные сдвиги в различных областях общественной и человеческой жизни.

Вариантами вероятностных систем планирования являются следующие.

1. Планирование, основанное на **системе жестких обязательств**. Такое планирование подходит для ситуаций, в которых существует высокая степень уверенности в исходе событий. Примером этого вида может быть планирование контракта с хорошо знакомым, проверенным партнером, когда изменить планы в состоянии только внезапные, форс-мажорные обстоятельства.

2. Планирование **под личную ответственность**. Оно приемлемо для противоположной первому типу ситуации – ситуации *полной неопределенности*. В этом случае менеджер не может быть вообще в чем-либо уверен и действует на свой страх и риск, берет всю ответственность на себя. Такой вид планирования в меньшей степени характерен для устойчивых, стабильных предприятий, имеющих опыт хозяйственной деятельности и сложную внутреннюю структуру, и в большей степени – для небольших, вновь созданных предпринимательских организаций, не обладающих нужными знаниями окружающей среды и налаженными связями со своими контрагентами.

3. Планирование, **приспособленное к случайным обстоятельствам**. Этот вид планирования является промежуточным между первыми двумя: с одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности фирмы, а с другой стороны, учитывает возможные варианты

действий в неопределенной среде и тем самым увеличивает их предсказуемость. На практике существует не более трех-четырех основных вариантов возможного развития событий. Так, планирование может быть заключено, например, в том, чтобы определить действия в случае, если цены наиболее важных видов сырья возрастут на 15, 20, 25 % вместо ожидаемых 10 %.

Временная ориентация идей планирования

Типы планирования различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования на прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют четыре типа планирования: реактивное (обращенное только в прошлое), инактивное (приспосабливающееся только к настоящему), преактивное (предпочитающее смотреть только в будущее) и интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования).

Реактивное планирование (*возврат к прошлому*). Представители реактивного планирования свои идеалы и способ существования находят в прошлом. Они отрицают все достижения сегодняшнего дня и с этой точки зрения негативно относятся к технике и современному технологическому обществу. В западном обществе к представителям реактивного планирования можно отнести Ж.Ж. Руссо (“назад к природе”), в современных российских условиях – защитников патриархального крестьянского хозяйства.

Основной метод реактивного планирования – это генетический подход. То есть всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Найти в прошлом причину проблемы, подавить ее или сдержать – и проблема исчезнет.

К примеру, менеджер сталкивается с плохой работой одного из подразделений организации. Причина неэффективной работы, по его мнению, кроется в изначально неправильной системе обработки хозяйственной информации и ее анализе бухгалтером подразделения. Менеджер принимает решение – уволить бухгалтера, не обладающего нужной квалификацией. Однако будущее подразделения не становится от этого более привлекательным, ведь у руководителя нет никаких гарантий в том, что на смену уволенному придет лучший, более эффективно работающий специалист. Не всегда, отказавшись от ненужного, мы приобретаем лучшее.

Экономическая организация воспринимается сторонниками реактивного планирования как устойчивый, стабильный, хорошо налаженный механизм. Все происходящее в организации заранее известно. Управляться она должна сверху вниз при помощи личного авторитета высшего руководителя и его “отцовского” (патерналистского) отношения к подчиненным.

Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется снизу вверх. Первоначально выясняются нужды нижних подразделений, которые оформляются в планы этих подразделений. Собранные материалы передаются руководству следующего уровня, которое корректирует и редактирует их и передает на следующий уровень и т.д. – до окончательного выбора и подготовки сводного проекта. Вторично общий план более низкими подразделениями не корректируется.

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 отдела маркетинга и отдела производства), называемый *синергизмом*.

2. Планирование проводится без достаточного учета объективных обстоятельств сегодняшнего дня и будущих изменений. Оно уступает по своим технологическим качествам, не соблюдается принцип гибкости.

3. Реактивное планирование – это функция в основном только высшего руководства (не соблюдается принцип участия). Для участия в планировании приглашаются, как правило, люди, “обладающие опытом”, то есть старшее поколение, в определенной мере игнорируются возможности молодых сотрудников.

4. Поскольку запросы нижних уровней организации учитываются только однажды, а затем корректируются в сторону снижения, руководители нижестоящих подразделений стремятся завysить уровень своих запросов и тем самым увеличивают *непроизводительные затраты* дефицитных экономических ресурсов, способствуют их неэффективному накоплению. Реактивное планирование снижает общую эффективность хозяйственной деятельности экономической организации.

Нужно отметить, что у реактивного планирования есть также и положительные черты. К его **достоинствам** относятся:

- постоянное обращение к истории, к прошлому опыту, из которого можно многое почерпнуть;

- сильное ощущение преемственности, охраняющее от резких и необдуманных изменений;
- сохранение традиций, создающее чувство безопасности у работников предприятия.

Инактивное планирование (*инертность*). При инактивном планировании не считаются нужными возвращение в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед.

Этот тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, по крайней мере, как приемлемые. Удовлетворение настоящим – отличительная черта инактивизма. Характерным для него является также представление о том, что равновесие в положении экономической организации достигается естественным путем, автоматически. А значит, главным принципом планирования должно быть правило: “Планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода вещей”. Руководители-инактивисты, таким образом, не стремятся к каким-либо серьезным изменениям в деятельности своей организации и работают не “прикладая” рук.

Предотвращение изменений и сохранение своего “стиля” становятся основной целью организаций, использующих инактивное планирование. При принятии решений господствуют бюрократизм и волокита. Принятие решений осуществляется в рамках различных бесконечно заседающих комиссий. Считается основным злом и строго карается нелояльность к организации и ее целям. Предыстория проблемы плановиков не интересует.

В инактивном планировании большую часть времени занимают соби́рание фактов и их первичная обработка. Аналитические отделы бывают чрезвычайно раздуты – нужно постоянно “держатъ руку на пульсе”. Наиболее ценными работниками признаются не те, кто обладает наибольшим опытом, а те, кто умеет схватить суть происходящего, имеет многочисленны́е связи, то есть так называемые “знающие люди”.

Недостатками инактивного планирования являются следующие.

1. Неспособность приспособливаться к изменениям. Хорошо идет работа только в стабильных, благоприятных условиях. При этом выживают только те предприятия, чьи доходы не зависят от рынка, а формируются из бюджетных средств. Но и бюджетные организации выживают только в том случае, если материальное состояние общества велико и оно может обеспечить бюджет необходимыми финансовыми ресурсами. В российской экономике бюджетные организации, применяющие инактивное планирование, обречены на “вымирание”.

2. Слабое использование творческого потенциала сотрудников фирмы, ограничение их служебной самостоятельности.

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” организаций в данном случае никогда не бывает внезапной.

Современная российская действительность полна образцами предприятий, которые в той или иной мере сочетают в себе планирование с оглядкой на прошлое и планирование по принципу “минимум изменений”. В большей степени это относится к государственным или приватизированным предприятиям, еще недавно бывшим государственными, – от гигантских заводов до небольших торговых предприятий, которые пока не готовы отказаться от прежних представлений в хозяйствовании и не умеют приспособливаться к изменениям. Следовательно, в основе неудач многих предприятий переходного типа заложена неправильная идеология планирования. Вновь создаваемый в России частный бизнес обычно менее тяготеет к реактивизму и инактивизму и предпочитает другие типы планирования.

Преактивное планирование (упреждение). Преактивное планирование ориентировано в основном на будущие изменения.

В противовес инактивистам преактивисты стремятся ускорить изменения, побыстрее приблизить будущее. Особенно важной у преактивистов считается возможность угадать вероятные направления изменений и оседлать их “первую волну”, для того чтобы достичь своих целей; причем эти цели обычно связывают не только и не столько с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации.

Преактивное планирование ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск *оптимальных* решений. Из нескольких вариантов развития преактивисты выбирают тот, который представляется оптимальным с экономической точки зрения.

Преактивисты положительно относятся к технике и к научным, в том числе экономико-математическим, методам планирования.

Планирование осуществляется сверху вниз – на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действий.

Недостатки преактивного планирования:

- слабое использование накопленного опыта;
- недостаточное внимание к повседневным нуждам организации;
- чрезмерное увлечение футурологией и новыми методами исследований, когда к каждому методу относятся как к панацее.

Основным *достоинством* преактивного метода являются адекватная оценка преактивистами внешней среды и стремление учесть факторы внешней среды в процессе планирования.

Интерактивное планирование Интерактивное планирование обладает двумя основными чертами:

- основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации;
- предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации. Цель интерактивного планирования – *проектирование будущего*.

Р. Акофф, являясь сторонником интерактивного планирования, проводит следующую аналогию:

- инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке;
- реактивисты пытаются плыть против него;
- преактивисты стараются оседлать его первую волну;
- интерактивисты намерены поменять течение реки.

С интерактивным планированием связаны две основные проблемы.

1. Интерактивное планирование – это скорее *идеальное* построение, чем практическая модель менеджмента. Даже в странах с длительным опытом рыночного хозяйствования, в соответствии с исследованиями известного английского специалиста по корпоративному планированию Дж.К. Хиггинса, большинство менеджеров, людей практических до последних десятилетий придерживались философии удовлетворения: предпочитали формулировать цели не слишком преувеличенные, распределять ресурсы и осуществлять контроль способами, наиболее приемлемыми в сегодняшних условиях. То есть наиболее распространенной формой планирования вплоть до последних двух десятилетий был инактивизм, который в нынешних условиях медленно уступает место планированию, ориентированному на будущие изменения и их учет.

2. Даже с теоретической точки зрения экономическая организация, взятая отдельно, не может полностью контролировать свое будущее. Самое большое, на что она способна, – эффективно приспособиться к нему. Следовательно, способом отношения фирмы к своему будущему является не

проектирование его, а *адаптация*, приспособление. Но даже этот тип, как было отмечено, медленно находит свое признание в среде бизнеса, хотя его применение подстегивается многочисленными внешними факторами.

Горизонт планирования

В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, составленные организацией, планирование разделяют на три типа:

- долгосрочное;
- среднесрочное;
- краткосрочное.

Классификацию планирования по длительности горизонта планирования нельзя путать с предыдущей классификацией – по временной ориентации идей. Разделение типов по временной ориентации идей предполагает существование принципиально различных философий планирования в зависимости от отношения к прошлому, настоящему и будущему. Разделение планирования на долго-, средне- и краткосрочное означает различие отрезков времени, необходимых для выполнения плановых показателей, и имеет технический характер.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени – от 10 до 25 лет. Одно время долгосрочное планирование отождествлялось со стратегическим, но теперь эти два понятия существуют отдельно. Стратегическое планирование по своему содержанию гораздо сложнее долгосрочного. Оно не является способом простого удлинения периода планирования, то есть стратегическое планирование – это не просто функция времени. Подробно о стратегическом планировании будет рассказано в следующих разделах.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом, бывает рассчитано на более короткий период. До недавнего времени горизонт среднесрочного планирования равнялся пяти годам. Однако непредвиденный характер и скорость изменения внешней среды вынудили многие фирмы сократить протяженность своих планов с пяти до трех лет, пятилетние планы перешли в разряд долгосрочных.

Краткосрочное планирование – это разработка планов на один. Краткосрочные планы включают в себя конкретные способы использования ресурсов организации, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов

детализируется по кварталам и месяцам.

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

Тип целей

В процессе планирования преследуются три основных типа целей: *задачи*, которые необходимо достичь в пределах планируемого периода, *цели*, или вехи, к которым предполагается приблизиться в рамках планируемого периода или которые могут быть достигнуты позднее; *идеалы*, которые не считаются достижимыми, но к которым предусматривается приближение в планируемом периоде или за его пределами [2, с. 98].

Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия, например, распределение выпуска продукции по объему, номенклатуре и срокам, установленным вышестоящим руководством. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы и стоящих оперативных задач.

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей. Например, тактическая цель завоевать лидерство на рынке в ближайшие пять лет может быть задана отделу маркетинга руководством предприятия. Отдел должен разработать пятилетний план по сокращению разрыва между предприятием и существующими лидерами на рынке. Далее выбираются необходимые средства достижения поставленных целей в будущем.

Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. В качестве стратегических идеалов предприятие может выбрать экономический рост, непрерывное развитие человеческого потенциала, периодическое обновление выпускаемой продукции, выход на мировой рынок и т.п. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ

или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии фирмы.

Рассмотренные четыре вида планирования по типам целей имеют весьма широкое распространение, как на отечественных предприятиях, так и на зарубежных фирмах. Оперативное планирование осуществляется в основных подразделениях предприятия самостоятельно. Тактическое охватывает взаимосвязи, сложившиеся внутри подсистем или цехов, а также между подразделениями и предприятия в целом. Стратегическое учитывает существующие взаимоотношения не только внутри предприятия, но и различные отношения между организацией как целой системой и ее внешними деловыми партнерами и всем окружением, с которым оно непосредственно взаимодействует и на которое сама оказывает определенное влияние. Нормативное планирование распространяется на все внутренние и внешние взаимоотношения, включая связи между предприятием и его фоновым окружением, на которое оно не оказывает влияния, но которое на него воздействует. Все эти планирования позволяют учитывать внутренние и внешние изменения в производственной деятельности предприятия и способствуют повышению уровня развития его экономического потенциала и качества жизни работников.

То есть весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое или нормативное планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное и тактическое планирование).

Понятие “стратегия” и “тактика” – греческого происхождения и имели отношение к военным действиям. Термин “стратегия” означал “искусство генерала” находить правильные пути к достижению победы, а “тактика” – маневрирование силами подходящими для осуществления стратегических целей [1, с. 45].

Ответственность за разработку стратегии несет прежде всего руководство экономической организации, поскольку стратегическое планирование требует высокой ответственности, масштабного охвата действий менеджеров. Плановая команда обеспечивает стратегическое планирование аналитическим подходом к принятию решений о будущем фирмы.

Тактическое планирование является предметом забот среднего и низшего управленческого звена.

Каковы основные *различия* между стратегическим и тактическим

планированием?

Основной вопрос стратегического планирования – **чего** хочет добиться организация? Тактическое планирование сосредоточено на том, **как** организация должна достигнуть такого состояния. То есть разница между стратегическим и тактическим планированием – это разница между целями и средствами.

Другие различия:

- принятие решений на уровне тактического планирования, как правило, бывает менее субъективным, потому что менеджерам, занимающимся тактическим планированием, больше доступна добротная, конкретная информация. При тактическом планировании применимы базирующиеся на компьютерных технологиях количественные методы анализа;

- выполнение тактических решений лучше отслеживается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем;

- тактические решения легче оценить так как они могут быть выражены в более конкретных цифровых результатах (так, фермеру сложнее оценить конкретные выгоды внедрения продукции под своей торговой маркой, чем рассчитать увеличение выпуска цыплят в особой упаковке при приобретении новых производственных мощностей);

- для тактического планирования характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений – продуктовых, региональных, функциональных.

4. ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов (рис. 3).

1. Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, (блок 1) то есть принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов (блок 2).

- 2 Деятельность по осуществлению плановых решений (блок 3). Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации (блок 4).

3. Контроль результатов (блок 5). На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание

предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении. Несмотря на то, что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку именно контроль устанавливает эффективность планового процесса в организации.

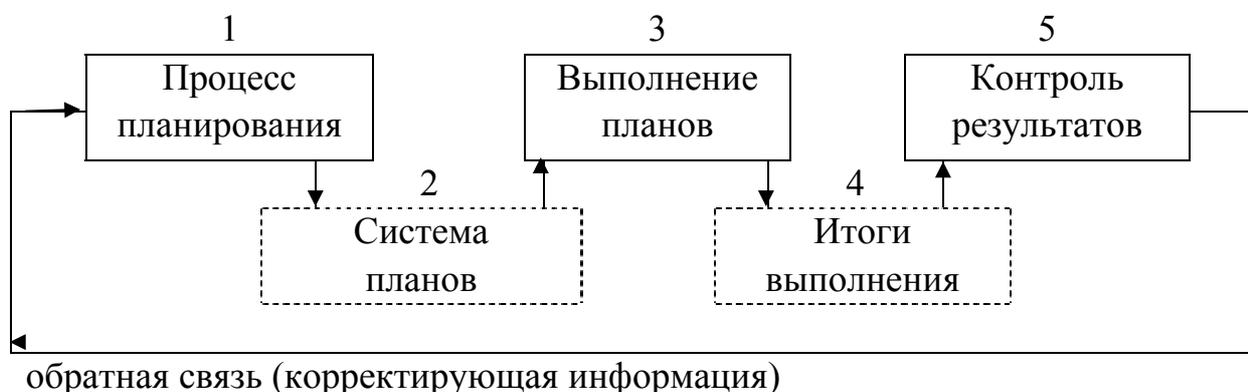


Рис. 3. Деятельность по планированию в экономической организации

Таким образом, *процесс планирования* является первым этапом общей деятельности фирмы.

Процесс планирования – это не простая *последовательность* операций по составлению планов и не *процедура*, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, они могут быть обойдены, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом (рис. 4).

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

Второй этап. Фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей пред-

шествует анализу среды.

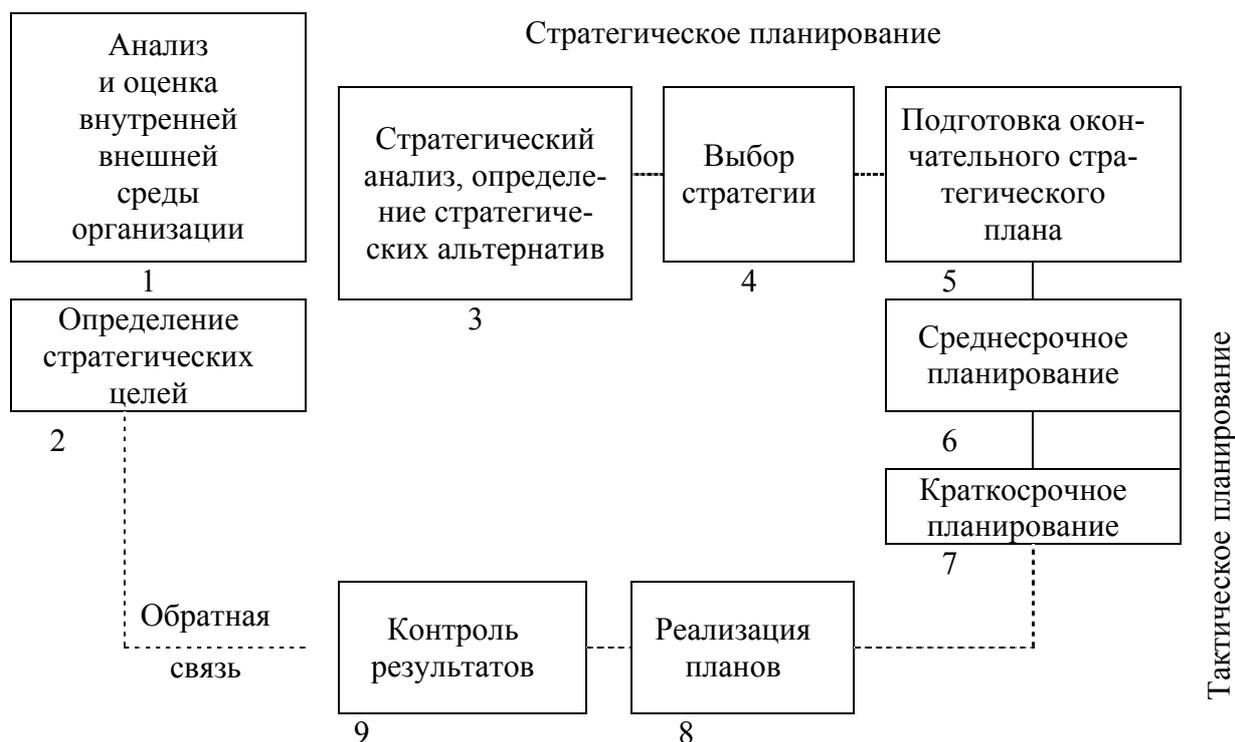


Рис. 4. Процесс планирования в экономической организации

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

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

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

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

- что организации удалось сделать, реализуя свои планы;
- каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

В целом процесс планирования представляет собою замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию плана) связью.

5. СИСТЕМА ПЛАНОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По сути, план – это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей фирмы.

Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется комплексный характер системы планов, которую можно разделить на следующие элементы: планы, программы, проекты. Существует несколько видов планов.

1. Стратегический план, по-другому называемый генеральным планом фирмы (часто составляется на 5 лет вперед).

2. Общефирменные планы, составленные в продолжение стратегического плана и определяющие главные задачи развития организации. Основу этих планов составляет план развития.

3. Оперативные планы организации:

- общефирменные планы текущей деятельности, так называемые “хозяйственные планы”, или “планы прибыли”, рассчитываются на один год. С помощью планов текущей деятельности товары и услуги производятся и поставляются на рынок;

- текущие планы подразделений, в том числе бюджетные, дополняют общефирменные планы текущей деятельности.

Стратегический план включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организации. В стратегический план входят глобальные программы организации.

Стратегический план является ориентиром для принятия решений на

более низких уровнях; общие цели организации, определенные в стратегическом плане, конкретизируются в цели текущей деятельности, называемые задачами. Кроме того, стратегический план является основным для планов более низких уровней, поскольку ограничивает число ресурсов, необходимых для решения задач оперативного планирования.

Планы действий любой организации можно охарактеризовать либо как наступательные, либо как оборонительные. **Наступательные** планы предполагают развитие организации: производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства. Наступательные планы обычно создают крупные, обладающие высоким экономическим потенциалом фирмы.

Средние и мелкие фирмы во многих случаях довольствуются **оборонительными** планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства фирмы.

План развития организации, являясь выражением наступательных планов, включает в себя комплекс мероприятий, необходимых для создания новых сфер деятельности фирмы. План развития должен определять пути выхода на новые позиции и уметь давать ответы на следующие вопросы:

Каковы будут условия спроса в будущем, каких товаров и услуг, будут ждать потребители от данной экономической организации?

Каков должен быть характер внутренних элементов организации, необходимый для ее развития?

Какими новыми видами продукции должна быть дополнена номенклатура предприятия или же какая часть основной продукции должна быть заменена новыми товарами и услугами?

Каковы должны быть методы предупреждения ошибок при вложениях капитала и разработке новой продукции?

Каков должен быть диапазон экономических ресурсов, нужный для производства новых товаров и услуг?

Каковы должны быть организационные способы создания новых производств: будет ли это поглощение в форме скупки (аквизиций) других предприятий, слияние с организациями, производящими нужные продукты, или создание новых производств собственными силами, путем проведения научных исследований и разработок и осуществления предпринимательских проектов.

Чаще всего план развития оформляется в виде *бизнес-плана*.

Вариантом оборонительных планов является **ликвидационный** план.

Ликвидационный план включает в себя рекомендации по избавлению от ненужных организации элементов, то есть от таких элементов, которые создают препятствия на пути ее развития. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров и услуг, неэффективно работающая собственность, отдельные организационные единицы.

Характерной для экономической организации является разработка программ и проектов.

Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации. Это могут быть программы по совершенствованию технологии, организации контроля качества, учета движения запасов и другие.

Проекты отличаются от программ тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость, график выполнения, включают технические и финансовые параметры, то есть отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы.

Нельзя преувеличивать возможности проектов при определении точных сроков выполнения и конкретных характеристик нового товара. Расхождение между первоначальными показателями проекта и его реальным выполнением, а также причины такого расхождения проиллюстрирует пример одного из наиболее впечатляющих проектов последнего десятилетия – проект создания компьютера “Ньютон” известной американской фирмы “Apple”.

В конце 80-х гг. XX в. фирма “Apple” организовала разработку компьютера с принципиально новыми возможностями, очень удобного для применения в бизнесе и в быту. Предполагалось, что новый продукт будет наделен способностью считывать краткие записи, сделанные на экране вручную специальным пером, для того чтобы преобразовывать их в машинный текст, и, кроме того, сможет запоминать их и передавать по беспроводным сетям на другие компьютеры. Помимо этого данный компьютер должен был бы взять на себя некоторые функции секретаря, например, автоматически вводить в электронный еженедельник заявленное время встречи, принятое им по сети. Компьютер должен был быть мощным и дорого-

стоящим. Разработанный проект предполагалось реализовать в двухлетний срок.

Однако прогресс реализации внес значительные изменения в первоначальный проект:

- запланированный двухлетний срок пришлось удлинить до трех с лишним лет (окончание работ, запланированное на конец 1991-начало 1992 гг., пришлось на 1993 г.);

- из существовавшего в проекте дорогого и массивного компьютера, выполняющего множество операций, “Ньютон” превратился в маленький, помещающийся в руке, и недорогой, стоимостью не более 1000 долларов, компьютер, который лишился многих первоначально предполагавшихся функций;

- кроме того, разработанный компьютер не справился с основной своей задачей - он совершал грубые ошибки при переводе рукописных текстов в машинные, поэтому вызвал многочисленные насмешки в печати и среди специалистов. Каковы же были причины столь заметных расхождений между проектом и реальностью?

Во-первых, создание такого технологически сложного продукта, как компьютер, в разработку которого входит написание миллионов строк команд, нельзя точно запланировать во времени – и это проблема любой отрасли современного высокотехнологического рынка. Здесь же нужно добавить, что всякие новые открытия и взрывы в области технологии могут сделать устаревшей самую перспективную разработку.

Во-вторых, при создании “Ньютона” был нарушен важный принцип разработки и реализации планов – принцип единства. Темпы продвижения компьютера различными подразделениями фирмы не совпадали, не было хорошей согласованности между подразделениями. Специалисты по маркетингу ушли далеко вперед, и на рынке была представлена грубая лабораторная модель, далеко отстающая от готового компьютера. В то же время разработчики компьютера сильно отстали в основном из-за трудностей с созданием нового языка программирования “Дилан”. Поэтому готовая модель оказалась столь несовершенной.

В-третьих, в команде разработчиков возникли серьезные разногласия между интуитивно, творчески мыслящими менеджерами и специалистами-руководителями технократического типа, сосредото-

точными на узкопрофессиональных проблемах, замкнутыми в своем “кастовом” кругу.

И, наконец, в-четвертых, как уже отмечалось, не всегда пересмотр планов является злом для фирмы: уменьшенные габариты и низкие цены “Ньютона” сделали его конкурентоспособным, более доступным для потребителей. А именно легкость в обращении и удобные габариты всегда отличали продукты фирмы “Apple”.

Кроме указанных видов плановых документов организация должна составить **вспомогательные** планы, которые нужны для лучшей организации планирования на предприятиях: план организации планирования, планы действий при непредвиденных обстоятельствах, программы обратной связи, программы оценки планов.

Основные вопросы организации внутрифирменного планирования изложены ниже.

6. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Внутрифирменное планирование приносит хорошие плоды, если процесс планирования с самого начала правильно организован.

Схемы планирования

Прежде чем приступить к непосредственному планированию, ответственные за планирование на предприятии должны определить **содержание и последовательность процесса планирования**.

Крупное предприятие, как правило, осуществляет процесс планирования целиком, без существенных изъятий. Сложно организованная фирма нуждается как в стратегическом плане, так и в среднесрочных планах и программах, а также во всех разновидностях оперативного планирования. Большая фирма должна заботиться о подготовке и реализации проектов развития новых товаров, новых подразделений.

Фирмы более скромных размеров часто упрощают процесс планирования, сводя его к составлению 5-летнего стратегического плана и годовых оперативных планов.

При этом, если небольшая организация ориентирована на создание

наступательных планов, она также подготавливает проект развития своего производства (дела).

Определив составные элементы процесса планирования, ответственные за эту деятельность должны **установить последовательность действий по планированию**.

Логически, как это вытекает из схемы процесса планирования, составление тактических планов следует за стратегическим планированием. Однако многие менеджеры и плановики, являясь крепкими практиками и имея богатый опыт оперативного планирования, при первых шагах в стратегическом планировании опасаются начинать плановую деятельность с определения стратегии. Формулирование самых общих направлений деятельности организации представляется им занятием слишком абстрактным, не совсем полезным и даже опасным с точки зрения потери времени и внимания к неотложным задачам. Такие менеджеры занимаются разработкой оперативных планов как основным видом плановой деятельности, а стратегическое планирование рассматривают как пробное, побочное занятие. В этих случаях изменяется последовательность планирования: сначала составление оперативных планов, а затем разработка стратегии. Но, как показывает опыт, постепенно, через 2-3-годовой цикл, менеджеры осознают важность стратегического планирования, приобретают необходимые навыки и обнаруживают, что им удобнее следовать от стратегии к тактике.

Встречаются ситуации, когда стратегические и оперативные планы выполняются одновременно. Главный недостаток такой практики – это возникновение препятствия к эффективному планированию; неотложность оперативных решений начинает доминировать над стратегическими проблемами, и фирма теряет основные ориентиры своей деятельности.

Если содержание и последовательность процесса определены, полезным для организации является составление схем, воспроизводящих процесс планирования в календарной последовательности. Эти схемы могут иметь различный вид: диаграммы, таблицы, графические цепочки, графики-пирамиды и т.д. В любом случае такие схемы помогают организации;

- лучше уяснить процесс планирования в целом;
- классифицировать его и распределить стадии процесса по различным периодам года;
- организовать процесс контроля за выполнением каждого этапа процесса планирования.

Конечно, последовательные схемы не могут стать всеобъемлющим документом планирования, потому что:

- во-первых, они не могут отразить все изменения, происходящие в рамках фирмы, показать все элементы процесса планирования;
- во-вторых, на схеме трудно обозначить все взаимосвязи между элементами процесса планирования, все силовые воздействия и потоки информации. Большая часть информации по планированию передается в устной форме, в виде специальных сообщений, на совещаниях и т.д.

Тем не менее составление схем очень полезно для участников планирования, так как это дисциплинирует плановую деятельность.

Примеры подобных форм плановой документации представлены на рис. 5 и 6.

Виды плановой деятельности	апрель	май	июнь	июль	август	сен-	ок-	ноябрь	де-	январь	фев-	март
Отчет о состоянии деятельности за прошлый год												
Внешняя оценка												
Внутренняя оценка												
Стратегические цели												
Анализ разрывов												
Определение альтернативной стратегии												
Выбор стратегии и подготовка окончательного плана												
Подготовка и выпуск годовых планов и бюджетов												

Рис. 5. Последовательность действий по планированию в 1995 году. Фирма “Сирин-графика”

Как видно из приведенной схемы, процесс планирования в организации продолжается непрерывно в течение года. Две основные части планирования выполняются в разные периоды года: составление стратегического плана обычно происходит в I и II четвертях (кварталах) финансового года, оставшееся время занимает оперативное планирование. Оперативные планы конкретизируют содержание 5-летних планов для первого года действий.



Рис. 6. *Схема планирования и организации в 1995 г. фирмы “Сирин-графика”*

Организационные структуры планирования

Для того чтобы процесс планирования был непрерывным и не возникало разрыва между двумя 5-летними планами, многие организации составляют так называемые *скользящие* (переходные) планы. В скользящем плане вместо истекшего года каждый раз прибавляется новый год (так, в плане на 1994 - 1998 гг. по истечении 1994 г. добавляется 1999 г., определяя новый пятилетний горизонт – с 1995 по 1999 гг.). При этом учитываются изменения рынка, технологии, политики, внутренних факторов орга-

низации в предыдущем (1994) году, и во вновь составленные планы вносятся необходимые изменения.

В соответствии со схемами последовательного планирования определенные операции по планированию (например составление бюджета) осуществляются регулярно, ежегодно, приблизительно в один и тот же период года. Но если в выполнении планов есть серьезные отклонения, то нет другого выхода, как пересмотреть план в тот момент, когда эти отклонения обнаружались (например произвести пересмотр бюджета не в январе, а в мае).

Организация планово-экономической работы во многом зависит от размера и типа предприятия на малых предприятиях обычно не существует глубокого разделения управленческих функций и высшие руководители самостоятельно определяют все детали планирования и организации производства.

На крупных и средних предприятиях разработка стратегических, тактических и календарных планов производится децентрализованно с учетом принятой организационной структуры, распределения обязанностей между коллективами различных служб, соподчинения управляющих, контроля и координации всех функций организации как единого целого. Ведь именно в подразделениях сосредоточены кадры, имеющие опыт в области производства, закупок, реализации оперативного руководства. Поэтому подразделения обычно выдвигают реальные предложения для их включения не только в календарные, но и в тактические и даже стратегические планы предприятия.

На практике применяют три схемы организации работ по составлению плана: “сверху – вниз, снизу – вверх” по иерархической структуре предприятия и круговой способ (встречное планирование).

Организационно-централизованное планирование на большинстве крупных и средних предприятий осуществляется “сверху – вниз”. При таком подходе плановая стратегия разрабатывается на высшем уровне управления, где определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития предприятия и проводится взаимоувязка всех плановых предложений и механизма их реализации. Затем эти цели, задачи и показатели во все более детализированной конкретной форме по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия включаются в планы подразделений. Это уже технологическое планирование, которое устанавливает пропорции и объемы производства по всем видам выпус-

каемой продукции. После согласования плановых заданий с конкретными исполнителями планы окончательно утверждаются высшим руководством предприятия.

Такая организация построена на централизации важнейших решений в области планирования на высшем уровне управления предприятием, вместе с тем она допускает определенную самостоятельность филиалов, цехов и других подразделений в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всего предприятия.

Планирование “снизу – вверх” осуществляется от планов на местах через планы подразделений к общему плану путем согласований, объединений и корректировок. При этом участки, цехи составляют подробные планы, которые объединяются на верхней ступени, образуя в итоге общий единый план предприятия.

Встречное планирование объединяет оба предыдущих способа. В процессе, происходящим “сверху – вниз”, осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана на уровне управления предприятием. На более низких уровнях этот план конкретизируется. Затем начинается обратный ход планирования “снизу – вверх”. При этом в план выстраиваются более эффективные решения и устраняются разногласия между частями единого объекта планирования. В соответствии с обстоятельствами может быть осуществлен многократный итеративный процесс согласования плана. Такая организация планирования имеет два существенных преимущества:

- устраняется порочный круг: не зная вышестоящих целей, нельзя принимать обоснованное решение по ниже стоящим целям, планам и альтернативным вариантам действий;

- вклад в планирование производится всеми подразделениями объекта и требуют знания общего плана по предприятию в целом.

Функциональная служба по планированию на многих уже средних по размеру предприятиях выделяются в самостоятельные подразделения, подчиненные, как правило вице-президенту по экономике и финансам.

Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование, включает функциональные подразделения на разных уровнях управления предприятием. Поскольку планирование – это основная функция управления, то высшим звеном системы планирования можно считать совет директоров, который принимает решения по наиболее важным проблемам стратегии и тактики предприятия.

В функции планового отдела входит разработка перспективных и текущих планов, согласование их с производственными подразделениями, корректировка и уточнения плановых показателей, контроль за их выполнением и систематический анализ работы предприятия и его подразделений.

Менеджер по планированию анализирует бюджет предприятия, информацию о состоянии отрасли, имеющиеся и необходимые ресурсы. Важным аспектом планирования при этом является тщательная оценка исходных данных.

В производственных подразделениях функции планирования выполняют службы оперативного и текущего планирования и контроля, в задачу которых входит составление планов на смену, сутки, неделю, месяц, квартал и год с учетом ограничений и общехозяйственных целей.

Функции плановых отделов во многом зависят от типа предприятия.

Наиболее подробно при непосредственном участии работников производственных подразделений разрабатывается годовой план предприятия. В нем детализируются ежемесячно планы производства и сбыта, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления в нормо-часах трудовых затрат и расхода сырья на единицу товара [12, с. 228].

Таким образом, *высшее руководство* является архитектором процесса планирования, определяет его основные фазы и последовательность планирования.

Высший менеджмент должен сделать процесс планирования доступным и понятным для каждого сотрудника организации, он должен уметь максимально вовлекать в него своих работников.

Другая функция высшего руководства заключается в разработке стратегии фирмы и принятии решений по стратегическому планированию. Руководство фирмы определяет общие цели ее развития и основные способы их достижения. Разработка стратегии требует от высшего менеджмента аналитических способностей и масштабного мышления.

Руководство среднего и низшего звена, а также *специалисты* подразделений занимаются разработкой оперативных планов. В обязанности специалистов входят также анализ внутренней и внешней среды организации, составление прогнозов. Руководители подразделений и штатные работники объединяются в оценке альтернативных стратегий, предложенных для организации.

Функции команды плановиков будут рассмотрены ниже.

Стратегические хозяйственные центры

В последние годы во многих крупных организациях функции стратегического планирования передаются в подразделения, то есть происходит *децентрализация* внутрифирменного планирования. Этот процесс осуществляется следующим образом.

1. Весь круг деятельности организации делится на основные сегменты – происходит “стратегическая сегментация” (термин предложен известной фирмой, специализирующейся на анализе и разработке стратегий, – “Бостонская консультационная группа” – БКГ).

2. Происходит перераспределение стратегических полномочий в пользу руководителей сегментов.

Высшая администрация остается ответственной за общее направление развития организации: размещение и структуру капиталовложений, общий объем производства и прибыли. Кроме того, центральное руководство определяет ресурсные (в основном финансовые) ограничения в деятельности низших уровней.

Осуществляется децентрализация плановой службы – численность центрального отдела сокращается, создаются плановые отделы на местах.

3. Формируется стратегический хозяйственный центр (СХЦ) на уровне отдельного подразделения. Он занимается разработкой и реализацией собственных стратегических планов. Примерами компаний, создавших СХЦ, являются известная американская фирма “Дженерал Электрик”, английская фирма “Импириэл Кемикл Индастриз” и некоторые другие.

Достоинства СХЦ:

- СХЦ позволяет наиболее точно учесть условия хозяйствования на уровне отдельных крупных подразделений, создает возможности для более гибкого приспособления подразделений к потребителям, к внешней среде в целом;
- в рамках СХЦ сокращается время прохождения основной информации, ускоряется принятие решений;
- существование СХЦ делает возможным более широкое участие работников в планировании своей деятельности.

Недостатки СХЦ:

- информационная перегруженность высшего руководства компании резко возрастает, так как информация теперь формируется одновременно в нескольких местах;

- возникает угроза, что сама стратегия и тактика действий организации окажутся погребенными под лавинами плановой деятельности в СХЦ и центральных службах компании (переизбыток планирования);
- появляется опасность размывания общефирменных целей и замены их множеством несогласованных целей подразделений.

Если для крупных фирм ярко выраженной тенденцией является децентрализация плановой деятельности, то небольшие организации, напротив, стремятся к большей централизации планирования, созданию и расширению центральной плановой службы.

Функции и структура плановой команды

Каковы основные виды деятельности плановиков в экономической организации?

Служба планирования принимает участие в разработке стратегии фирмы, прояснении ее основных целей. Однако осуществляют эту функцию плановики, выступая в роли советников, консультантов. Нередко ключевые вопросы стратегии плановик и высший управляющий обсуждают в личной беседе, дискуссии. Окончательные решения, связанные с утверждением стратегии, принимает высшее руководство.

Плановики, наряду с другими специалистами, осуществляют анализ и проводят оценку внешней и внутренней среды фирмы. Часто они владеют наиболее ценной информацией о фирме.

Вместе с менеджерами плановики участвуют в составлении прогнозов о возможном будущем фирмы, занимаются подготовкой прогнозной части окончательного плана.

Плановики дают советы и консультации по вопросам техники планирования, способствуют распространению профессиональных методов планирования.

Плановая служба помогает высшему менеджменту в организации и проведении учебы, необходимой для того, чтобы все участники планирования были готовы к внедрению эффективных нововведений в данном процессе. Плановики должны стремиться создать дух творческого отношения работников к планированию своего будущего, научить людей взаимодействовать при этом друг с другом.

Полезным для организации является привлечение консультанта по

планированию.

Консультант по планированию в ходе данной работы помогает советами по организации и содержанию планирования. Чтобы давать объективную оценку планированию, он должен быть нейтральным по отношению к целям организации и результатам ее деятельности. Консультантом может быть как внутренний участник организации (работник, менеджер), так и внешний. В любом случае он обязан обладать четким и глубоким знанием теории и практики внутрифирменного планирования, вызывать уважение и доверие, для того чтобы иметь возможность выполнять в спорных случаях функцию третейского судьи. Внутреннего консультанта отличает знание различных сторон жизни фирмы. Внешнему консультанту свойственны богатый и разнообразный опыт планирования, но недостатком сотрудничества с ним является его ограниченность во времени. К обязанностям консультанта относятся:

- помощь в подготовке решений по планированию;
- обучение и консультирование высшего руководства по вопросам планирования;
- советы в организации совещаний по планированию, помощь в подведении их итогов;
- рекомендации по составлению плановой документации, формированию плановых команд и их величины?

Состав и величина служб планирования в организации зависят от типа организационной структуры (централизованная или децентрализованная), от представлений о стиле управления. Одним из самых важных факторов, определяющих строение службы планирования, является размер организации.

1. Очень многие маленькие фирмы не нуждаются в плановике, работающем на полную ставку. Поэтому они зачастую вообще отказываются от его услуг. Это неразумно. Полезнее привлечь работника на неполную ставку или пригласить плановика на полную ставку, но на определенный период времени, связанный с составлением планов. Оправдывает себя приглашение внешнего консультанта по вопросам планирования.

2. Для организаций средних размеров характерным является выполнение функций специалиста по планированию одним постоянным работником на полной ставке.

3. В больших фирмах размеры служб планирования варьируются от одного-двух человек, а иногда до сверхраздутых планирующих подразделе-

лений в 100 человек. Крупные службы планирования включают в себя как профессиональных плановиков, так и технический персонал. Для организации работ крупных служб планирования необходима должность *администратора*, который координирует процесс планирования: устанавливает порядок и ведет контроль за составлением документации по планированию, организует проведение профессиональных совещаний, оформляет и распространяет итоговые документы этих совещаний и т.д.

В последнее время в связи с созданием стратегических хозяйственных центров в крупных подразделениях организаций и общей тенденцией к децентрализации внутрифирменного планирования характерным становится сокращение чрезмерно расширившихся центральных служб планирования до 20 - 25 человек.

Личные качества плановика

Несмотря на то что плановик не обладает правом принятия решений по планированию, он является очень важной фигурой в определении содержательного и организационного аспектов планового процесса. Необходимость предвидеть и оформлять будущее организации предъявляет ряд серьезных требований к личным качествам плановика. Он должен:

- быть хорошим теоретиком, обладать навыками абстрактного мышления и в то же время обладать свойствами дипломата;
- ощущать стиль фирмы, уметь применять свои знания в разработке политики фирмы;
- хорошо владеть разнообразными технологиями планирования;
- уметь общаться на профессиональном уровне со специалистами различного профиля, работающими в организации: эконометриками, маркетологами, финансистами, администраторами и др.;
- обладать опытом работы в предпринимательской сфере, будь это фирма, в которой он работает в настоящее время, или другая экономическая организация. Желательно иметь опыт управленца;
- быть зрелым, глубоким человеком во всех отношениях: деловом, техническом, личном [1, с.63; 8, с. 282].

Контрольные вопросы и задания

1. Каково содержание внутрифирменного планирования?
2. Какая существует классификация внутрифирменного планирования?
3. Какая существует классификация типов внутрифирменного планирования?
4. В чем заключается степень неопределенности в планировании?
5. В чем заключается временная ориентация идей планирования?
6. Что такое горизонт планирования?
7. Назовите существующие типы целей?
8. В чем заключается смысл стратегического планирования?
9. В чем заключается смысл тактического планирования?
10. Каковы основные различия между стратегическим и тактическим планированием?
11. Назовите основные этапы процесса планирования.
12. В чем заключается комплексный характер системы планов?
13. Назовите существующие схемы планирования.
14. Назовите применяющиеся схемы организации работ по составлению планов.
15. Какую роль играет высшее руководство организации в разработке планов?
16. Какую роль играет руководство среднего и низшего звена организации в разработке планов?
17. Какую роль играют стратегические хозяйственные центры в планировании?
18. В чем заключаются функции плановой команды?
19. Какова структура плановой команды?
20. Каков состав и величина служб планирования в организации?
21. Какими качествами должен обладать плановик?

Глава 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В этой главе речь пойдет о разработке стратегии фирмы.

Стратегическое планирование – относительно молодой вид деятельности фирм. Его предтечей стало долгосрочное планирование, которое в бизнес стало применяться в 50-х гг. XX в. Долгосрочное планирование уже оказалось большим шагом вперед, оно дало возможность фирме расширить горизонт своего взгляда на будущее, связать текущую деятельность с более масштабными задачами. В конце 60-х гг. на смену долгосрочному приходит стратегическое планирование. В стратегическом планировании по сравнению с долгосрочным пространство деятельности фирмы становится более объемным, оно включает в себя как основные элементы внутренней среды экономической организации, так и внешние аспекты: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т.д. Кроме того, долгосрочные цели фирмы в стратегическом планировании перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений во внешней и внутренней среде фирмы.

Новизна подхода заключается в том, что, если при оперативном управлении организация рассматривалась как структура, извлекающая прибыль из своей деятельности, то стратегическое управление обеспечивало развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой. Появилась возможность разрабатывать альтернативные версии развития будущего организации [7, с. 54; 8, с. 283].

В процессе развития стратегического планирования создано большое число методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач. Пик популярности формального стратегического пла

вания пришелся на конец 70-х – начало 80-х гг. XX в., когда оно воспринималось как панацея, средство решения любых проблем фирмы.

Однако в 80-х гг. формальные методы стратегического планирования показали свою ограниченность в новых условиях. Основными причинами этого стали:

- во-первых, усиление неопределенности деловой среды. Это выразилось как в возросшем количестве изменений хозяйственной жизни, так и в уменьшении предсказуемости этих изменений. Стратегические схемы во многих случаях перестали соответствовать новому состоянию бизнеса;
- во-вторых, в 80-е гг. в теории и практике деловой жизни усилилось значение гуманитарного, человеческого фактора – получила развитие концепция корпоративной культуры, позднее приобрел популярность подход, называемый “внутрифирменной демократией”, и т.п. Обезличенные методы стратегического планирования вступили в противоречие с новыми течениями в менеджменте.

Как отмечает Клиф Боумен, “часто необходима ситуация, близкая к кризисной, чтобы заставить высшее руководство на практике применять методы стратегического управления”. Как правило, текущие проблемы не дают возможности разрабатывать и реализовать стратегические планы, не позволяют мысленно воспарить над организацией и увидеть всю ситуацию, в которой организация находится, а затем увидеть свою организацию в перспективе [7, с. 72].

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Во многом оно приобрело новое содержание, обогатилось за счет синтеза с гуманизированным подходом. Сегодня наряду с формальными, количественными методами, стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход. Не являясь универсальным способом достижения успеха в бизнесе, оно в то же время создает основу для успешной деятельности фирмы.

В качестве методологии стратегического планирования российские ученые склонны рассматривать системный подход во всех аспектах его проявления [8, с. 50].

В настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического планирования и роста объемов производства на отечественных предприятиях

стало развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому сейчас стратегическое планирование на наших предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников.

В теории планирования под развитием принято понимать соответствие изменений существующей производственной или экономической системы, достижение необходимого его роста и обновления отдельных подсистем и их частей. Рост и развитие, по мнению Р. Аккофа, – не одно и то же. Рост может происходить с развитием или при его отсутствии. В большинстве случаев рост означает повышение размеров или числа объектов. К росту корпорации предприятия относятся как увеличение их размеров, так и расширение деятельности по следующим показателям: объем производства, доля на рынке, численность персонала, величина продаж, чистая прибыль и т.д. Предприятия (фирмы) как организационные системы могут стимулировать свой рост, осуществлять целенаправленный выбор, например расширение рынка сбыта, привлечение инвестиций и т.п. Ограничение роста не ограничивает развитие. Вопреки распространенным представлениям, скажем, развитие личности не есть условие или состояние, определяемое тем, чем человек обладает. Развитие – это процесс, в котором увеличиваются возможности и желание индивида удовлетворять свои желания и потребности других людей. Это возрастание способностей и потенциала человека, а не приобретение материальных благ. Это, скорее, вопрос мотивации, знаний, понимания и мудрости, чем богатства. Развитие более тесно связано с качеством, чем с уровнем жизни. Оно в большей степени относится к тому, как много может сделать человек или организация, нежели к тому, чем они уже обладают, какого экономического состояния или уровня достигли к данному периоду своего существования [2, с. 63].

Таким образом, стратегическое планирование призвано обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень развития предприятий на предстоящий долгосрочный период. Современное предприятие – это организованная система или целенаправленная на производство товаров и услуг организация, которая является частью экономической системы.

Общими элементами той и другой системы выступают люди, персонал работников, имеющих свои собственные экономические цели. Следовательно, требуемый уровень развития предприятия зависит от характера влияния на него отдельных людей – его основных элементов – и всего государства – целой системы, частью которой выступает данное предприятие. Кроме того, в ходе стратегического планирования следует все более полно представлять, что характер воздействия на организацию элементов зависит от того, как оно воздействует на них, и точно так же влияние на нее систем более высокого порядка зависит от ее влияния на такие системы. Иными словами, в долгосрочном планировании деятельности предприятия необходимо выделять три независимых уровня ответственности за достижение соответствующих целей: организация, персонал и государство.

В стратегическом планировании важную роль играют государственное регулирование экономической политики, обоснование перспективных направлений развития всей рыночной системы. С точки зрения теории планирования, любая производственная система обладает определенным потенциалом экономического развития и роста. При этом существует три основных типа больших экономических, в том числе и государственных, систем. Идеальный – такой вид развития системы, когда, в нее вносятся по мере необходимости основанные на передовой науке и профессиональном опыте дозированные изменения, обеспечивающие непрерывность и устойчивость экономического роста. Реальный тип предполагает частичное реформирование экономической системы после появления первых негативных признаков ее функционирования, радикальный – используется, когда практически использован ресурс действующей системы и необходима ее кардинальная реформа с изменением основных институциональных структур, как это сейчас происходит в российской экономике. В этом случае должно обеспечиваться плановое государственное регулирование экономики, направленное на создание новых организационно-правовых структур, повышение темпов социально-экономического развития страны и уровня жизни людей.

В настоящее время содержание стратегического планирования на государственном уровне определяется в нашей стране взаимодействием правительственного регулирования экономики, индикативного планирования и экономического прогнозирования. Важнейшим среди названных компо-

нентов считается государственное регулирование, которое обеспечивает прямое или косвенное влияние своей экономической политики, действующей финансовой и налоговой системы, существующих кредитно-денежных регуляторов и многих других механизмов на конечные результаты планово-управленческой деятельности различных предприятий и фирм. Как показывает мировой опыт, в странах с развитой рыночной экономикой существуют различные теории государственного воздействия на стратегическое планирование долгосрочной деятельности корпораций и фирм. Это экономика предложения на американских фирмах, экономика сотрудничества в Скандинавских странах, экономика промышленного развития в японских компаниях, экономика спроса в развивающихся странах и др. Все эти теории служат надежными макроэкономическими регуляторами совершенствования стратегического планирования и на микроэкономическом уровне, включая и российские предприятия.

Стратегическое планирование на микроуровне, как утверждает зарубежная практика, является основой взаимодействия множества внутренних и внешних экономических процессов, факторов и явлений.

Во-первых, стратегический план задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды деятельности организации, позволяет увязывать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность, а также позволяет лучше понимать структуру потребностей, процессы планирования, продвижения и сбыта продукции, механизм формирования рыночных цен.

Во-вторых, он устанавливает каждому подразделению, всей организации конкретные и четкие цели, которые согласуются с общей стратегией развития предприятия.

В-третьих, он обеспечивает координацию усилий всех функциональных служб организации.

В-четвертых, стратегический подход стимулирует менеджеров фирмы лучше оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей, ограничений и изменений окружающей среды.

В-пятых, план определяет альтернативные действия организации на долгосрочный период.

В-шестых, создает основу для распределения ограниченных экономических ресурсов.

В-седьмых, демонстрирует важность практического применения основных функций планирования, организации, управления, контроля и оценки деятельности предприятия как единой системы современного менеджмента [9, с. 44].

Кроме того, применение стратегического планирования на американских фирмах позволило выделить следующие особенности, которые, на наш взгляд, необходимо учитывать и на российских предприятиях.

1. Планы обычно содержат только одну стратегию предстоящих действий. Программы, предусматривающие возможные варианты решений на случай изменения первоначальной стратегии, обычно не включаются в план.

2. В планах оцениваются все сильные и слабые стороны фирмы при анализе благоприятных возможностей или опасных событий и окружающей обстановке.

3. Планы включают данные прогнозов и предложений, которые в деталях обычно не разрабатываются.

4. В большинстве планов оценка риска также не производится, но при рассмотрении различных возможных вариантов действий риск учитывается.

5. Все планы строятся на основе ожидаемых целей, которые отражают важнейшие показатели финансовой деятельности фирмы.

6. В долгосрочных планах отражаются данные о требуемых инвестициях, ожидаемых доходах и расходах, выплачиваемых дивидендах в долгосрочном периоде.

7. В планах дается оценка диверсификации, происходящей в результате возможных слияний и поглощений фирм [10, с. 97].

Стратегическое планирование состоит из ряда взаимосвязанных этапов. Сначала проводится исследование внешней и внутренней среды организации, потом определяются основные ориентиры фирмы, на следующей ступени в рамках стратегического анализа фирма сравнивает результаты первого и второго этапов, определяет возможные варианты стратегий, затем выбирает один из вариантов и формулирует собственную стратегию, на последнем этапе фирма подготавливает окончательный стратегический план, исходя из ранее проведенных разработок, предложений нижестоящих уровней [8, с. 21].

2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ среды организации – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

- 1) с точки зрения стратегического планирования улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;
- 2) с точки зрения политики фирмы помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;
- 3) с точки зрения текущей деятельности обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Элементы внешней и внутренней среды организации

Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства фирмы. После того как эти элементы определены, фирма должна выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными: их называют “**критическими точками**”. Затем фирма собирает необходимую информацию о “критических точках”.

Среду любой организации можно определить как совокупность трех сфер – внутренней среды, рабочей среды, общей среды.

Внутренняя среда организации включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее внутренних возможностях.

Рабочая и общая среды составляют внешнюю среду фирмы.

Рабочая среда – это среда непосредственных контактов с фирмой, она включает тех участников рынка, с которыми у фирмы есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на фирму. Это, во-первых, поставщики экономических ресурсов, необходимых фирме (сырье, финансовый капитал, производительный капитал), отдельно выделяют поставщиков труда наемных работников, затем клиенты – потребители продукции фирмы, посредники – финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры (например налоговая инспекция).

Во-вторых, к элементам рабочей среды относят конкурирующие фирмы и так называемые контактные аудитории – средства массовой информации, общества потребителей и тому подобное, которые оказывают существенное влияние на формирование благоприятного или неблагоприятного облика фирмы.

Иначе рабочую среду организации называют микросредой фирмы.

Общая среда состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. С этой точки зрения, общую среду бизнеса иногда называют “экологией фирмы”. Общая среда – это среда косвенных контактов фирмы. Выделяют четыре основных фактора общей среды: экономические, технологические, политические, социальные. Каждый из них, в свою очередь, тесно связан с остальными факторами и воздействует на них (рис. 7).

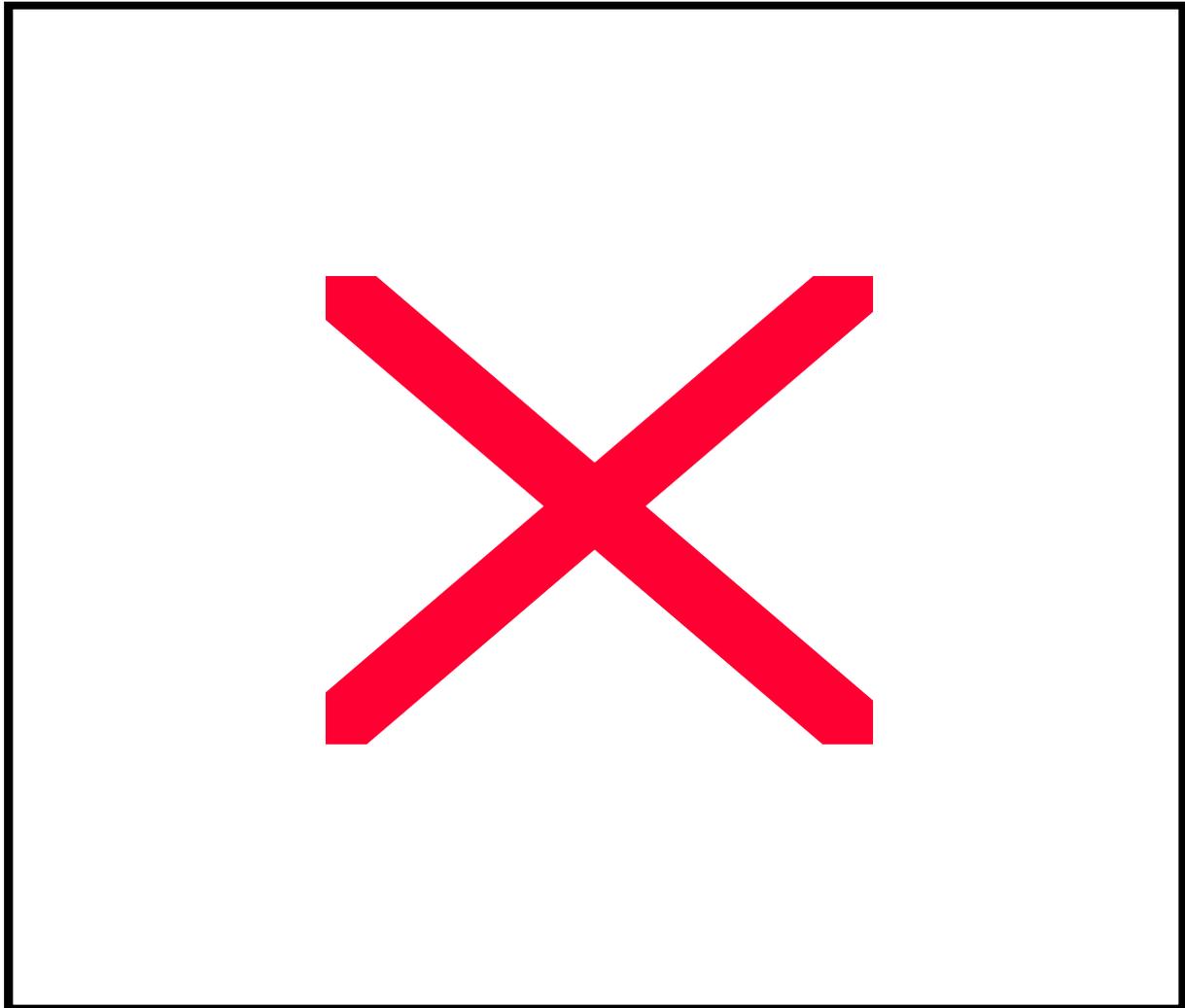


Рис. 7. Уровни организационной среды и их состав

Критические точки в деятельности российских фирм

Как с точки зрения внутренних и внешних аспектов можно оценить среду *российской экономической организации*?

С одной стороны, чем меньше развит рынок, тем менее насыщен он товарами, чем больше степень его монополизации, тем слабее учет действующими на этом рынке фирмами факторов внешней среды. Для огромного числа небольших, преимущественно коммерческих, российских фирм проблема насыщенного, остроконкурентного рынка уже сегодня является актуальной, и эти организации должны весьма внимательно учитывать факторы внешней среды.

С другой стороны, для *любой* российской фирмы как крупного монополиста, так и мелкого коммерческого банка проблема внешней среды очень актуальна из-за воздействия трех глобальных факторов:

- политического – в стране не создана устойчивая, эффективно действующая структура власти. Политическая обстановка постоянно чревата серьезными потрясениями. У различных политических сил, стремящихся к власти, разное отношение к власти, разное отношение к бизнесу не только в частностях, например в вопросах косвенного регулирования деловой сферы (налоговые ставки, кредитные отношения и т.д.), но и в основном подходе, определяющем соотношение государственного и частного бизнеса, сферы предпринимательской деятельности, возможность прямого контроля над фирмами;
- социального – резкое расслоение населения по уровням доходов (по некоторым данным, уровень доходов 10 % беднейших и 10 % богатейших граждан различался в 10,8 раза в 1993 г по сравнению с 8,7 раза в 1992 г.) приводит к постоянному уменьшению первичного потребительского спроса на рынках конечных продуктов. Это влечет за собой сокращение вторичного спроса, то есть спроса фирм, предприятий на рынках экономических ресурсов, – средств производства, сырья и т.д. Кроме того, социальное расслоение означает

создание различных сегментов потребительского рынка – рынка для богатых и рынка для бедных, что ставит проблему выбора предприятием своей товарной политики;

- экономического, когда ситуация спада в российской экономике существенно ухудшила перспективы роста российских предприятий, снизила возможности накопления капитала, необходимого для новых вложений.

В настоящее время многие российские предприятия ухудшили свою деятельность и практически свели на нет процессы планирования не столько из-за высокой степени непредсказуемости внешней среды, сколько из-за самого факта многочисленных изменений. Они находятся в состоянии своеобразного “хозяйственного стресса” и не желают воспринимать реальность изменений, надеются на восстановление стабильности, которая в течение многих советских лет была определяющим признаком общей среды хозяйствования. Вновь возникший частный бизнес лучше приспособлен к усложнившемуся характеру внешней среды, поскольку вынужден адаптироваться к ней с момента своего зарождения.

Если говорить о значении рабочей среды в практике планирования российских экономических организаций, то в период перехода к рынку оно существенно возрастает. В централизованно управляемой экономике любые связи в рабочей среде предприятия осуществлялись при активном участии государства, которое самостоятельно, без учета интересов организации устанавливало ей поставщиков и клиентов. Фактор конкуренции в экономике советского типа практически отсутствовал. Влияние контактных аудиторий было очень мало (рис. 8).

Формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации. Техника анализа среды

Когда определены наиболее значимые факторы среды организации, необходимо получить о них всю возможную информацию.

Техника формирования базы данных. Определение информации о критических точках среды можно осуществить следующими способами:

- *сканирование* среды (поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе);
- *мониторинг* среды (отслеживание текущей, вновь появляющейся информации);
- *прогнозирование* (попытки создать информацию о будущем состоянии среды).



Рис. 8. Разновидности рабочей среды предприятия: рабочая среда централизованно управляемой экономики и рабочая среда рынка

Отслеживание информации осуществляется в рамках трех главных типов систем получения информации.

1. Иррегулярные системы. Применяются при исследованиях особых ситуаций. Хорошо действуют в условиях продолжающегося кризиса среды (такого, например, как нехватка энергии, или такого, как политическое потрясение, вызванное отставкой правительства). Фокусируются в прошлое, чтобы найти события, подобные данным. Могут быть применены для краткосрочной реакции на кризис в организации. Мало используются для определения возможных будущих событий.

2. Регулярные (периодические) системы. Для них характерен периодический, чаще всего ежегодный обзор событий. Результаты периодических исследований применяются менеджментом при принятии рабо

решений. Здесь также преобладает ретроспективный момент, хотя проявляется некоторое внимание к будущему.

3. Системы непрерывного обзора. Постоянно исследуют значимые элементы среды организации. Являются устойчивым компонентом процесса планирования. В большей степени ориентированы на будущее. Используют методы прогнозирования. Их применение ограничено нехваткой средств у организации, а также в тех случаях, когда аналитики фирмы не в состоянии правильно определить значимые факторы среды.

Характер информации о среде, необходимой для разработки стратегии

Прежде чем приступить к поиску информации, фирма должна определить круг вопросов по каждому из значимых элементов внутренней и внешней среды.

Примерный перечень **характеристик внутренней среды** представлен в табл. 2.

Таблица 2

Характеристика внутренней среды

Элементы среды	Характеристика
Производство	Размеры и мощности: Тип и возраст оборудования Источники поставок Тенденции производительности Инновационные возможности Нормирование работ Уровень брака
Маркетинг	Номенклатура продукции: Качество продуктов Размеры и доля рынка Качество маркетинговых исследований Эффективность применения рекламы Организация продаж и сервиса
Финансы	Активы: Валовые накопления Доходность Источники денежных поступлений
Управление персоналом	Показатели баланса Программы обучения: Процедуры привлечения и отбора кадров Анализ трудовых операций Содержательность работы Система вознаграждений

Элементы среды	Характеристика
Организационная структура. Власть и лидерство	Характер делегирования полномочий: Тип организационной структуры Отношения между менеджерами и рабочими Характер власти Эффективность менеджмента

Источники информации о среде организации

Источники информации могут иметь разнообразный характер. Многие фирмы для получения редкой и достоверной информации стремятся найти некие особенные источники, часто нелегальные. Однако нужно иметь в виду, что около 90 % нужной, соответствующей (релевантной) информации можно извлечь из легальных источников.

Сбором нужной информации обычно занимается служба планирования. В то же время этот процесс координирует и контролирует высший менеджмент, который, кроме того, самостоятельно занимается сбором информации, так как обладает возможностью вхождения в различные информационные каналы.

Оценка информации о внутренней и внешней среде

Оценка информации является заключительным этапом анализа организационной среды. Итоги оценки используются в качестве основы для стратегического анализа и определения возможных вариантов стратегии.

Основной целью оценки информации является выяснение отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность фирмы. В процессе оценки фокус перемещается от понимания среды к пониманию того, что данное состояние среды может значить для организации.

Существует несколько распространенных методов оценки. Среди них **метод “5×5”**. Этот метод для определения наиболее значимых элементов внешней среды был предложен в 1984 г. А.Х. Меском. Он включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды.

1. Если Вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы пять из них.

2. Какие пять факторов внешней среды представляют для Вас наибольшую опасность?

3. Какие пять факторов из планов ваших конкурентов Вам известны?

4. Если Вы уже определили направление стратегии, какие пять факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?

5. Назовите пять внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для Вас.

Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из пяти вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния.

Другой метод оценки может представлять собой **перечень из четырех вопросов**, включающий основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации:

1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?

2. Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?

3. Насколько велико будет воздействие фактора на организацию?

4. Когда воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?

Специалист по анализу среды Дж.Х. Вилсон для лучшего понимания вопроса предлагает матрицу **“вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию”** (рис. 9).

Воздействие	Вероятность		
	высокая	средняя	низкая
Высокое	Высокое значение фактора		фактора
Среднее	для организации	значение	Низкое
Низкое	Среднее	значение	фактора

Рис. 9. Матрица “вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию”

Если в соответствии с матрицей значение фактора оказывается высоким, ему должно быть уделено особое внимание при разработке стратегии.

Одним из наиболее распространенных и признанных методов оценки среды является **метод СВОТ** (SWOT – по начальным буквам английских

слов “сила”, “слабости”, “возможности”, “угрозы”). Метод SWOT, будучи способом оценки среды, в то же время имеет более широкое применение, так как используется уже в стратегическом анализе и определении конкретных перспектив фирмы. В рамках метода SWOT организация, с одной стороны, выявляет и оценивает собственные сильные и слабые стороны, с другой стороны, определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде.

Простым примером применения SWOT-анализа для оценки может послужить таблица, составленная для гипотетической фирмы “Сирин-графика”, занимающейся производством компьютерных технологий и продажей компьютеров (табл. 3).

Таблица 3

SWOT-анализ фирмы “Сирин-графика”

Фактор среды	Сила	Слабо-сти	Возможно-сти	Угрозы
1. Внутренняя среда Фирма имеет грамотных программистов У “Сирин-графики” высока текучесть кадров	X	X		
2. Внешняя среда Правительство вводит более высокие таможенные пошлины на ввоз компьютеров В обществе возрастает применение компьютеров			X	X

Примечание. X – оценка события в рамках метода SWOT.

Помимо трех описанных уровней среды (внутренней, рабочей и общей) в качестве предмета исследования рассматриваются *способности менеджеров* к стратегическому управлению, включающие в себя возможности:

- наметить курс;
- организовать дело в соответствии с намеченным курсом;
- повысить энтузиазм и заинтересованность людей в работе.

**3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЯ.
ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

После того как анализ внутренней и внешней среды завершен, фирма определяет основные ориентиры своей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа. Иногда определение целей в стратегическом планировании предшествует анализу среды. Такая практика имеет свой смысл: само существование экономической организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности.

Всю совокупность ориентиров деятельности фирмы можно разделить на три основных типа:

- 1) *идеалы* – ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
- 2) *цели* – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части;
- 3) *задачи* – конкретные, количественно измеряемые ориентиры описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

Разработка стратегии предполагает определение идеалов и целей. В рамках оперативного планирования фирма намечает конкретные задачи для каждого из участков работы.

К идеалам экономической организации можно отнести ее видение.

Видение

Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы. То есть видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования [8, с. 298].

Несколько примеров видения.

А. Видение фирмы “Apple” – производителя персональных компьютеров: “Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество”.

Б. Видение фирмы “Мерк”, специализирующейся в сфере здравоохранения: “Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения че-

ловеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели”.

В. Очень просто сформулированное видение компании Дисней: “Делать людей счастливыми”.

Концепция видения завоевывает все большую популярность в мире бизнеса. Возрастающее значение видения определяется следующими факторами.

1. Видение является хорошим средством мотивации работников фирм, особенно крупных, децентрализованных, оно помогает сплачивать, объединять деятельность людей в едином направлении.

В видении обычно не подчеркивается желание получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей. С этой точки зрения видение пересекается с внутрифирменной культурой, основным элементом которой является система ценностей организации.

2. Видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей фирмы. Любая цель ограничивает рамки действий фирмы, а у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.

Миссия экономической организации

Миссия является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта – период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации, с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обзримым и достаточно невелик (чаще всего это пять лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда. Так же, как и видение, миссия определяет общее направление деятельности организации.

Миссия – это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние (например повышение производительности), так и внешние (например, связанные с конкуренцией) ориентиры деятельности фирмы, выражая таким образом суть того успеха, которого должна добиться организация.

В чем заключено особое значение миссии для деятельности организации?

Во-первых, миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач.

Во-вторых, миссия создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели.

В-третьих, миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия.

В-четвертых, миссия обеспечивает понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.), тех, кто заинтересован в ее успехе.

Содержание миссии должно включать в себя следующие основные пункты.

1. Описание **продуктов** и/или услуг, предлагаемых организацией.
2. Характеристика **рынка**: организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей.
3. **Цели** организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности.
4. **Технология**: характеристика оборудования, технологические процессы, инноваций в области технологии.
5. **Философия**: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации.
6. **Внутренняя концепция**, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.
7. **Внешний образ** компании, ее имидж, подчеркивающие экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом, т.е. миссия должна создать впечатление, которое фирма хочет произвести на внешний мир.

Содержательные пункты обычно отражаются в *положении о миссии*, их последовательность и сочетание могут быть различными в зависимости от решения конкретной фирмы.

Формирование миссии является обычным явлением для высокоразвитого бизнеса. В российской экономике в последнее время составлением миссии начали заниматься вновь возникшие частные экономические организации, достигшие определенного роста и успеха. Хотя определение миссии является, безусловно, полезным занятием также и для небольших фирм

или только создающихся форм бизнеса (тогда миссия включается в состав бизнес-плана).

Иногда, обучая составлению планов, эксперты советуют российским фирмам выражать миссию очень кратко, одним предложением. Например миссия известного банка “Менатеп”: “Менатеп” должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и Европе”. Таким образом, выделяется основная, наиболее значимая цель деятельности фирмы. Этот прием характерен также и для западного бизнеса. Острие деятельности фирмы “Пепси-кола” выражено в миссии-лозунге: “Превзойти Коку!”.

Предпочтительным является сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим все перечисленные пункты.

Общие цели экономической организации

Цели, в отличие от миссий, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- составляют основу принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Типы целей в организации. Цели организации делят на экономические и неэкономические.

1. К *неэкономическим* можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда. Иногда неэкономические цели могут отличаться от ожиданий некоторых внутренних или внешних сил организации. Так, акционеры могут быть недовольны тем, что организация повышает расходы на переоборудование цеха, потому что такие затраты не создают краткосрочной прибыли. Однако организация не должна забывать о формулировании неэкономических целей, поскольку всякая фирма – это не просто деловая структура, нацеленная на получение прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями. Люди – это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

2. **Экономические цели** организации, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно, в свою очередь, разделить на *количественные и качественные*.

Пример количественной цели – увеличение доли рынка фирмы до 10 % к конкретному сроку. Пример качественной цели – достижение фирмой технологического превосходства в отрасли.

Как экономические, так и неэкономические цели могут быть разделены по длительности периода их достижения на *кратко-, средне- и долгосрочные*. Долгосрочные цели, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают:

- что должно быть достигнуто (в том числе в количественном выражении);
- когда цель должна быть достигнута;
- кто конкретно (какое подразделение организации) выполнит задачу по достижению цели.

Пространство определения целей. Деятельность экономической организации объективно очень разнообразна, поэтому, как указывает известный специалист по менеджменту П.Ф. Драйкер, организация не может быть сосредоточена на единственной цели должна определить несколько наиболее значительных ориентире действий.

Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.

1. **Положение на рынке.** Здесь фирма определяет позицию по отношению к конкурентам, выражает свой успех в показателях конкурентоспособности.

2. **Инновации.** Определение новых способов ведения бизнеса:

- производство новых товаров;
- внедрение на новые рынки;
- применение новых технологий;
- использование новых методов организации производства.

3. **Производительность.** Организация определяет цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для достижения этих результатов. Более продуктивной является та организация, которая для производства данного количества продуктов затрачивает меньше экономических ресурсов.

4. **Ресурсы.** Фирма проводит оценку всех видов имеющихся у нее экономических ресурсов материально-производственных запасов, оборудования, наличности. Сравнивается наличный уровень ресурсов с необходимым и определяется будущая потребность в них.

5. **Доходность** (прибыльность). Формируется способность организации зарабатывать доходы сверх затрат, необходимых для генерирования доходов. Цели, связанные с доходностью, обычно указывают ее необходимый количественный уровень.

6. **Управленческие аспекты.** Выражены в качестве менеджмента, шкалы персональных достижений менеджеров, работающих в организации. Цели, связанные с качеством менеджмента, многим организациям (особенно российским) не представляются важными поскольку напрямую не связаны с получением краткосрочной прибыли. Ведь краткосрочная прибыль – это чаще результат везения, предпринимательского “чутья” и таланта. Однако в долгосрочном периоде (который на российском рынке связан с установлением стабильности) хорошо продуманные методы управления и разработки в этой области являются существенными для развития и успеха организации.

7. **Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе.** Бизнес должен признать свою ответственность перед работниками, добиться того, чтобы цели эффективно отражали способы мотивации людей, занятых в организации. Многие деловые фирмы в России хорошо понимают необходимость таких действий и определяют в качестве целей более высокую зарплату, более интересное и насыщенное содержание работы, лучшие условия труда и профессионального общения, возможности быстрого развития работников. Результаты достижения этих целей проявляют себя также в долговременном периоде.

8. **Социальная ответственность**, понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Несмотря на длительные разговоры о социальной ответственности, еще несколько лет назад установка подобных целей вызывала возражение у экономистов консервативного толка. Так, известный американский экономист М. Фридмен утверждал, что у бизнеса не может быть иных целей, кроме получения прибыли, и в этом заключается его социальная ответственность, поскольку продуктивная работа отдельных фирм создает предпосылки для роста совокупного продукта общества, а значит, более высокого уровня жизни в стране. Сегодня общепризнанно то, что бизнес должен благотворно воздействовать на общественную жизнь не только узко, в смысле увеличения воз-

возможностей для материального роста, но и широко, соответствуя общепринятым общественным ценностям, обеспечивая общество качественными товарами и услугами, формируя благоприятную экологическую среду, принимая участие в решении острых социальных проблем и т.д.

Какое из восьми ключевых пространств установления целей является решающим? Какого рода цели можно считать наиболее важными? Многолетняя научная дискуссия и опросы, проведенные в фирмах, показали приблизительно одни и те же результаты.

Специалисты по планированию пришли к общему мнению, что наиболее значимыми являются финансовые цели, а если точнее – прибыль, показатели доходности. Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии целей экономической организации.

Опрос, проведенный в 193 компаниях различных отраслей американской экономики подтвердил первостепенное значение прибыли как цели деятельности фирмы (табл. 4).

Таблица 4

Приоритетность целей компании

Вид цели	Количество компаний, ставящих эти цели, % от общего числа
Прибыльность (рентабельность, доходность)	89
Рост	82
Доля рынка	66
Социальная ответственность	65
Благосостояние наемных работников	62
Качество продуктов и услуг	60
Научные исследования и разработки	54
Диверсификация	31
Производительность	50
Финансовая стабильность	49
Ресурсная стабильность	39
Развитие системы менеджмента	35
Превращение в международную компанию	29
Консолидация	17
Другие цели	18

Приведенные данные о ранжировании основных целей показывают, что на американских предприятиях в рыночных отношениях получение прибыли стало наиболее приоритетной задачей. Она служит важным усло-

вием достижение всех других целей, которые выдвигались на первый план в разные периоды деятельности предприятий. Вместе с тем прибыль не должна заслонять собой многие другие цели развития или деятельности фирмы. Ведь еще Г.Форд заметил, что когда главной целью предприятия является получение прибыли, а не производство полезных изделий, мы имеем дело с извращением его деятельности [11, с. 182].

Формирование показателей прибыльности. Показатели прибыльности (доходности, рентабельности) могут иметь различные названия и форму расчета. В табл. 5 охарактеризованы наиболее распространенные из них.

Таблица 5

Показатели прибыльности

Цели	Описание	Способ расчета
Коэффициент чистой прибыли (чистый предельный доход ЧПД)	Показывает величину чистой прибыли в сравнении с величиной дохода, полученного от продаж продукции	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Доход от продаж}}$
Оборот на вложенный капитал (ОВК) (прибыльность вложенного капитала (инвестиции))	Показывает величину чистой прибыли в сравнении с затратами капитала (величиной общих активов фирмы)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Общие активы фирмы}}$
Чистый доход на акционерный капитал (ЧДА)	Показывает величину чистой прибыли в сравнении с акционерным капиталом (или разницей между активами и пассивами (обязательствами) фирмы)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы-пассивы (акционерный капитал)}}$

Какой из показателей является наиболее подходящим для определения ключевой цели фирмы? Многие исследователи полагают, что это чистый доход на акционерный капитал, поскольку доход в наибольшей степени выражает интересы владельцев фирмы – акционеров. Распространенным является мнение исследователей, отдающих предпочтение обороту на вложенный капитал, так как именно этот показатель тесно связан с эффективностью внутренней деятельности организации.

Как определить оптимальный размер будущей прибыли? Традиционным является утверждение о том, что фирма должна максимизировать свою прибыль. Существует не менее традиционный рецепт: максимум прибыли может быть получен в точке равенства предельных издержек и предельного дохода. Однако известный специалист по планированию

А.Дж. Стейнер и вслед за ним другие исследователи полагают: на практике невозможно точно определить точку этого равенства. Более того, максимизация прибыли как цель деятельности одновременно означает существенное повышение риска. Любой акционер хочет получать стабильную прибыль на протяжении ряда лет, а повышенный риск деятельности снижает возможности получения долгосрочной прибыли.

Устанавливая планку будущей прибыли, нужно иметь в виду, что величина прибыли и вероятность ее получения находятся в обратной зависимости, что показывает кривая “результат – риск” (рис. 10).

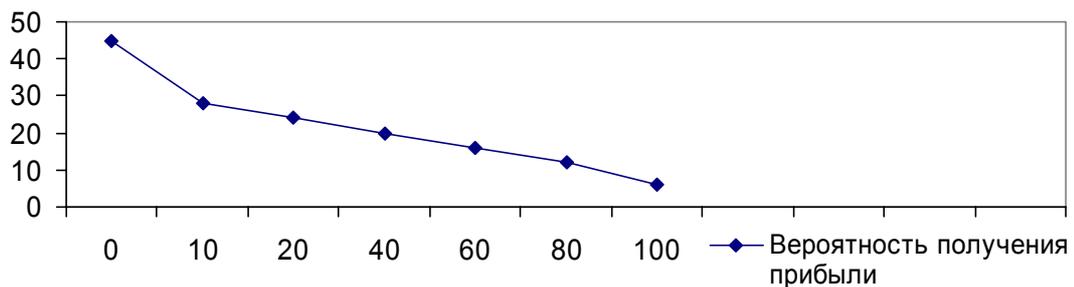


Рис. 10. Величина прибыли (в % акционерному капиталу)

Двигаясь по кривой, можно определить приемлемое соотношение между показателем прибыли и степенью риска. Обычно фирмы выбирают “средний”, “приемлемый” уровень прибыли. Очевидно, что с течением времени кривая “результат – риск” будет смещаться вверх, что обусловлено информационными факторами.

На практике наиболее приемлемым способом определения уровня прибыли является выбор показателей на основе сравнения результатов деятельности фирмы с результатами фирм в других отраслях и подобных фирм в данной отрасли. Так, фирма “Большой бутерброд” может сравнить свои показатели прибыли с аналогичными показателями фирмы, производящей строительные материалы, с уровнем прибыли сети ресторанов “Русское бистро”, а также со среднеотраслевыми показателями по ресторанной индустрии.

Так же проводится анализ по другим показателям прибыли.

Нельзя преувеличивать значение прибыли как цели деятельности фирмы. Если фирма не будет обращать внимания на остальные интересы, кроме интересов акционеров, подобная стратегия даст хорошие финансовые результаты только в коротком периоде, а в длительном неучет ценно-

стей других участников внутренней и внешней среды фирмы создаст серьезные финансовые проблемы. Отсутствие учета мнения покупателей может привести к снижению качества продуктов и услуг и уменьшению объема продаж: если предприятие равнодушно к проблемам окружающей среды и в погоне за прибылью нарушает нормы природопользования, под угрозой может оказаться сама возможность его функционирования. Как уже отмечалось, не менее важным долговременным фактором являются интересы работников фирмы.

Критерии качества поставленных целей. Когда цели определены, их нужно исследовать на предмет качества. Главными критериями здесь являются следующие.

1. Максимально возможная конкретность целей. Чем более конкретно сформулирована цель, тем легче ее достичь.

2. Цели должны быть рассчитаны на приемлемый уровень усилий работников. Достижение целей не должно быть слишком легким процессом, это означало бы, что фирма недоиспользует свой потенциал. Однако усилия не должны быть и чрезмерными, иначе будет утрачен интерес к работе и ослаблена мотивация.

3. Гибкость целей и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями.

4. Измеримость целей.

5. Сопоставимость целей. Сопоставимыми должны быть:

- цели из различных ключевых пространств. То есть показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной позиции фирмы (определенному росту продаж), а последние, в свою очередь, быть увязаны с ресурсными целями и т.д.;
- цели внутрифирменной иерархии целей, каждая из которых должна соответствовать цели более высокого уровня. Важной частью работы менеджера является правильная разбивка целей на подцели. Это должно быть сделано так, чтобы достижение каждой отдельной подцели (например разработка новой системы вознаграждений за труд) приводило к достижению общей цели организации (увеличению ее доходности).

На основании изложенной информации может быть построена так называемая пирамида разработки стратегии фирмы (рис. 11) [7, с. 84].

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

К инструментам стратегического анализа относятся:

- формальные модели и количественные методы. Период особого увлечения ими и появления наиболее популярных моделей приходится на 70-е гг. XX в.;
- самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Формальные методы и модели в определенной степени утратили свою популярность в 80-е гг. XX в. Однако это не означало отказ от них, а выразилось в том, что сегодня методы стратегического анализа применяют с большей осторожностью, с учетом конкретных обстоятельств.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

- 1) сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- 2) анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма приступает к завершающему этапу разработки стратегии – выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

Анализ разрыва

Анализ разрыва – простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель – определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как “заполнить” его (рис.11).

Конкретное применение анализа разрыва означает:

- определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);

- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3, 5 лет);
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
- разработку специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Основной
интерес фирмы

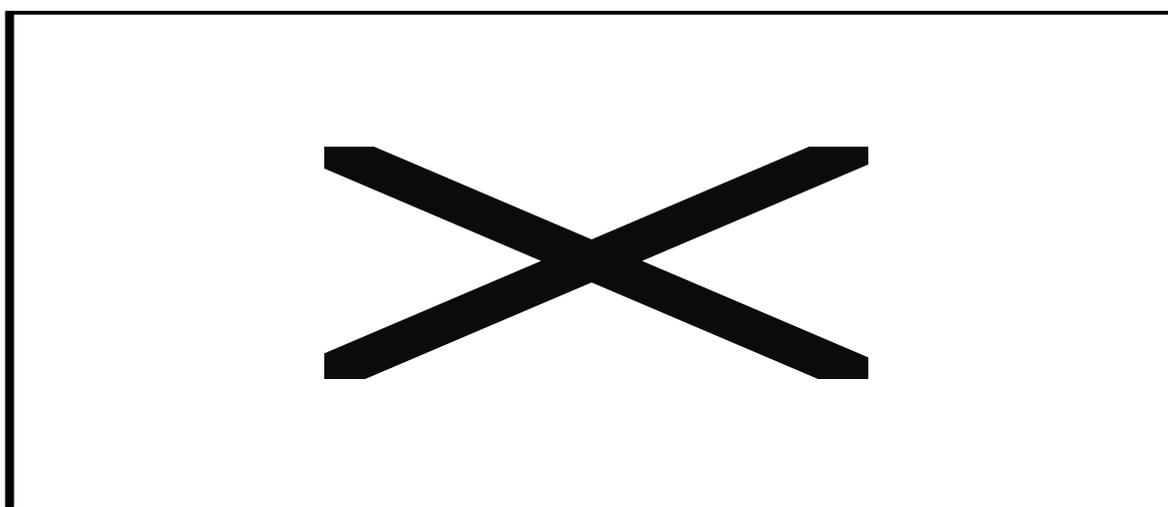


Рис. 11. *Схема анализа разрыва*

Другой способ применения анализа разрыва – это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами. Например, если высшее руководство рассчитывает на реальную ставку оборота на вложенный капитал в 20 %, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 15 %, требуются обсуждение и принятие мер по заполнению разрыва в 5 %.

Заполнение можно произвести несколькими способами, например:

- за счет роста производительности и достижения желаемых 20 %;
- за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15 %;
- путем упования на улучшение ситуации в соответствии с лозунгом планирования: “Минимум усилий и больше доверия естественному ходу вещей”.

Следующие методы стратегического анализа обычно применяются для определения стратегических альтернатив, возможных вариантов стратегического плана.

Анализ динамики издержек и кривая опыта

Одна из классических моделей стратегий разработана в 1926 г. Она связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках. Существует закономерность, что каждый раз, когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20 % (рис.12).

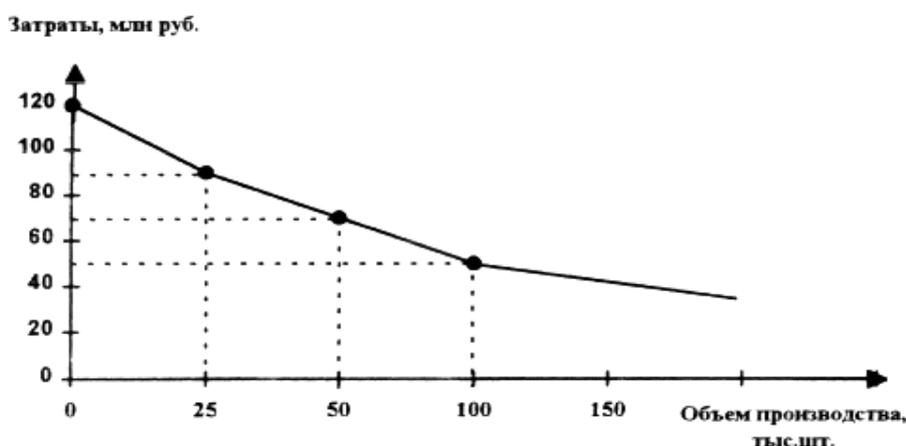


Рис. 12. Кривая опыта

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

- 1) преимущества в технологии, возникающие с расширением производства;
- 2) обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства;
- 3) эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения

самых низких единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

Погоня за доминированием на рынке как стратегический императив оправдывает себя в случае быстрорастущих рынков, дающих конкурентам возможности для роста. Применение кривой опыта возможно в основном в отраслях материального производства.

В современных условиях достижение лидерства в издержках необязательно связано с увеличением масштабов производства. Нынешнее высокотехнологичное оборудование рассчитано не только на крупные производства, но и на небольшие. Сегодня даже маленькая фирма может использовать компьютеры, модульное оборудование, которые обеспечивают высокую производительность и возможности перестройки для решения различных специфических задач.

Главными недостатками модели являются учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла

В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара, которая является аналогией жизненного цикла биологического существа.

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствуют свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики: внедрение, рост, рождение, спад (рис. 14)

- рождение и внедрение на рынок – небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;
- стадия роста – существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
- стадия зрелости – устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
- стадия насыщения рынка и упадка – снижение сбыта и стратегия сокращения.

На этапе внедрения создается рынок для нового товара. Темп роста продаж зависит от новизны, качества, конкурентоспособности, цены продукции и многих других ее показателей, определяющих желание покупате-

лей приобрести данный товар. На этом этапе обычно возникают большие издержки производства и доля прибыли получается незначительной или даже бывает отрицательной. В зависимости от вида продукции и выбора потребительского рынка устанавливается цена товара. Фирма может начать продажу товара как с высокой престижной, так и низкой массовой цены товара. Продвижение товара на рынок должно быть информативным и, желательно, с небольшими рекламными издержками.

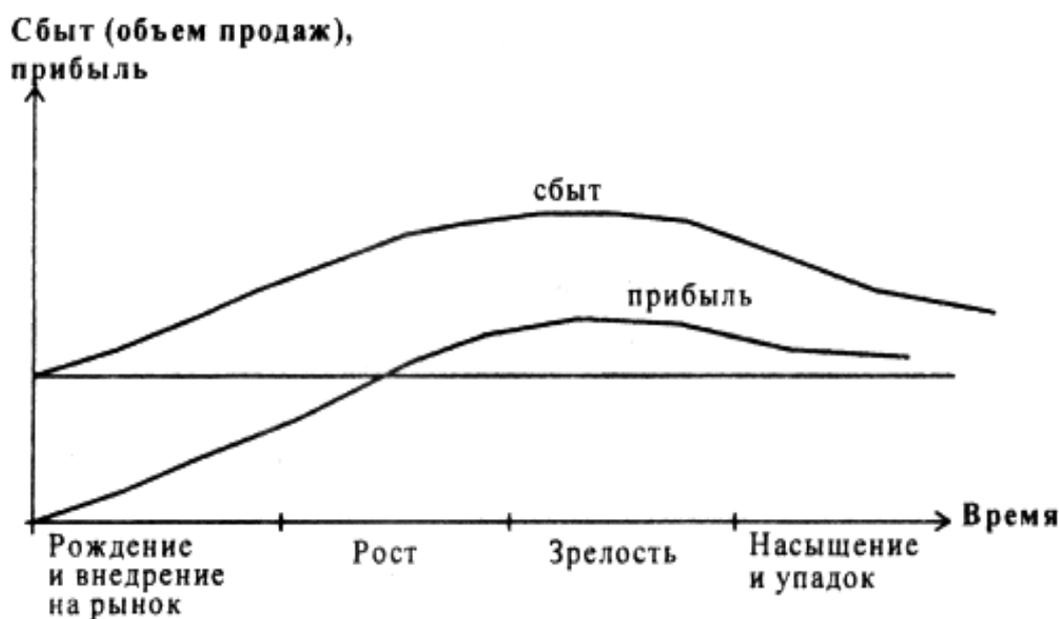


Рис. 13. Модель жизненного цикла

На стадии роста расширяется сбыт товара и возрастает прибыль от его продаж. В конце этой стадии происходит насыщение рынка данным товаром, возрастает конкуренция и снижается спрос. В результате сокращается как общая, так и удельная прибыль. На рынке имеется полная ассортиментная группа продукции с разным уровнем цен. Продвижение товара на рынок усложняется и приобретает крайне конкурентный характер.

На этапе спада снижается количество продаж товаров и величина доходов. Сокращается объем производства данного товара, а затем вообще прекращается выпуск этой продукции.

В зависимости от продолжительности тех или иных этапов, уровня конкуренции, объема продаж, массы прибыли и многих других факторов следует различать несколько видов кривых жизненного цикла товаров.

Традиционная кривая включает четыре отчетливых периода жизни продукта: введение, рост, зрелость и снятие с производства.

Классическая кривая описывает чрезвычайно популярный продукт со стабильным сбытом в течение длительного периода времени.

Кривая увеличения описывает быстрый взлет спроса на товар и соответствующее падение его популярности.

Сезонная кривая имеет место, когда товар хорошо продается в течение определенных периодов времени.

Кривая возобновления описывает товар, который после падения спроса вновь получил популярность.

Кривая провала характеризует продукт, который вообще не имел успеха.

Кривые достаточно наглядно показывают, что при падении спроса на один вид продукции предприятие должно заблаговременно запланировать выпуск другого вида конкурентоспособного товара. Однако эти кривые не могут с определенной точностью предсказать, когда закончится одна стадия и начнется следующая, как долго она продлится и какого уровня продаж и дохода сможет достичь предприятие.

Жизненный цикл любого товара подчиняется определенным закономерностям и включает в себя ряд стадий (рис. 14). Скорость прохождения товара по этапам жизненного цикла продукции зависит от многих обстоятельств, которые одновременно влияют на рыночную конъюнктуру.

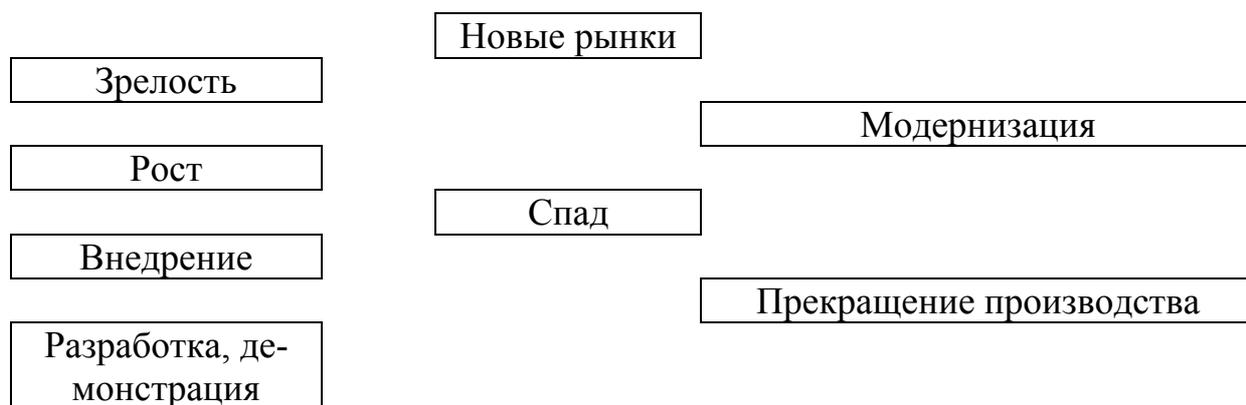


Рис. 14. Жизненный цикл товаров и услуг

Заранее определенное и просчитанное движение товара по стадиям или фазам жизненного цикла позволяет своевременно принять те меры, которые соответствуют переживаемой продуктом стадии. Инструменты, которыми необходимо владеть для своевременного упреждения и преодоления падения спроса на товар, многообразны: цены, методы распределения товара, реклама, маневрирование объектами производства и продвижение товаров на рынки. Все они влияют на уровень и объем продаж, а следовательно, и финансовые итоги реализации предпринимательского проекта [6, с. 87].

Цель модели жизненного цикла – правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке. Тем не менее нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла. Очень часто жизнь товара на рынке не укладывается в рамки известной кривой.

Существует известная история о том, как американские электронные корпорации решили, что радио – это товар с естественным жизненным циклом, который находится на стадии упадка. Инвестиции в радиопромышленность резко сократились, производство радиоприемников хронически страдало от недостатка капитала, технологий, управленческих талантов и в конечном итоге “благополучно” закончило свою “естественную” жизнь. В свою очередь, японцы, забыв о заповедях “жизненного цикла”, постарались найти место радио в новом мире и решили, что оно может стать основой товаров для аудио развлечений. В результате было создано богатство комбинированных товаров с включением элемента “радио” – радиокассетник, вокмены “Сони” и т.д.

Модели “кривой опыта” и “жизненного цикла” являются наиболее простыми методами стратегического анализа, поскольку связывают разработку стратегии лишь с одним из факторов деятельности фирмы. Описанные далее методы имеют более комплексный характер, идут по пути увязки различных компонентов внутренней и внешней среды организации.

Модель “продукт-рынок”

Предложена А.Дж. Стейнером в 1975 г. Представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые продукты (рис.15).

Матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях “рынок-продукт”. Модель используется:

- 1) для определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;
- 2) для выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения инвестиций для разных деловых единиц, то есть при формировании портфеля ценных бумаг фирмы.

Продукт Рынок	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
Существующий	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Рис. 15. Матрица “рынок-продукт”

Организация, занимающаяся обслуживанием и ремонтом лифтов, имеет достаточно высокие шансы на успех, если она предложит для существующего рынка (организаций по эксплуатации зданий) новый, но связанный с существующим вид товаров – лифты собственного производства. Степень риска существенно возрастет, если эта же организация предложит на существующем рынке совершенно новый вид продукции – контроль за работой инженерного оборудования (отслеживание загазованности и задымленностью помещений, засоренности мусоропроводов и т.д.), поскольку опыт проведения подобных работ у организации отсутствует. Очень высоким риск будет также в том случае, если московская организация пред-

ложит существующие услуги по ремонту и обслуживанию лифтов воронежскому рынку. Риск примет максимальные размеры, если московская организация предложит совершенно новый вид услуг – контроль за работой инженерных помещений – для совершенно нового рынка, к примеру мэрии Нью-Йорка.

Портфельные модели анализа стратегии

Портфельные модели определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него.

Первоначальной классической портфельной моделью является **матрица БКГ** (Бостонской консультационной группы) (рис. 16).

- 1) высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках – идеальное положение “звезда”;
- 2) высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли “дойные коровы”, или “денежные мешки”) – хороший источник наличности для фирмы;
- 3) не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках “знаки вопроса”, чье будущее неопределенно;
- 4) сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии зстоя, – “собаки” – отверженные мира бизнеса.



Рис. 16. Портфельная модель БКГ

Портфельная модель БКГ используется:

- для определения взаимосвязанных заключений о позиции деловой единицы (бизнеса), входящей в состав организации, и ее стратегических перспективах;
- проведения переговоров между высшими менеджерами и менеджерами на уровне деловой единицы и принятия решений о величине инвестиций (вложений капитала) в ту или иную деловую единицу (например, действующие в быстрорастущих отраслях “знаки вопроса” для расширения бизнеса и укрепления своих позиций, как правило, остро нуждаются в постоянном притоке средств, а у “денежных мешков” ограниченных в возможностях роста, часто возникает излишек наличности). Другими словами, при помощи матрицы БКГ фирма формирует состав своего портфеля (то есть определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные деловые единицы).

Варианты стратегий в рамках матрицы БКГ

1. Рост и увеличение доли рынка – превращение “знака вопроса” в “звезду” (агрессивные “знаки вопроса” иногда называют “дикими кошками”).
2. Сохранение доли рынка – стратегия для “дойных коров”, доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций.
3. “Сбор урожая”, то есть получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка – стратегия для слабых “коров”, лишенных будущего, неудачливых “знаков вопроса” и “собак”.
4. Ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях – стратегия. Для “собак” и “знаков вопроса”, не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Оценка модели БКГ

Преимущества:

- модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития деловой единицы (бизнеса) и анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;

- представляет собой простой, доступный для понимания подход к формированию делового портфеля организации (портфеля ценных бумаг).

Недостатки:

- не всегда правильно оценивает возможности бизнеса. Для единицы, определенной как “собака”, может порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса. Так, мелкое фермерское хозяйство, поставляющее овощную продукцию, в 70-е годы могло быть оценено как “собака” но уже к 90-м годам ухудшение экологической обстановки и особое отношение к “чистым” продуктам создали новые перспективы для этого бизнеса;
- чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций. Нацелена на суперрост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления.

Более сложным вариантом портфельной модели является **многофакторная матрица “Мак-Кинси”** компании, разработавшей ее по заказу “Дженерал Электрик”. Фактор “возможности расширения рынка” здесь превратился в многофакторное понятие “привлекательность рынка (отрасли)”. Фактор “относительная доля рынка” вырос до понятия “стратегическое положение фирмы”, характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия (табл. 6).

Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов и определить его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы “Мак-Кинси”.

Как видно из матрицы (рис. 17), верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая нижний левый угол и верхний правый угол, – двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол – отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Оценка многопрофильной портфельной модели:

- ее преимуществом по сравнению с простой портфельной моделью

является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы;

- в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

Моделью, способной дать гораздо более конкретный материал для принятия стратегических решений, является **комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS)**.

Таблица 6.

Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
<i>Характеристика рынка (отрасли)</i>	
Размер рынка (количество продаж, выраженное в данных единицах и в натуральном отношении) Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей) Диверсифицированность рынка Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов Склонность к цикличности Склонность к сезонности Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	Ваша доля рынка (в эквивалентных терминах) Ваш охват ключевых сегментов Степень вашего участия в диверсификации Ваше влияние на рынок Характер ваших отношений с поставщиками Воздействие на позицию фирмы ваших потребителей
<i>Факторы конкуренции</i>	
Типы конкурентов Уровень конкуренции Сегменты рынка, которые конкуренты покинули или, наоборот, освоили Чувствительность к товарам-субститутам (заменителям)	Ваша приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностей обслуживания рынков, производительной силы, качества управления Сегменты, оставленные или вновь освоенные вами
Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Степень и типы интеграции фирм в отрасли	Ваша относительная доля рынка Ваша уязвимость со стороны новой технологии Ваш собственный опыт и уровень интеграции с другими фирмами

<i>Финансово-экономические факторы</i>	
Пределы капиталовложений в отрасли Факторы рычага (структура издержек, величина долга) Барьеры на входе и выходе из отрасли Степень использования производственных мощностей Отраслевой уровень доходности Отраслевой уровень ликвидности	Ваши пределы капиталовложений Ваши факторы рычага Барьеры, которые представляют трудность для вас Ваш уровень использования мощностей Ваш уровень доходности Ваши показатели платежеспособности
<i>Социально-психологические факторы</i>	
Социальная среда Юридические ограничения	Ваш внешний образ Внутрифирменная культура и этика

Материалы ПИМС – результат обобщения опыта более 30 сотен предприятий Европы и Северной Америки. Показатели деятельности компаний отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли, и разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие, и производственная структура предприятия. Модель ПИМС выделяет также наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания – относительное качество продукта, относительная доля рынка, производительность труда. Модель ПИМС позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики изучение модели ПИМС носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса. С этой точки зрения статистический опыт североамериканского и японского бизнеса имеет для нашей экономики ограниченное применение.

Привлекательность ВЫСОКОЕ	Инвестировать (расти)	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)

среднее	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищать его))	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение)	Собрать урожай (отказаться)	Собрать урожай (отказаться)
низкое			
	Хорошее	Среднее	Низкое
	Стратегическое положение		

Рис.17. Портфельная модель "Мак-Кинси"
Модель "Мак-Кинси 7С"

Модель "Мак-Кинси 7С" не предлагает готовых вариантов стратегии, а является, скорее, хорошим способом осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.

Взаимосвязь основных факторов развития показана на рис.18.

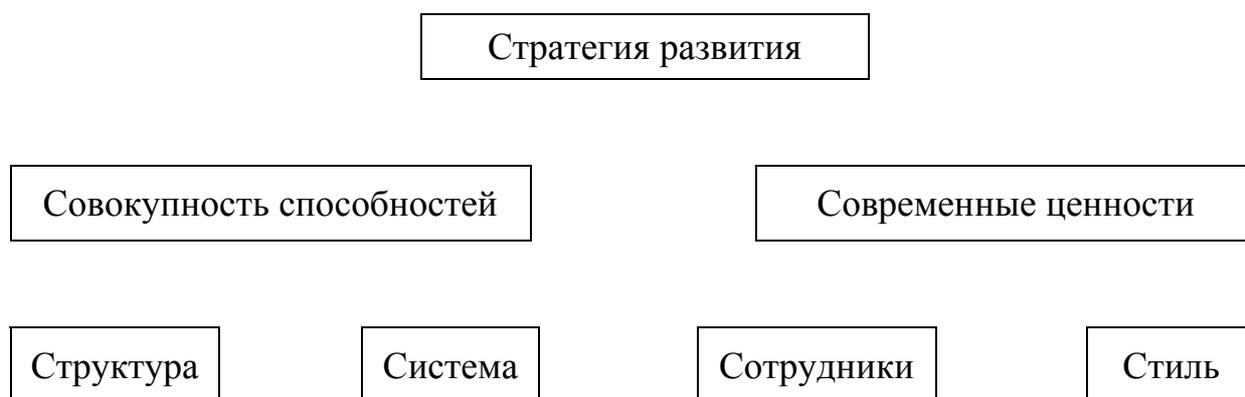


Рис. 18. Модель "Мак-Кинси 7С"

Значение модели "Мак-Кинси 7С"

1. Модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников, то есть навыков, а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях “совместные ценности” и “культура организации”.

2. Модель определяет последовательность внутренних, действий организации после принятия определенной стратегии:

а) планирование двух основных внутренних факторов организации, необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;

б) установление вторичных элементов:

- структуры: организационные схемы, линии субординации, описание работ;
- системы: потоки работ в организации, процедура выполнения, учет и контроль;
- сотрудников (штата): организация определяет, какие именно работники и в каком количестве ей необходимы;
- стиль: личный стиль руководства, характер поведения участников организации.

Модель "Мак-Кинси 7С" важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимается здесь как установление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии. Планирование тут – в первую очередь продуктивное общение.

Кроме описанных могут быть использованы и другие, более широкие матрицы формирования портфеля заказов предприятия (рис. 19). Номер сектора соответствует рангу, или месту, продукции, которое она будет занимать в годовом плане производства фирмы. При необходимости может быть также построена шестнадцатисекторная или иная матрица в зависимости от количества имеющихся заказов и возможностей фирмы. Первоначально подлежат заказы, начинающиеся с меньших номеров. Основными ограничениями плана служит производственная мощность предприятия. В план включаются все товары, обеспечивающие наибольшую прибыль при полном использовании мощности.

Прибыль			
6	3	1	
8	4	2	
9	7	5	Конкурентоспособность

Рис. 19. Матрица формирования портфеля заказов

5. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Особой отраслью стратегического анализа является анализ конкурентной позиции организации, который включает два основных этапа:

- определение главных конкурентных сил в отрасли;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

Пять сил конкуренции по М. Портеру

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам (рис. 20):

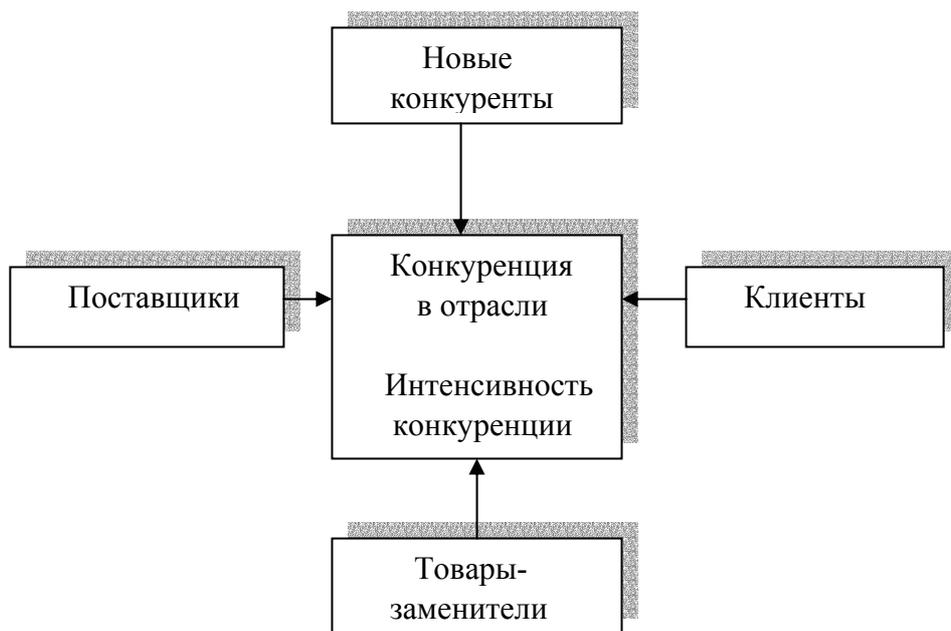


Рис. 20. Пять сил конкуренции

- 1) проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- 2) угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- 3) компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- 4) воздействию продавцов (поставщиков);
- 5) воздействию покупателей (клиентов).

1. *Новые конкуренты.* Их появление в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями (например, трудно конкурировать уникальными свойствами изделий народных промыслов Палеха, Гжели. Само появление многочисленных товаров – подделок подчеркивает практическую непревзойденность этих торговых марок);
- потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании

с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в российскую автомобильную отрасль;

- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;
- необходимость создания новой системы каналов распределения. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов распределения фирма "Эпл" не смогла широко внедриться со своими персональными компьютерами на российский рынок;
- политика государства (правительства), не способствующая проникновению на рынок, например установление высоких таможенных пошлин для иностранных конкурентов или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков.

2. **Товары-заменители.** Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Так, конкуренцию производителям сливочного масла могут составить предприятия, выпускающие маргарин, у которого есть свои конкурентные преимущества: это диетический продукт с низким уровнем холестерина.

Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей. Так, производители шоколадных конфет и батончиков, чувствуя угрозу со стороны субститутов – сухих смесей для легких завтраков, разворачивают агрессивную рекламную кампанию своих изделий;
- разработка и производство новых, привлекательных продуктов. Например, ощущая конкуренцию со стороны изготовителей колбасных изделий, производители сыра начинают выпуск новых оригинальных сортов с разнообразными добавками;
- улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.

3. **Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность.** Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного сосуществования до жестких и грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях, для которых характерны:

- большое число конкурентов;
- однородность выпускаемых товаров;
- наличие барьеров снижения издержек, например стабильно высокие постоянные затраты;
- высокие выходные барьеры (когда фирма не может выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков);
- зрелость, насыщенность рынков (эта ситуация сегодня характерна для мирового компьютерного рынка, столкнувшегося с насыщением потребностей покупателей).

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ, которыми обладает фирма.

Один из вариантов метода сравнительных преимуществ предложен российским экономистом А. Юдановым. Он разделил все многообразие конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся характером своей конкурентной стратегии: коммутантов, пациентов, виолентов, эксплентов. Каждый из них приведен к определенному типу биологического поведения и имеет соответствующую аналогию.

Коммутанты (серые мыши) – маленькие, гибкие, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса фирмы. Часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не привязаны прочно к определенной области деятельности, легко просачиваются из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью. Гибкость и приспособляемость составляют основу конкурентной стратегии. Тип, очень характерный для российского рынка. Многие российские коммутанты, проводя рекламную кампанию в средствах массовой информации, даже не называют характер своей деятельности (что, впрочем, встречается все реже), поскольку готовы использовать любую новую возможность получения прибыли.

Пациенты (хитрые лисы) – узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш (областей особых потребностей) рынка. Как правило, это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Конкурентная стратегия – основанные на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товара. Российский рынок обогащается пациентным типом за счет приватизированных высокоспециализированных предприятий.

Виоленты (слоны, львы – в зависимости от мобильности) – гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над рынком, вернее, над его значительной долей. Конкурентная стратегия – низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей. В российских условиях уязвимы от появления иностранных конкурентов. Протекционистская политика правительства, защищая отечественные фирмы, одновременно подавляет стимулы для повышения качества, снижения издержек, российских, товаропроизводителей.

Эксплеренты (скорее всего, мотыльки – почти эфемерные создания) – фирмы, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары. Часто слабо связаны с рынком, не имеют достаточных средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Более эффективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации.

4. **Сила воздействия поставщиков.** Фирма конкурирует, то есть ведет экономическую борьбу, не только с себе подобными производителями, но и со своими контрагентами-поставщиками, конкурентами.

Сильные поставщики могут:

- повышать цену на свои товары;
- снижать качество поставляемых продуктов и услуг.

Сила поставщиков определяется:

- наличием крупных компаний-поставщиков;
- отсутствием заменителей поставляемых товаров;
- ситуацией, когда отрасль, куда осуществляются поставки, – один из неглавных заказчиков;
- 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 снижения;
- требованиях более высокого качества;
- требованиях лучшего обслуживания;
- сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила покупателя зависит:

- от сплоченности и концентрированности группы потребителей;
- степени важности продукции для покупателей;
- диапазона ее применения;

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о *мнимой дифференциации*. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине XX в. по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса.

Фокусирование - это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например только на пожилых или только на обеспеченных, или же на пожилых обеспеченных покупателях), определенной группе товаров или на ограниченном географическом секторе рынка.

Каждая из основных стратегий требует выбора особого рода экономических ресурсов и навыков, а также определенных управленческих действий (табл.7).

Таблица 7

Характеристики стратегий

Общие стратегии	Необходимые ресурсы и навыки	Требования к менеджменту
Преимущество в издержках	<p>Существенные инвестиции и наличие доступа к капиталу</p> <p>Инжиниринговые навыки</p> <p>Эффективное нормирование работ</p> <p>Удобный, легкий для изготовления дизайн изделия</p> <p>Низкозатратная система распределения</p>	<p>Регулярный контроль над издержками</p> <p>Конкретные, детальные отчеты о контроле</p> <p>Надежная организационная структура и система распределения полномочий</p> <p>Стимулы для достижения высокого качества</p>
Дифференциация	<p>Сильные навыки маркетинговой деятельности Особое внимание к инжиниринговым разработкам</p> <p>Творческие способности Существенные вложения в базовые исследования</p> <p>Репутация лидера в технологии и качестве продукта</p> <p>Длительные традиции работы в отрасли</p> <p>Наличие уникальных навыков в другой сфере бизнеса (для “новичков” в отрасли)</p> <p>Наличие крепких связей с каналами распределения</p>	<p>Интенсивная координация проектно-исследовательской деятельности</p> <p>Приоритет качественных целей и субъективной оценки над количественными показателями</p> <p>Благоприятные условия деятельности, способные привлечь высококвалифицированных рабочих, исследователей, творческих людей</p>

Общие стратегии	Необходимые ресурсы и навыки	Требования к менеджменту
Фокусирование	Наличие всех упомянутых выше элементов, организационной деятельности	То же

Наряду с преимуществами в конкурентной позиции общие стратегии связаны с определенным риском. Некоторые из возможных опасностей перечислены в табл. 8.

Таблица 8.

Риск применения общих конкурентных стратегий

Преимущества в издержках	Дифференциация	Фокусирование
<p>Опасность имитаций (способов технологии и методов производственного процесса)</p> <p>Угроза появления новых технологий</p> <p>Пренебрежение маркетинговыми аспектами</p> <p>Угроза со стороны инфляции издержек, сводящая на нет достижения стратегии</p> <p>Не сочетается со стратегией дифференциации</p>	<p>Опасность имитаций (уникальных свойств товара)</p> <p>Угроза появления новых технологий</p> <p>Пренебрежение фирмы к основному спросообразующему фактору – цене и скрытым за ней издержкам</p> <p>Снижение значения дифференциации для покупателей по другим причинам (например вследствие большей информированности)</p> <p>Не сочетается со стратегией лидерства в издержках</p> <p>В сумме с фокусированием дает еще более ярко выраженную дифференциацию</p>	<p>Имитация фокусирования другими фирмами</p> <p>Потеря привлекательности товара для выбранного сегмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> - из-за размывания границ между сегментом и рынком в целом; - исчезновения спроса на данный товар <p>Выделение конкурентами еще более локального сегмента рынка (субсегмента)</p>

6. ФОРМУЛА СТРАТЕГИИ

Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии – того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

Однако методы стратегического анализа не могут подменить процесса фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии в том, что они игнорируют специфические особенности каждого из видов бизнеса, иногда приводят к слишком общим, абстрактным выводам.

Одной из специфических черт российского бизнеса является его существенная “утопленность” в среду неформальных, вне-законных контактов и отношений. Частично эта особенность уходит корнями в советский период, когда централизованное руководство экономикой не смогло справиться с проблемой эффективного распределения ресурсов. Поэтому руководителем предприятий приходилось заключать негласные соглашения о поставках и других хозяйственных действиях. Иначе предприятия просто не имели бы возможности продолжать свою работу.

Другая черта, вернее причина незаконных отношений, – отсутствие, необходимых норм хозяйственного права и деловой этики бизнеса в российской экономике.

Третья черта – развращенность сознания людей, ответственных за выполнение тех или иных хозяйственных функций, например таможенных, что является следствием двойной морали предшествующего периода.

Руководство западных фирм часто не учитывает особенности хозяйственной жизни России при разработке стратегии внедрения на российский рынок. Его можно по-разному оценивать, но нельзя игнорировать, иначе успехи фирмы могут быть сведены к нулю, что

подтвердили скромные итоги деятельности на отечественном рынке некоторых солидных западных фирм и их дилеров.

Процесс формирования стратегии включает в себе три этапа:

- 1) формирование общей стратегии организации;
- 2) формирование конкурентной (деловой) стратегии;
- 3) определение функциональных стратегий фирмы.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством.

Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

- должны быть отображены и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы;
- необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Различные варианты общих стратегий были приведены ниже. Для удобства их разнообразие может быть сведено к трем основным типам: стратегиям стабильности, роста, сокращения. Организация может выбрать один из них или применять определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

Разновидность стратегии роста:

- вертикальная интеграция;
- горизонтальная интеграция.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

- 1) поглощение конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);
- 2) слияние – объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;

- 3) совместное предприятие – объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон.

Например, совместные предприятия России и других стран в рамках исследования космоса. С российской стороны есть богатейший научный потенциал, но не хватает финансовых средств. Большое количество совместных, предприятий в России действуют по принципу:

*иностраннный капитал + российские естественные
и специалисты ресурсы,
причем речь идет не о переработке, а в основном о перепрода-
же ресурсов.*

Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются следующие.

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 компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него – продажам этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму.

Стратегия ликвидации. В случае достижения критической точки – банкротства – происходят уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки, как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Иногда общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложений капитала в каждую из ее единиц ее единиц, то есть формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации.

Эффективно распределенные между деловыми подразделениями фирмы инвестиции могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам и деятельности компании, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между деловыми единицами.

Деловая (конкурентная) стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии фирмы. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию. Варианты деловых стратегий охарактеризованы выше.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают следующие элементы.

Стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте от его первоначальной разработки до внедрения на рынке и имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию. Инновационные стратегии, то есть стратегии разработки принципиально новых продуктов и услуг, требуют больших затрат и очень рискованны: в среднем только одна из семи инноваций имеет рыночный успех, остальные шесть превращаются в невозместимые для фирмы издержки. Поэтому более популярными являются имитационные стратегии, которые широко применяются даже в современных высокотехнологичных отраслях, например в компьютерной.

Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются:

- контроль за издержками;
- повышение эффективности производственных операций.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансо-

вых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Многие организации разрабатывают *стратегию управления персоналом* (человеческими ресурсами) с помощью, которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Стратегия выживания для российских предприятий

Важной темой современного российского хозяйствования является разработка стратегии выживания. Особое значение она приобретает для государственных и бывших государственных предприятий. Эти предприятия в большей мере несут на себе груз прежних методов управления и планирования. В централизованно управляемой экономике среда хозяйствования и цели планирования имели принципиально иной характер, чем в рыночной экономике.

Цели деятельности государственных предприятий и способы их достижений в первую очередь определялись директивами (приказами) экономического центра, который представляли партия и правительство. Принятие предприятием самостоятельных решений было возможно только в пределах оперативного планирования и в сфере неофициальных, “теневых” хозяйственных контактов. Таким образом, официальный план предприятия обычно включал в себя установки высшего (центрального, отраслевого) руководства и ничего более. Подобный подход к планированию деятельности предприятия, с одной стороны, облегчал, а с другой стороны, усложнял работу по формированию и реализации плана.

Главной целью социалистического производства признавалось всемерное развитие производства для удовлетворения возрастающих потребностей людей. В плановой практике это развитие трактовалось как расширение, экономическая экспансия. Следствиями подобного искусственно задаваемого расширения становились значительный рост производственного и потребительского спроса, с одной стороны, и нехватка, дефицит экономических ресурсов всех видов – с другой. Основной задачей плановой деятельности в этих условиях являлось увеличение количества выпускаемой предприятием продукции.

Расширение производства финансировалось большей частью не самим предприятием, а из государственного бюджета. Это облегчало деятельность предприятия, снижало жесткость финансовых (бюджетных) ограничений. Но возможности роста в рамках предприятия были ограничены дефицитом экономических ресурсов (от рабочей силы до сырья и материалов), то есть действовали жесткие ресурсные ограничения.

Известный специалист по социалистической экономике Я. Корнаи

обобщил основные различия между классическим капиталистическим (рыночным) предприятием и традиционным социалистическим предприятием в сфере условий хозяйствования и составления плана (табл. 9).

Вместе с тем существовали собственные, специфические цели предприятия, которые не отражались в официальном плане, но, несмотря на это, существенно влияли на определение реальной стратегии предприятия.

Таблица 9.

Два “чистых” предприятия и действующие ограничения

Ограничивающие условия	Разлиия между предприятиями	
	Классическое капиталистическое	Традиционное социалистическое
Ресурсные ограничения	Редко бывают эффективными	Почти всегда эффективны, более узки, чем ограничения со стороны
Ограничения, обусловленные спросом	Почти всегда эффективны: более узкие, чем ресурсные ограничения	Редко бывают эффективными
Бюджетные ограничения	Жесткие	Мягкие
Производственный план*	Автономный: формируется предприятием самостоятельно План устанавливается на уровне ограничений, обусловленных спросом, и не достигает границы ресурсных ограничений	Директивный: предписывается вышестоящими органами План устанавливается на уровне ресурсных ограничений и не достигает границы ограничений, обусловленных спросом

* В централизованно управляемой экономике советского типа производственный план был ядром системы планирования

Специалисты по социалистической экономике (такие, как Я. Корнаи, Б.Хамори) выделяют следующий комплекс собственных целей предприятий, действующих в административных экономических системах.

1. Цели, связанные с получением дохода, но цель получения прибыли подменялась стремлением увеличить личные доходы работников и руководителей предприятия.

2. Стремление к расширению, росту. Эта цель в первую очередь, отражала основные установки государственной экономической политики. Вместе с тем расширение было выгодно самому предприятию:

- с точки зрения удовлетворения личных амбиций и интересов руководителей предприятий;*
- в связи с полученными предприятием производственно-экономическими преимуществами: крупное предприятие более важно для государства, а потому более тесно связано с ним. Поэтому оно имеет особые льготы на получение субвенций, дотаций, более легкий доступ к источникам капитальных вложений.*

3. Репутация предприятия. Это важная цель, связанная с желаемым приближением к экономическому центру. Так как связь с центром осуществлялась путем циркуляции документов – рапортов, отчетов, поскольку обеспечение репутации было связано не с повышением качества продукции, а с филигранной подготовкой отчетов (многие из которых существенно искажали фактическое положение дел).

4. Создание резервов (организационных запасов). Является важнейшей задачей в условиях хронического дефицита. Нужно заметить, что ее выполнение еще более обостряло нехватку ресурсов в производственном потоке.

В таких условиях у предприятий серьезно снижались способность и потребность к выпуску качественной, конкурентоспособной продукции, отсутствовали стимулы и возможности технического и технологического совершенствования, не было навыков приспособле-

ния к спросу.

Эти недостатки остро проявили себя в современных условиях. Нынешние отечественные предприятия с большим трудом; адаптируются к обстановке.

Стратегия выживания отечественных (государственных и приватизированных) предприятий - это попытка приспособления к формирующемуся рынку и отказ от прежних методов хозяйствования.

Стратегия нынешних государственных предприятий существенно усложнилась по сравнению с советским периодом, приобрела комплексный характер. Стратегия выживания включает в себя: общий (организационный), рыночный, финансовый, производственный, кадровый компоненты.

Организационный компонент стратегии выживания имеет несколько вариантов.

1. Вхождение предприятий в **вертикальные** структуры (корпоративные группы), преобразованные из отраслевых структур управления или создаваемые заново. Они обычно помогают в снабжении и сбыте, в установлении хозяйственных связей между государствами СНГ. Такие объединения создают собственные финансовые институты, оказывают лоббистское давление на правительство и Центральный банк и т.п.

2. Создание различных горизонтальных объединений предприятий – акционерных обществ, товариществ под совместные инвестиционные и производственные проекты. Встречаются и объединения типа картелей – соглашений между предприятиями о минимальном уровне цен.

3. Вариант, обусловленный прежним пассивным и иждивенческим положением предприятия или отсутствием возможности осуществления двух вышеприведенных вариантов, – паразитирование на государственной собственности: продажа сырья и материалов из резервных фондов предприятий, сдача в аренду помещений и т.д.

4. Приватизация, позволяющая уйти из-под контроля государственных чиновников, приобретение возможностей принимать гибкие хозяйственные решения (положительный аспект приватизации), осуществлять бесконтрольное руководство исходя из личных амбиций и интересов и/или не вдаваясь в суть вопроса (отрицательный аспект приватизации). В любом случае осуществление приватизации преследует цель сохранения и укрепления контроля над предприятием, недопущения к управлению “сторонних акционеров”.

Рыночный компонент, или стратегия сбыта, признается необходимой большинством руководителей, однако разрабатывают ее пока немногие предприятия в силу недостаточных знаний у управляющих, отсутствия квалифицированных специалистов – маркетологов, отсутствия опыта разработки такой стратегии и т.п. В рамках сбытовой стратегии предприятия проводят политику ориентации и переключения на потребительский спрос, тщательное изучение будущих контрагентов, их надежности и перспектив, контактов с новыми коммерческими структурами на рынке и т.д.

Конкурентный аспект стратегии предполагает в основном на современных предприятиях повышение качества товаров, то есть неценовую конкуренцию.

Финансовый компонент, с одной стороны, наследует привычки прошлого – предприятие оказывает давление на правительство, пытаясь получить уступки, льготы (например добиваясь льготной ставки процента) при формировании финансовых ресурсов. С другой стороны, предпринимаются собственные усилия по упрочению финансового положения. Руководители предприятий ощутили, что жесткие финансовые ограничения становятся определяющими при принятии основных финансовых решений.

Производственный компонент нацелен в первую очередь на поддержание технического уровня производства. Как отмечают специалисты, здесь сказываются и своеобразная “инженерная этика” (у большинства руководителей техническое образование), и понимание того, что снижение качества продукции в нынешних условиях явно недопустимо, и постоянное давление многих инспектирующих ведомств.

Кадровый компонент, в свою очередь, предполагает сохранение ядра трудового коллектива. Такой подход обусловлен двумя целями:

- сохранить прослойку квалифицированных работников и специалистов;
- предотвратить массовые увольнения и вызванные ими социальные волнения, которые могут повлиять на устойчивость положения предприятия.

В целом в рамках стратегии выживания характерен переход от упрощенных представлений и пассивных ожиданий управляющих к пониманию сложного и многообразного характера деловой среды предприятия и способам хозяйственного поведения.

В случае наступления кризисной ситуации и угрозы банкротства, руководство должно немедленно реагировать, и прежде всего путем изменением стратегии и тактики фирмы.

Оздоровление финансового положения предприятия как составной части управления кризисным состоянием и банкротством предполагает целевой набор наиболее эффективных средств, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия. Индивидуальность их выбора не означает, что нет некоторых общих приемов, характерных для всех находящихся в подобной ситуации предприятий. Изучение опыта преодоления кризисных ситуаций предприятиями позволяет сформулировать некоторые общие, обязательные для каждого из них процедуры.

По характеру этих мероприятий можно выделить две наиболее распространенные тактики, позволяющие преодолеть кризисную ситуацию.

Первая из применяемых тактических программ получила название *защитной*, поскольку она основана на проведении сберегающих мероприятий, предполагаемых сокращение всех расходов, связанных с осуществлением производства и сбыта, содержанием основных фондов и персонала. В целом она ведет к сокращению производства и применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств. Ее придерживалось большинство российских государственных и частных предприятий 1992 – 96 гг., характеризующихся нестабильностью всей экономической системы.

Однако подобная практика, если она и может оказаться эффективной для отдельных предприятий, ожидающих оживления деловой активности и благоприятной рыночной конъюнктуры, неприемлема для более или менее значительной, не говоря уже о подавляющей части российских предприятий.

Очевидно, что массовое применение защитной тактики большинством предприятий ведет к еще более глубокому кризису национальной экономики и поэтому не приведет к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. И это вполне объяснимо, так как главная причина кризисной ситуации лежит вне предприятия.

Защитная тактика предприятия ограничивается, как правило, применением соответствующих оперативных мероприятий, среди которых следует отметить устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытка улаживания дел с кредиторами (отсрочка долгов) и поставщиками и т.п.

Наиболее эффективным является проведение *наступательной* тактики и осуществление соответственно не только оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с ресурсосберегающими

мероприятиями, проводится активный маркетинг, изучаются и завоевываются новые рынки сбыта, устанавливаются более высокие цены, увеличиваются расходы на совершенствование производства за счет его модернизации, обновление основных фондов, внедрения перспективных технологий.

Одновременно меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и в случае необходимости корректируется философия, основные принципы деятельности предприятия, то есть изменяется стратегия предприятия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиций предприятия на существующих и завоевании новых сегментов рынка, происходит обновление номенклатуры выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления, в соответствии с которой разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, позволяющие найти оптимальный путь к финансовому благополучию предприятия [11, с. 33].

Ограничения при формулировании стратегий

При формулировании каждой из разновидностей стратегий фирма сталкивается с некоторыми объективными ограничениями.

1. Уровень наличных финансовых ресурсов. Даже если выбранная стратегия оптимальна, фирме нужно серьезно подумать об источнике необходимых финансовых средств. Если у фирмы слишком мало собственных средств, она идет на неоправданно высокий риск, занимая деньги под солидный процент. Это, по крайней мере, подрывает интересы акционеров в получении дивидендов даже в случае высокой прибыли.

2. Размер приемлемого риска. Многие фирмы готовы принять только весьма умеренный, подчас даже минимальный риск. Это существенно снижает диапазон выбора стратегий.

3. Потенциальные навыки и способности фирмы. Хорошие стратегии часто требуют навыков и способностей выше тех, которыми обладает фирма. Например, организация может иметь превосходный производственный потенциал, но не обладать нужными маркетинговыми умениями. Иногда это связано с плохой подготовкой и низкой квалификацией специалистов организации. В данном случае можно пойти на увольнение таких специалистов, однако при этом могут быть нарушены правовые нормы

и/или разгореться внутрифирменные конфликты. Часто приобретенные фирмой навыки хороши для одного рынка (например, российского), но являются недостаточными для другого (скажем, прибалтийского).

Приобретение новых навыков требует времени, а стратегия предполагает быстрые действия.

4. Отношения в рамках рабочих связей фирмы. Часто поставщики или участники каналов распределения не могут обеспечить приемлемые условия и готовность работать так, как это нужно для реализации вашей стратегии.

5. Противодействие конкурентов. Часто замечательные стратегии перечеркиваются действием конкурентных сил. Например, стратегия предполагает снижение цен для стимулирования краткосрочного спроса. Конкуренты могут отреагировать на такую стратегию ведением “ценовых войн”, которые являются слишком дорогостоящими и не позволят компании удерживаться в запланированном русле длительное время.

Когда стратегия сформулирована, фирма определяет политику, которая превращает разработанную стратегию в открытую и подробную декларацию основных направлений деятельности фирмы. Затем разрабатываются правила и процедуры действий, необходимые для реализации стратегии.

Конечный стратегический план фирмы включает:

- видение, миссию и общие цели;
- стратегии организации: общую, деловую, функциональные;
- политику действий фирмы.

Совершенствование системы планирования

Процесс планирования представляет собой сложный комплекс научной и практической деятельности экономистов-менеджеров. Уровень его организации на отечественных предприятиях значительно влияет как на ход разработки плановых показателей, так и на конечные результаты производства и продажи товаров и услуг. Поэтому на всех этапах внутрифирменного планирования необходимо применять наиболее совершенные методы, технологию и средства научного обоснования планов предприятия. Всякий совершенный процесс планирования представляет собой по существу метод оптимизации предстоящей производственной деятельности персонала, а также текущие плановые работы руководителей и экономистов.

Совершенствование работы по организации внутрифирменного планирования на каждом предприятии осуществляется высшим руководством и специалистами планово-экономических служб. На малых предприятиях обычно не существует строгого разделения управленческих функций и руководители сами участвуют или организуют процесс планирования. На крупных предприятиях работа по составлению текущих и долгосрочных планов проводится, как правило, децентрализованно. На уровне подразделений выдвигаются бизнес-предложения, которые в дальнейшем могут составить основу будущего плана компании.

В мировой практике в зависимости от действующих форм разделения плановых функций известны две основные схемы организации внутрифирменного планирования, называемые “сверху – вниз” или “снизу – вверх”. По первой схеме руководство фирмы определяет основные цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли, которые затем включаются в планы подразделений. По второй схеме поступают наоборот: расчет плановых показателей продукции начинается с подразделений, а затем составляется единый план фирмы. Существует и третья схема, которая предусматривает творческое взаимодействие “верхов” и “низов” в процессе составления общего внутрифирменного плана. Данная схема является наиболее совершенной, поскольку планирование “снизу” и составление бюджета “сверху” представляют собой единый процесс, в котором предусматривает постоянная взаимоувязка и координация планов различных уровней управления предприятием.

Таким образом, правильный выбор схемы разработки внутрихозяйственных планов является одним из первых направлений совершенствования системы планирования на каждом предприятии. В условиях рынка фирма должна выбрать такую схему планирования, которая позволяет наилучшим образом осуществлять качественную разработку и оперативный контроль планов производства и продажи продукции и в первую очередь плана прибыли.

К важнейшим направлениям повышения качества планирования в современных условиях необходимо, на наш взгляд, отнести такие, как совершенствование методологии, развитие нормативной базы. Рост профессионализма, применение компьютерной техники, стимулирование разработчиков и исполнителей планов и др. Многие из перечисленных направлений были достаточно подробно раскрыты с новых рыночных позиций. Здесь кратко коснемся лишь некоторых из них. Начнем с методологии планирования.

Внутрифирменное планирование в рыночных условиях хозяйствования является свободной научной и практической деятельностью большой группы менеджеров различных уровней управления. Производители получили значительную свободу как в плановой, так и в хозяйственной деятельности. В этих условиях главная задача всех экономистов-плановиков заключается в выборе оптимальных плановых показателей предстоящей производственно-финансовой деятельности при существующих ограничениях имеющихся ресурсов. Отсюда вытекает и основное направление совершенствования методологии планирования, заключающееся в повышении точности соизмерения затрат и результатов предстоящей производственной деятельности при наиболее полном учете взаимодействия системы рыночных факторов. Для качественного планирования нужны такие измерители, которые помогают определять не только высокие конечные результаты, но и те предельные нижние и верхние показатели, которые в действующих условиях не стоит переступать. В качестве таких измерителей, способствующих максимизации прибыли на отечественных предприятиях, могут быть взяты используемые в зарубежной экономической теории показатели предельного дохода, валовой выручки и др. применяемая на наших предприятиях методика планирования должна непременно способствовать выбору оптимальных планируемых бизнес-проектов. Нашим предприятиям пора уже переходить к научно обоснованному поиску и выбору оптимальных планов.

Повышение качества внутрифирменного планирования на основе совершенствования методологии измерения затрат и результатов предполагает широкое применение прогрессивных нормативов расходования экономических ресурсов на производство продукции, товаров и услуг. Таких нормативов, соответствующих новым рыночным требованиям, на наших предприятиях пока нет и, видимо, при нынешней практике долго не будет. Объясняется это тем, что в отечественной экономике все нормативы задавались преимущественно централизованным способом. Экономить ограниченные производственные ресурсы многие наши руководители, специалисты и исполнители не только не умеют, но и не учатся. Более того, рыночная свобода уже привела к созданию за пределами высоких стоимостных нормативов на большинство видов материальных и энергетических ресур

сов, которые, в свою очередь, не могли не привести к почти полному отсутствию нормативов оборотных средств на наших предприятиях и соответствующему снижению платежеспособности. Устранить эти образовавшиеся нерыночные перекосы и диспропорции нашим экономистам-менеджерам пока не удастся. Именно из-за отсутствия надлежащей нормативной базы, как подтверждает практика, не работают у нас и основные законы рыночной экономики, не удастся свободное регулирование производства и потребления, многие вопросы рынка решаются с помощью затянувшегося экономического эксперимента или, проще говоря, путем очередных проб и ошибок.

В этих условиях выдвигается на первый план необходимость совершенствования всей нормативной базы и создания целостной системы экономических нормативов, или индикаторов, способных стать той “невидимой рукой”, которая на зарубежном рынке достаточно успешно регулирует производство и справедливо распределяет доходы. Такую регулирующую роль на мировом рынке осуществляют равновесные, или сбалансированные, цены на ресурсы, товары и услуги. Подобные рыночные цены должны действовать и в российской экономике. Это касается прежде всего цены рабочей силы, которая у нас в несколько раз ниже, чем во многих рыночных странах.

Контрольные вопросы и задания

1. На какой базе появилось стратегическое планирование?
2. Перечислите этапы выполнения стратегического планирования.
3. Для чего производится анализ внешней и внутренней среды организации?
4. Что такое “критические точки” организационной среды?
5. Назовите “критические точки” в деятельности российских фирм.
6. Для чего производится формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации?
7. Что является источником информации о среде?
8. Для чего формулируется видение экономической организации?
9. Чем миссия экономической организации отличается от видения?
10. Что такое “общие цели экономической организации”?
11. Для чего выполняется стратегический анализ в организации?
12. Что показывает анализ разрыва?

13. Для чего выполняют анализ динамики издержек и строят кривую опыта?
14. Что такое “модель жизненного цикла”?
15. Что представляет собой модель “продукт - рынок”?
16. Что отражает классическая портфельная модель – матрица Бостонской консультационной группы?
17. Чем отличается портфельная модель “Мак-Кинси 7С” от матрицы Бостонской консультационной группы?
18. Укажите пять сил конкуренции по М. Портеру.
19. Перечислите общие конкурентные стратегии.
20. На что нацелено формулирование стратегии?
21. Перечислите компоненты стратегии выживания для российских предприятий.
22. Почему существуют ограничения при формулировании стратегий?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование методологии и нормативной базы внутрифирменного планирования предусматривает повышение профессионального уровня экономистов-менеджеров. Специалисты должны владеть теорией внутрифирменного рыночного планирования и обладать необходимыми практическими навыками, что сможет стать в дальнейшем своего рода научной и методической основой формирования у каждого работника устойчивых профессиональных умений и творческих способностей к выполнению плановой деятельности. Это также должно предусматривать улучшение не только теоретической, но и практической подготовки молодых экономистов-менеджеров. Поэтому в условиях рынка в подготовке высококвалифицированных специалистов должны быть заинтересованы все взаимосвязанные участники: нынешний студент и его преподаватели, а также будущий специалист и его руководители. Однако до настоящего времени пока нет заинтересованных взаимоотношений в подготовке экономистов между высшей школой и производственными фирмами. Нет также еще и общего интереса у сегодняшнего студента и завтрашнего специалиста в самостоятельном добывании глубоких теоретических знаний и прочных профессиональных умений, поскольку у многих работодателей, как известно, отсутствует пока спрос на специалистов высокой квалификации.

Совершенствование внутрифирменного планирования в современных условиях основывается на тесном взаимодействии научных, методических, производственных и человеческих факторов. Этот процесс совершенствования планов и роста результатов должен быть не только непрерывным, но и бесконечным для всех его участников. Он вызван появлением и действием новых рыночных требований к специалистам во всех сферах человеческой деятельности. Новые потребности рынка служат основным регулятором совершенствования трудовой деятельности всех категорий персонала, включая и сферу внутрифирменного планирования. Поэтому совершенствование планирования должно стать на всех предприятиях основой повышения эффективности производства и уровня доходов персонала и служить важным средством достижения главных экономических и социальных целей развития каждого человека и всех больших и малых корпораций и фирм [6, с. 373].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 248 с.
2. *Акофф Р.С.* Искусство решения проблем: Пер. с англ. – М.: Мир, 1982. – 224 с.
3. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Пер с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
4. *Ковалевский А.М.* Перспективное планирование на промышленных предприятиях и в промышленных объединениях. – М.: Экономика, 1973. – 320 с.
5. *Лебединский Н.П.* Основы методологии планирования и автоматизации плановых расчетов. – М.: Экономика, 1989. – 272 с.
6. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: Учеб. 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 400 с.
7. *Лапыгин Ю.Н.* Стратегическое самоуправление /Владим. гос. пед. ун-т. – Владимир, 1999. – 210 с.
8. Стратегическое планирование / Под. ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, ЭКМОС, 1998. – 438 с.
9. *Эванс Д.Р., Берман Б.* Маркетинг: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 350 с.
10. Управление развитием производства в промышленных концернах США / Под ред. Ю.П. Васильева. – М.: Мысль, 1977. – 335 с.
11. *Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф.* и др. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 352 с.
12. *Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю.* Планирование предпринимательской деятельности: Метод. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 334 с.
13. *Макконнелл К.Р., Брю С.Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. Т.1 – 398 с.; Т.2 – 400 с.
14. *Соколицын С.А., Кузин Б.И.* Организация и оперативное управление машиностроительным производством: Учеб. – М.: Машиностроение, 1988. – 527 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	5
1. Что такое планирование.	5
2. Необходимость планирования в экономической организации	7
3. Пределы планирования	14
4. Причины неудач внутрифирменного планирования	24
5. Принципы и методы планирования в экономической организации	26
Контрольные вопросы и задания	36
Глава 2. СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.	38
1. Роль внутрифирменного планирования.	38
2. Классификация видов планирования.	39
3. Типы внутрифирменного планирования.	42
4. Процесс планирования в экономической организации , ...	52
5. Система планов в экономической организации	55
6. Организация внутрифирменного планирования	59
Контрольные вопросы и задания	70
Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	71
1. Основы стратегического планирования	71
2. Анализ внешней и внутренней среды организации	77
3. Определение направления движения. Видение, миссия, цели организации	86
4. Стратегический анализ в организации	96
5. Конкурентный анализ	111
6. Формула стратегии	116
Контрольные вопросы и задания	132
Заключение.	134
Список использованной и рекомендуемой литературы.	135

Учебное издание

СМИРНОВ ВИТАЛИЙ ГЕОРГИЕВИЧ

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ (ФИРМ)

Учебное пособие

Редактор Р.С. Кузина

Компьютерная верстка Е.В. Смирнова

ЛР № 020275. Подписано в печать 15.06.03

Формат 60x84/16. Бумага для множит. техники. Гарнитура Таймс.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,91 Уч.-изд. л. 8,39 Тираж экз.

Заказ

Редакционно-издательский комплекс

Владимирского государственного университета.

600000, Владимир, ул. Горького, 87.