

СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНКУ

(Часть 1)

1. Постановка проблемы. Анализ опыта экономических реформ показал, что эффективность работы предприятий во многом зависит от состояния внутрифирменного планирования. Сложившиеся на предприятиях методология и методика планирования базируются на концепции централизованного планирования, созданной применительно к условиям бывшего хозяйственного комплекса СССР, и не в полной мере соответствуют рыночному хозяйственному механизму.

Основные недостатки действующей системы планирования сводятся к следующему. Предприятия необоснованно отказались от перспективного планирования, мотивируя это неопределенностью условий хозяйствования и динамизмом внешней среды. Принимаемые плановые решения охватывают период не более года. В основном же планы разрабатываются на квартал с разбивкой заданий по месяцам. Составляемые планы не содержат необходимых разделов и показателей, что не способствует целостности и комплексности планирования и снижает эффект от его применения в производственно-хозяйственной деятельности. Разделы текущих планов разрабатываются на разной исходной информационной базе, что приводит к рассогласованности плановых заданий по различным областям производственно-хозяйственной деятельности и структурным подразделениям предприятия. Составляемые планы, будучи по своей форме директивными, не содержат механизма корректировки в процессе их реализации, не выполняются, что вносит определенную дезорганизацию в работу структурных подразделений предприятия и подрывает доверие исполнителей к возможностям средств и методов планирования, снижает исполнительную и финансовую дисциплину и ответственность за конечные результаты деятельности предприятий.

Разрушение системы внутрифирменного планирования вызвано объективными и субъективными причинами.

Объективные причины заключаются в недостатках централизованной системы планирования, которая оказалась неадекватной изменившимся условиям работы предприятий в настоящее время.

Субъективные причины обусловлены неразберихой, которая возникла вокруг проблемы планирования как в теории, так и на практике, недостаточной квалификацией руководителей и специалистов предприятий, противоречиями между наукой и практикой. Например, в 1995 г. Министерство экономики опубликовало ре-

комендации по разработке бизнес-планов (см. Нац. экон. газ. 1995. № 1). К сожалению, в этих рекомендациях не были определены место и роль бизнес-планирования в системе внутрифирменного планирования. Многие руководители и специалисты предприятий сделали вывод, что бизнес-планирование заменяет собой технико-экономическое планирование и перестали составлять перспективные и текущие планы экономического и социального развития предприятий.

Внимательно изучив структуру бизнес-плана, нетрудно заметить, что он предназначен совершенно для иных целей, нежели технико-экономическое планирование. Его главная задача — это обоснование целесообразности проведения тех или иных инновационных мероприятий, как правило, связанных с выпуском новой продукции. В этой связи бизнес-план — основа для предоставления различных кредитов. В такой форме бизнес-план является прототипом существовавшего в плановой экономике технико-экономического обоснования (ТЭО), входящего в комплект проектной документации. Кроме того, содержание бизнес-плана совершенно не адаптировано к условиям национальной экономики, читается и понимается с трудом. Его показатели не связаны с действующей системой планирования, бухгалтерского учета и статистической отчетности.

Таким образом, бизнес-план не заменяет собой традиционную систему внутрифирменного планирования, а при соответствующей привязке может дополнять ее в качестве инструмента обоснования инноваций и инвестиций, с помощью которых обеспечивается достижение стратегических и тактических целей предприятия. Что касается самих целей, то они должны обосновываться средствами стратегического и тактического планирования.

Тактическое и стратегическое планирование представляет собой адаптированный к рыночным условиям вариант ранее существовавшей системы внутрифирменного планирования. Его принципиальное отличие от бывшей системы планирования состоит в том, что алгоритмы расчета всех плановых показателей ориентированы не на централизованно доведенный предприятию план производства, а на потребности рынка в продукции (услугах).

Исследования показали, что с точки зрения содержания плановых показателей система внутрифирменного планирования должна состоять из четырех относительно самостоятельных, но тесно взаимосвязанных блоков:

- стратегического планирования;
- тактического планирования;
- оперативного планирования;
- бизнес-планирования.

На данном этапе обоснована структура и содержание двух компонентов: стратегического и тактического планирования. Ниже приводится их характеристика.

2. Стратегическое планирование. Основной недостаток централизованного планирования состоит в том, что при принятии плановых решений внешняя среда рассматривалась неизменной, стабильной, что в реальной хозяйственной практике бывает крайне редко. Современный темп изменений в экономике является настолько высоким, что принимаемые перспективные решения, как правило, не являются адекватными внешней и внутренней среде предприятия. Поэтому стратегическое планирование представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. В отличие от централизованного перспективного планирования, которое устанавливает, что нужно будет сделать в планируемом периоде, стратегическое планирование регламентирует текущие действия, необходимые для достижения перспективных целей. Стратегическое планирование позволяет обосновать комплекс перспективных целей и основных задач по их достижению. Его важнейшая задача — обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Поэтому стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить или сократить производственно-хозяйственную деятельность в различных сферах бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс

удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует предпринять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т.п.

Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы. В результате стратегического планирования предприятие ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения.

В условиях плановой экономики, когда внешняя среда, в которой работало предприятие, не отличалась динамизмом, стратегическое планирование не получило должного развития ни в теории планирования, ни на практике. И только сейчас делаются первые шаги в разработке механизма стратегического планирования.

В соответствии с поставленной целью стратегическое планирование решает следующие задачи:

- анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- выявление сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, возможностей и угроз, которые могут проявиться во внешней среде;
- разработка мероприятий, позволяющих получить отдачу от появившихся возможностей и преодолеть имеющиеся на предприятии недостатки, а также предотвратить возникшие угрозы;
- формирование системы целей деятельности предприятия;
- обоснование стратегии;
- планирование инноваций и инвестиций;
- разработка мер по реализации стратегии и др.

Как процесс стратегическое планирование включает 4 вида деятельности (функции стратегического планирования). К ним относятся: а) распределение ресурсов; б) адаптация к внешней среде; в) внутренняя координация и регулирование; г) организационные изменения.

1. *Распределение ресурсов.* Данный процесс включает планирование распределения ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

2. *Адаптация к внешней среде.* Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции — приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е. воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Эта проблема решается различными средствами, в том числе и реструктуризацией. Конечно, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. спланированы. Задача стратегического планирования здесь состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации к внешней среде.

3. *Координация и регулирование.* Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия заключается в сложной системе взаимосвязанных целей и задач. Их декомпозиция предусматривает деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно в ходе реализации целей и задач, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и

функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается, во-первых, системой формирования показателей планирования, а во-вторых, наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающего за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

4. *Организационные изменения.* Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном итоге данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределении функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создании системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т.п. Важно, чтобы эти организационные изменения были не реакцией предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а результатом организационного стратегического предвидения.

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований. В частности, способность к стратегическому планированию предполагает 5 элементов.

Первый — умение смоделировать ситуацию. В основе этого процесса лежит целостное (голистическое) представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять потребности клиентов.

Второй элемент — способность выявить необходимость изменений в фирме. Интенсивность изменений на предприятиях и в организациях в условиях рыночной экономики гораздо более высокая, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды.

В условиях монополизма любые изменения направлены на сохранение экспансии. Сейчас они представлены многообразием переменных параметров, характеризующих компанию: от эффективности производственных затрат до отношения компании к риску, включая номенклатуру, качество продукции и послепродажный сервис.

Третий элемент — способность разработать стратегию изменений. Поиск рациональной стратегии — есть интеллектуальный, творческий процесс поиска приемлемого варианта функционирования предприятия. В его основе лежит способность руководителей и специалистов предвидеть развитие ситуации, из отдельных разрозненных фактов воссоздать мозаичное полотно будущих событий. Разработчики стратегического плана должны уметь писать различные сценарии, владеть инструментарием прогнозирования.

Четвертый элемент — способность использовать в ходе изменений надежные методы.

Пятый элемент — способность воплощать стратегию в жизнь. Между стратегией как научно-обоснованным планом и практической деятельностью работников предприятия существует двухсторонняя связь. С одной стороны, любые действия, не подкрепленные планом, обычно оказываются бесполезными. С другой стороны, процесс мышления, не подкрепленный практической деятельностью, также бесплоден. Поэтому работники предприятия, занятые реализацией стратегии, должны знать технологию ее разработки.

Отсутствие стратегического подхода в управлении предприятием зачастую является главной причиной поражения в рыночной борьбе. Это может проявляться в двух формах, характеризующих цели и порядок разработки плана.

Во-первых, предприятие планирует свою деятельность исходя из предпосылок, что внешняя среда не будет изменяться вообще либо в ней не будет происходить качественных изменений, способных отразиться на жизнедеятельности предприятий. На практике такой подход выливается в стремление составить долгосрочные планы, которые жестко регламентируют хозяйственные процессы и операции, не предусматривают возможность их корректировки. В основе такого плана лежит экстраполяция существующей практики ведения бизнеса на перспективу. В то же время стратегический план должен предусматривать, что организации необходимо сделать сегодня, чтобы достичь желаемой цели в будущем, исходя при этом из то-

го, что внешняя среда будет изменяться. Таким образом, основная задача стратегического планирования состоит в том, чтобы предвосхитить состояние внешнего по отношению к предприятию окружения в перспективе и наметить комплекс мер реагирования на эти изменения, которые бы обеспечили достижение цели функционирования предприятия.

Во-вторых, при традиционных подходах к планированию разработка плана начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов предприятия. В этом случае, как правило, оказывается, что предприятие не в состоянии достичь своей цели, так как это достижение связано с потребностями рынка и поведением конкурентов. Детальный анализ внутренних возможностей позволяет определить, какое количество продукции предприятие может произвести, т.е. производственную мощность предприятия и уровень издержек на производство этого количества продукции. Количество проданной продукции и цена продажи при этом остаются неизвестными. Поэтому такая технология составления плана идет вразрез с идеей стратегического планирования, базирующейся на исследовании рынка.

Основное преимущество стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий.

Современный темп изменений в экономике является настолько высоким, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Для стратегического планирования характерны следующие черты:

- стратегическое планирование должно дополняться текущим планированием;
- возраст стратегического планирования даже в крупных компаниях насчитывает менее двадцати лет;
- стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы, которые проводятся ежегодно;
- годовая детализация стратегического плана должна проводиться одновременно и в тесной связи с разработкой годового тактического плана;
- большинство компаний считает, что механизм стратегического планирования должен быть усовершенствован.

Наряду с явными преимуществами стратегического планирования имеет ряд недостатков, которые ограничивают сферу его применения, лишают универсальности в решении хозяйственных задач.

Сюда относятся следующие недостатки и ограниченные возможности.

1. Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего, а может дать лишь качественное описание состояния, к которому должна стремиться фирма в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке и в бизнесе, чтобы ответить на главный вопрос, выживет она или нет в конкурентной борьбе в будущем.

2. Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Поэтому конкретный инструментарий во многом зависит от личных качеств конкретного менеджера, а в целом стратегическое планирование — это симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, способность менеджера вести фирму к стратегическим целям. Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества служащих; тесной связи организации с внешней средой; обновления продукции; совершенствования организации производства, труда и управления; реализации текущих планов; активного включения всех работников в реализацию целей и задач предприятия.

3. Процесс стратегического планирования для осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием. Это объясняется более жесткими требованиями к стратегическому

плану. Он должен быть гибким; реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде. Численность работников, занятых в стратегическом планировании, выше, чем в перспективном.

4. Негативные последствия ошибок стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем традиционного перспективного. Особенно трагически бывают последствия неверного прогноза для предприятий, осуществляющих безальтернативную хозяйственную деятельность. Высокая степень риска в перспективном планировании может быть объяснена теми областями производственно-хозяйственной деятельности; в которых принимаются решения при стратегическом планировании. Сюда входят: решения о выпуске новой продукции, направления вложений средств, новые возможности осуществления бизнеса и т.п.

5. Само по себе стратегическое планирование результата принести не может. Оно должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана, т.е. эффект может дать не планирование, а стратегическое управление, ядром которого является стратегическое планирование. А это предполагает в первую очередь создание на предприятии организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, системы мотивации труда, гибкой организации управления и т.п. Поэтому создание подсистемы стратегического планирования на конкретном предприятии следует начинать с наведения порядка в системе управления, повышения общей культуры управления, укрепления исполнительной дисциплины, совершенствования обработки данных и т.п. В этом отношении стратегическое планирование — не есть панацея от всех управленческих болезней, а всего лишь одно из средств.