

## **Проблемы оперативного планирования рыночно ориентированных предприятий**

***И.Е. Мизиковский, д.э.н. профессор***

*Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского*

***М.А. Штефан, ст. преподаватель***

*Нижегородский филиал Государственного университета*

*Высшей школы экономики*

Менеджмент многих предприятий разных отраслей, масштабов и направлений деятельности, находится на стадии бурного роста, который, как известно, сопровождается определенными «болезнями». Одной из них является относительно низкая продуктивность процесса **планирования обычных видов деятельности (ОВД)**. Особенно «выпукло» эта проблема проявляется на предприятиях, энергично интегрирующихся в рыночное пространство, что, во многих случаях, предполагает диверсификацию деловой активности, децентрализацию организационной структуры, хозяйственную экспансию в разные регионы страны и т. д.

Совершенно очевидно, что сам процесс планирования усложняется, а его результативность снижается в условиях еще не сложившейся культуры рыночных отношений в России, при отсутствии качественной информации о требованиях рынка, ценах, наличии ресурсов, коммерческих клиентах и конкурентах. Декларируемые в советские времена плановые способы хозяйствования базировались главным образом на принципах вертикального распределения ресурсов, в том числе и на уровне отдельного предприятия.

Основной мотивацией принятия и реализации планов ОВД были волевые, подчас сиюминутные идеологические или корыстные решения.

Безусловно, подобная волюнтаристская методология планирования неприемлема при относительной финансово-хозяйственной самостоятельности предприятий, необходимости гибкого рыночного маневрирования в условиях нарастающей конкурентной борьбы, перманентного экономического кризиса, внезапных колебаний государственной политики и т.д. Вместе с тем, решение проблемы планирования ОВД, безусловно, не должно подразумевать «сбрасывание с корабля истории» накопленного опыта в советские годы. Наполнение новым, неформальным содержанием составления планов хозяйствующего субъекта с учетом специфических особенностей постсоветской экономики очень полезно при адаптации рыночных способов планирования ОВД к реалиям затянувшегося переходного периода.

В подтверждение данного тезиса, обратимся к результатам проведенных нами исследований, показывающих, что структурно и семантически, пресловутый «техпромфинплан» образцового социалистического завода и «гибкий бюджет» успешной капиталистической фирмы практически конгруэнтны. Исторически этот факт вполне объясним – многие не только промышленные, но и управленческие технологии были переданы советским специалистам их западными коллегами во время индустриализации.

Тем не менее, большинство переданных технологий эффективного менеджмента не смогли укрепиться в отечественной экономике по известным идеологическим мотивам. Именно отсутствие свободного предпринимательства свело на «нет» какие-либо попытки экономически выверенного обоснования статей техпромфинплана, тем самым, превратив на

подавляющем большинстве предприятий этот исключительно полезный в управлении документ, в пустую «бумажку».

В годы так называемого «переходного» периода к рыночным отношениям на многих предприятиях возобладало мнение о том, что «плановая экономика» ушла в прошлое, «устарела». Появившиеся пробелы в управленческом процессе стали заменять вульгарно истолкованным «маркетингом» и другими наскоро скроенными, квазизападными суррогатами. Однако реалии экономической жизни отечественных предприятий, ее диалектика во всем многообразии форм и проявлений, показали, что планирование является и в условиях рынка базовой, интегрирующей функцией управления. Об этом говорит, прежде всего, опыт продуктивных западных фирм и сама философия рыночных отношений.

Концептуально планирование ОВД предприятия ориентировано на детерминацию пространства выполнения целенаправленных хозяйственных операций в будущем в заданных пространственно-временных координатах деловой активности. Его основной мотивацией является доктринальное стремление каждого предпринимателя и добросовестного менеджера оптимально структурировать обычную деятельность своего предприятия с целью извлечения собственной выгоды.

Совершенно очевидно, что предусмотреть в процессе планирования весь диапазон факторов внешнего и внутреннего влияния на ход и результаты ОВД невозможно. Не будем забывать о том, что диалектика хозяйствования носит субъективный характер, придавая тем самым процессу планирования скорее свойство искусства, нежели рутинного «канцелярского» процесса.

Технологически процесс планирования ОВД реализуется как комплекс последовательных вычислений значений показателей, характеризующих с высокой степенью вероятности состояние деловой активности предприятия в

будущем периоде согласно сформулированных бизнес-целей. В соответствии с данным постулатом, декомпозицию процесса планирования ОВД можно представить в виде следующих последовательно выполняемых, взаимосвязанных процедур:

- *целеполагания;*
- *системного анализа* ресурсов предприятия;
- *прогнозирования* внешних и внутренних факторов влияния на состояние ОВД;
- *принятия решений* о включении новых показателей или фиксировании значений уже использованных ранее показателей в плане.

Процедура *целеполагания* предусматривает построение *системы целевых установок*, как правило, иерархической, многоуровневой структуры, представимой в виде ориентированного графа – *дерева целей*. Каждый уровень дерева образует совокупность однородных целей, функционально связанных в порядке от высшего к низшему уровню. Реализация целей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущих уровней.

Необходимость построения многоуровневой системы целевых установок ОВД предприятия продиктована, главным образом, имеющими место сложными технологиями переработки значительных массивов разнородной управленческой информации. Цели, включаемые в рассматриваемую систему, не должны противоречить друг другу, иметь четкую формализацию и быть достижимыми в рамках установленных временных периодов. Исследования показали, что наиболее высокий уровень мотивации деятельности сотрудников предприятия обуславливается возможностями интерпретации целевых установок в численном виде.

В учебниках и монографиях по современному менеджменту различают три разновидности целей: *миссия организации, ее корпоративные и локальные цели*. *Миссия* содержит представленную в общих терминах концепцию деятельности предприятия, прежде всего ее обычных видов. Она определяет вид и масштабы деятельности хозяйствующего субъекта, отражая тем самым его основную бизнес-цель в соответствии с креативностью изначальных замыслов его создания, сущностью и адресностью деловых усилий по удовлетворению спроса на ту продукцию, которую производит.

Например, для вагоноремонтного предприятия в составе крупного транспортного холдинга миссию можно сформулировать таким образом: «Вагоноремонтное предприятия предназначено для обеспечения своевременного и качественного ремонта подвижного состава по как внутренним заказам подразделений холдинга, так и по заказам его коммерческих клиентов. Деятельность предприятия ориентирована на получение доходов от обычных видов деятельности, превышающих его расходы».

Миссия, являясь верхним, условно-постоянным уровнем дерева целей, выполняет интегративную функцию целеполагания, служит стратегическим вектором деятельности предприятия в целом, мотивирует перманентные усилия его менеджмента по наращиванию его производственного потенциала, конкурентных возможностей, привлекательности его имиджа.

В отличие от миссии, *корпоративные цели*, отражаются более конкретно и представляют собой конечные результаты, которые должны быть достигнуты предприятием в целом и его подразделениями. Они задают соответствующие установки ОВД, в том числе для завоевания лидирующего положения в определенном сегменте рынка, применения новых технологий и

обновления товарного ассортимента, снижения себестоимости по сравнению с конкурентами, повышения рентабельности производства и т.д.

Как правило, корпоративные цели можно измерить и представить в абсолютном (например, с помощью финансовых показателей) или в относительном (с помощью процентных соотношений) выражении. В качестве показателей, их характеризующих, могут выступать желаемые для учредителей хозяйствующего субъекта размеры прибыли, объемов производства продукции, нормы рентабельности затрат, продаж и т.д. Например, для рассматриваемого Вагоноремонтного предприятия корпоративными целями на предстоящий год могут служить такие целевые установки: «повышение рентабельности выполняемых работ на 10%, расширение числа заказчиков за счет коммерческих клиентов на 30%, снижение материалоемкости на 15%».

Корпоративные цели занимают срединные уровни иерархии целей предприятия, они менее устойчивы во времени, по сравнению с миссией, но их, тем не менее, тоже возможно отнести к условно-постоянной информации. Они выполняют функцию консолидирующих ориентиров для менеджмента среднего звена, в задачи которого входит реализация принятых стратегий предприятия непосредственно в структурных подразделениях. В этой связи, особенно актуально достичь четкой перцепции руководителями подразделений принятого стратегического вектора хозяйствования предприятия, позиционирование своих производственных целей в общей системе целеустановок.

Результатом декомпозиции корпоративных целей предприятия в пространственно-временных координатах его ОВД являются *локальные цели*, образующих нижние уровни иерархии целей. Они представляют собой детализированные установки хозяйственной деятельности в краткосрочном

интервале времени, имеющие директивный характер и численно ориентирующие выполнение регулятивной функции деловой активности хозяйствующего субъекта и его структурных подразделений. В информационном аспекте локальные цели носят условно-переменный характер, что связано с высокой динамичностью хозяйственной среды, которой они адресованы.

Примером локальных целей могут служить целевые установки для подразделения Вагоноремонтного предприятия - Вагонного депо, установленные на апрель 2008 года: «повысить рентабельность выполняемых работ на 2 % за счет снижения себестоимости, сохранив уровень прибыли прошлого месяца без изменений».

*Системный анализ* ресурсов ОВД предприятия предваряет процесс формирования показателей плана и предполагает рассмотрение их видов как элементов интегрированной системы, подчиненных заданным целевым установкам. Материалы анализа позволяют найти ответы на наиболее общие вопросы планирования ОВД, такие как: «насколько эффективно используется производственный потенциал и существуют ли резервы его расширения?», «в какой мере производственные мощности соответствуют поставленным целям?», «за счет каких факторов можно повысить рентабельность продаж?» и т.п.

В процессе реализации системного анализа формируются и рассматриваются различные *альтернативные варианты* структурирования материальных, трудовых, финансовых, административных, информационных и иных ресурсов, потребляемых в обычной деятельности хозяйствующего субъекта. Конфигурирование хозяйственных альтернатив осуществляется с учетом имеющих место ограничений уровня использования ресурсов предприятия, возможностей их мобилизации для решения производственных

задач в планируемом периоде. В этой связи, особенно важно выделить имманентные и инвариантные компоненты структуры ресурсной базы предприятия, гармонизировать ее распределение согласно индивидуальным особенностям его подразделений и направлений деятельности.

Агрегированным результатом системного анализа ресурсов ОВД хозяйствующего субъекта является *информационная модель* их состояния, призванная максимально полно отображать присущие им структуру и взаимосвязи. Полученная модель исследуется с точки зрения близости конечного результата применения того или иного альтернативного варианта использования ресурсов к желаемому, в том числе путем сравнения затрат по каждому из них, выявления степени устойчивости каждой хозяйственной альтернативы к нежелательным внешним и внутренним воздействиям.

Системно-аналитические процедуры предполагают широкое использование ряда прикладных математических методов, в том числе *эконометрических*, позволяющих выделить и отразить при помощи научного абстрагирования наиболее важные системные элементы, четко структурировать факторы влияния на конфигурацию ресурсной базы в рассматриваемых пространственно-временных координатах деловой активности предприятия.

*Прогнозирование* динамики внутренних ресурсов и внешних факторов, способных существенно повлиять на состояние и результаты ОВД предприятия, является ключевым звеном планирования. Эта процедура заключается в формировании вероятностного суждения о возможном состоянии деловой активности при выборе определенного варианта хозяйствования в условиях имеющих место ограничений ресурсов и факторов влияния на конечный результат. По нашему мнению, какие бы сложные и научно обоснованные способы прогнозирования не использовались, в его



основе всегда лежит способность составителя прогноза *предвидеть* возможное возникновение изменений в обычной деятельности, влияющих на ее структурированность и результативность.

Одним из способов прогнозирования ОВД, является *экстраполяция*, т.е. проецирование наиболее устойчивых и существенных тенденций, имевших место в прошлых периодах, на предстоящий период. Совершенно очевидно, что «слепое», экономически необоснованное экстраполирование является давней «болезнью» отечественного планирования. Ее «лечение», по нашему мнению, предполагает проведение *экспертизы* экстраполированных значений плановых показателей специалистами, хорошо владеющими ситуацией.

Экспертиза является одним из основных инструментов *принятия решений* о составлении плана. Информационные результаты целеполагания, системного анализа и прогнозирования ОВД образуют информационную базу принятия указанного вида решений. Исследования показали, что строгие, жестко структурированные способы формирования приемлемой конфигурации плана, зачастую, продуктивными не являются. Это объясняется невозможностью интегрирования неким формализмом всего многообразия особенностей и тенденций ОВД.

Принятие решений о составлении плана, в большинстве случаев, осуществляется на основании экспертных оценок результатов системного анализа и прогнозирования состояния ОВД компетентными в планировании специалистами. Ключевыми инструментами формирования экспертных оценок являются их профессиональные знания и интуиция. Совершенно очевиден тот факт, что интуиция является сугубо индивидуальным качеством специалиста и передаваться кому-либо не может. В тоже время, накопленные им профессиональные знания, по нашему мнению, должны корпоративно

использоваться менеджментом предприятия, в том числе, в планировании его обычной деятельности.