СОДЕРЖАНИЕ

Введение 6

Раздел I
Введение в бизнес-планирование

Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом 8
1.1. Сущность планирования и плана 8
1.2. Проблемы российской практики планирования 12

Тема 2. Методология и организация планирования 17
2.1. Планирование как область знания 17
2.2. Типы планирования и виды планов 19
2.3. Подходы к организации планирования 32
2.4. Принципы планирования 38

Тема 3. Стратегическое планирование и бизнес-план 43
3.1. Перемены и неопределенность в современном бизнесе 43
3.2. Сущность стратегического планирования 48
3.3. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи 55
3.4. Характеристики процесса бизнес-планирования 63
3.5. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса 67

Тема 4. Методическое и информационное обеспечение планирования ... 72
4.1. Методы планирования и прогнозирования 72
4.2. Информационное обеспечение планирования 83
4.3. Плановые показатели, нормы и нормативы 89

Раздел II
Основы бизнес-планирования

Тема 5. Бизнес-идея как инновационный замысел 96
5.1. Понятие бизнес-идеи 96
5.2. Источники и методы выработки бизнес-идей 99
5.3. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления 103
5.4. Презентация бизнес-идеи 106

Тема 6. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана. Общие требования к разработке бизнес-плана 109
6.1. Сущность и значение бизнес-модели 109

6.2. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки ... 114
6.3. Основные этапы разработки бизнес-плана ... 119
6.4. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана ... 122

Раздел III
Технология бизнес-планирования

Тема 7. Общая структура и краткое содержание бизнес-плана ... 130
7.1. Титульный лист ... 131
7.2. Оглавление ... 132
7.3. Резюме ... 133
7.4. Краткое содержание ... 136
Тема 8. Описание бизнеса ... 140
8.1. Общее описание компании ... 140
8.2. Анализ отрасли ... 143
8.3. Цели компании ... 152
8.4. Продукты и услуги ... 156
Тема 9. Анализ рынка ... 160
9.1. Общее описание рынка и его целевых сегментов ... 162
9.2. Определение спроса на продукты (услуги) ... 167
9.3. Анализ конкурентов ... 174
Тема 10. План маркетинга ... 181
10.1. План продаж ... 182
10.2. Стратегия маркетинга ... 187
Тема 11. План производства ... 198
11.1. Описание местоположения ... 200
11.2. Производственный процесс и его обеспечение ... 200
11.3. Инвестиционные затраты ... 205
11.4. Производственные затраты ... 210
11.5. Операционные конкурентные преимущества ... 219
Тема 12. Организационный план ... 222
12.1. Организационная структура управления ... 222
12.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании ... 224
12.3. Кадровая политика и развитие персонала ... 225
12.4. Календарный план работ по реализации проекта ... 226
Тема 13. Финансовый план ... 230
13.1. Базовые предположения ... 231
13.2. План прибылей и убытков ... 235
13.3. План денежных потоков ... 243
13.4. Прогнозный баланс ... 253
13.5. Инвестиционный план и финансирование проекта ... 255

Тема 14. Анализ и оценка рисков ... 260
14.1. Виды рисков ... 261
14.2. Анализ рисков ... 262
14.3. Приложение ... 266
14.4. Конкретная ситуация «Создание предприятия “Мойдодыр-сервис”» (Часть А) ... 266

Раздел IV
Инструментарий бизнес-планирования

Тема 15. Используемые показатели и процедуры расчета ... 286
15.1. Показатели для финансового анализа ... 286
15.2. Основные экономические показатели бизнес-среды ... 288
15.3. Экономические показатели внутренней среды проекта ... 292
Тема 16. Используемые методы анализа и оценки проектов ... 298
16.1. Анализ безубыточности ... 298
16.2. Оценка и анализ экономической эффективности проектов ... 302
16.3. Анализ чувствительности ... 314
Тема 17. Современные информационные технологии в бизнес-планировании ... 320
17.1. Обзор основных программных продуктов ... 321
17.2. Характеристика аналитической системы Project Expert ... 328
17.3. Конкретная ситуация «Расширение производства продукции» ... 335
Глоссарий ... 341
Список использованной литературы ... 349
Список рекомендуемой литературы ... 352

ВВЕДЕНИЕ

Освоение теории, методологии и методики бизнес-планирования сегодня актуально в силу ряда причин.

1. Начинающие предприниматели при разработке бизнес-планов должны тщательно все продумать и только потом действовать, что повышает их шансы на успех.
2. Опытные менеджеры и предприниматели вынуждены сегодня постоянно просчитывать свои будущие действия, моделировать разные варианты развития, разрабатывать бизнес-модели, оценивать последствия принимаемых ими решений.
3. Для получения финансирования бизнес-проектов предпринимателю (менеджеру) необходимо уметь обосновывать свои бизнес-идеи в соответствии с общепринятыми международными требованиями.

Цель данного учебного пособия состоит в том, чтобы с позиции современных концепций стратегического управления системно представить все многообразие вопросов, которые необходимо решать менеджеру в процессе бизнес-планирования, показать используемые методы, процедуры и технологию бизнес-планирования, а также их практическое применение на конкретных российских примерах. Сложность и одновременно высокая значимость достижения поставленной цели обусловлены междисциплинарным характером бизнес-планирования.

Все это и предопределило структуру данного учебного пособия, которая включает четыре раздела.

Первый раздел формирует теоретико-методологическую основу для бизнес-планирования.

Второй раздел — основы бизнес-планирования — освещает бизнес-идею как инновационный замысел, показывает источники и методы выработки бизнес-идей, рассматривает бизнес-модель как концептуальную основу бизнес-плана, а также общие требования к его разработке.

Третий раздел посвящен технологии бизнес-планирования: структуре и содержанию основных разделов бизнес-плана, практическим методам и инструментам, используемым при разработке каждого раздела бизнес-плана. Они иллюстрируются на сквозном примере из реального российского бизнес-плана.

Четвертый раздел раскрывает инструментарий бизнес-планирования: современные информационные технологии, используемые для моделирования бизнеса и оценки бизнес-проектов.

Данное учебное пособие является настольным практическим руководством для составления бизнес-планов, оценки бизнес-проектов и их дальнейшей реализации.

Учебное пособие разработано в соответствии с требованиями ФГОС ВПО третьего поколения по направлению подготовки «080200 Менеджмент», квалификация бакалавр, предназначено для студентов бакалаврской программы направления «Менеджмент», изучающих дисциплину «Бизнес-планирование». Оно может быть также рекомендовано (в частности, разделы II IV) слушателям дополнительного профессионального образования (предпринимателям, менеджерам и специалистам), осваивающим бизнес-планирование с целью последующей практической разработки бизнес-планов.

Раздел I
ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Цель этого раздела состоит в том, чтобы помочь будущему менеджеру сформировать системное ви́дение планирования как области знания и инструмента управления бизнесом компании. Основные задачи раздела показать типы планирования и виды планов, разнообразие принципов и подходов к планированию, выявить ключевую роль стратегического планирования и бизнес-плана в общей системе планирования, структурировать и раскрыть основные понятия, используемые в планировании, а также охарактеризовать его методическое и информационное обеспечение.

На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлена рабочая программа курса «Бизнес-планирование» и основные презентации ключевых тем этого раздела в **Power Point**.

Тема 1
ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

1.1. Сущность планирования и плана
1.2. Проблемы российской практики планирования

1.1. Сущность планирования и плана

Планирование играет важную роль для достижения успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. Планирование предполагает определить, что и как необходимо сделать для достижения целей. Поэтому если вы понимаете, что необходимо вам сделать и как, то успех непременно будет вам сопутствовать.

Каждый человек в своей жизни так или иначе использует планирование, ставя перед собой цели, определяя пути и средства их достижения. Предмет планирования может быть разный, к примеру: получение образования, развитие профессиональной карьеры, строительство дома, организация отдыха или путешествия и т. д. Однако некоторые люди предпочитают не утруждать себя планированием своего будущего, во всяком случае сознательно, предоставляя возможность событиям случаться самим по себе. Но даже те, кто осознанно не занимаются планированием своего будущего, не могут избежать влияния, которое оказывает на них планирование, осуществляемое другими людьми. Они зачастую становятся его жертвами гораздо чаще, чем получают выгоды от него. И это отражено в мудрости небезызвестного изречения: «планировать или быть планируемым».

О значимости планирования писал в своем трактате «Искусство войны» древний китайский философ и полководец Сунь-Цзы: «При тщательном и детальном планировании победа возможна; при небрежном и менее обстоятельном планировании победить нельзя. Тот, кто не планирует вообще, почти наверняка потерпит поражение. По тому, как было

проведено предварительное планирование, мы можем предсказать, последует ли за этим победа или поражение»[1]. Работа Сунь-Цзы служит ценным источником знаний применительно к стратегии бизнеса. Этот древний трактат и в наши дни пользуется большим успехом в среде деловых людей.

Сказанное выше справедливо и для сферы бизнеса — предприятий, организаций, фирм, занимающихся в условиях рынка определенными видами экономической деятельности с целью извлечения прибыли. Среди всех функций управления предприятием (организацией) центральное место по праву принадлежит планированию. Приведем самое лаконичное, на наш взгляд, определение планирования:

«Планирование — это процесс постановки целей и определение того, что должно быть сделано для их достижения» [Chell, 2001].

Определим сущность планирования как вида управленческой деятельности и как процесса принятия управленческих решений.

Планирование — это вид управленческой деятельности по определению будущего системы, связанный с постановкой целей, выбором путей и способов их достижения, разработкой на этой основе планов (плановых заданий), распределением необходимых ресурсов.

Планирование представляет собой ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который проводится как на уровне системы (предприятия) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников). Результатом планирования является *план* или *система планов*.

Планирование по своей сути связано с процессами переработки информации. Данные и информация, поступающие на входе, перерабатываются с помощью определенных методов и инструментария в информацию, получаемую на выходе, т. е. в альтернативные варианты плана.

Планирование как процесс предполагает систематическую подготовку и принятие решений по формированию будущего системы (предприятия). Если же принятие решений осуществляется без их систематической подготовки, то говорят о так называемых интуитивных решениях. Как правило, они принимаются менеджерами в условиях недостатка времени непосредственно перед их реализацией.

Заметим, что процесс планирования имеет социально-поведенческий аспект. Ведь само планирование осуществляется людьми в про-

[1] *Tzu Sun*. Art of War. NY: Harber Collins, 1994.

цессе разделения труда. Люди в ходе переработки информации, коммуникации и принятия решений задействуют разные виды мышления, реализуют определенные типы поведения, которые оказывают влияние на процесс планирования. Тем самым в процесс планирования вносятся личные представления о ценностях, целях и интересах в той мере, в какой это представляется возможным используемой процедурой планирования. Хотя влияние поведения людей на планирование значительно, социально-поведенческий аспект планирования изучен еще недостаточно.

Совокупность элементов (информация, организация процесса и используемые процедуры планирования, постановка целей, принятие решений, распределение ресурсов и т. д.), интегрированных в упорядоченной структуре, именуется *системой планирования*. Системность в данном случае означает, что в организации используется определенная *процедура планирования*, существуют *организационные рамки планирования*, обеспечена *информационная база*, четко определена «выходная продукция» плановой процесса, а сами *плановые решения* принимаются в рамках определенной структуры целей и задач.

Используемые на практике системы планирования могут охватывать разные временные периоды, отличаться по срокам, точности, степени детализации и координации, объекту и предмету планирования. Однако для них характерны общие признаки, поскольку они:

1) относятся к *будущему*;
2) направлены на достижение определенных *целей* (целенаправленность);
3) представляют собой *упорядоченный процесс* выполнения определенных действий;
4) связаны с обработкой *информации*;
5) связаны с *проектированием* будущего (разработкой проекта[1]).

Планирование по своей сути непосредственно связано с разработкой проекта будущего, выбором путей и средств его достижения. Любая деятельность, ориентированная на будущее, так или иначе предполагает разработку и реализацию проекта. Необходимо признать, что сегодня мы живем «в мире проектов».

План представляет собой документ, в котором зафиксированы плановые задания (в виде целей, задач, программ, мероприятий, работ),

[1] *Проект* — ограниченный во времени комплекс действий (работ, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели, которые могут и не повторяться когда-либо еще в будущем.

определяющие последовательность, порядок и сроки выполнения работ для достижения поставленных целей, необходимые ресурсы и желаемые результаты деятельности. По сути план определяет маршрут движения к поставленным целям.

Цели бизнеса и планы достижения их являются неотъемлемой частью планирования. При этом под *целью* понимают желаемое состояние (или результат), которого система стремится достичь в будущем.

Органической составной частью планирования будущего фирмы является составление и использование долгосрочных и среднесрочных прогнозов. Прогнозы на будущее учитываются при формировании стратегических планов, которые, в свою очередь, выступают основой для разработки тактических (текущих), а затем и оперативных планов фирмы.

Прогнозирование — это процесс предвидения, предсказания будущего характера процессов на основе информации об их протекании в прошлом и настоящем. Он строится на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития рассматриваемого объекта и его возможном состоянии в будущем. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития исследуемого процесса или объекта.

Прогноз — это результат предвидения, предсказания возможного хода событий в будущем, его позитивных и негативных черт. Прогнозы напоминают нам русло, по которому течет «поток планирования». В условиях неопределенности и динамичных изменений во внешней среде бизнеса прогнозирование будущего представляет собой достаточно сложную задачу.

Отметим существенное различие между планированием и прогнозированием и соответственно между планом и прогнозом. Оно состоит в том, что если прогнозирование является *пассивным предсказанием*, то планирование — это *формулирование намерений*, которое предполагает сознательное проявление волевых усилий и включает в себя принятие решений. Планирование устанавливает, что должно быть сделано.

Главная цель планирования состоит в том, чтобы быть действенным инструментом для достижения целей предприятия. Из этой главной цели вытекают *частные цели* (подцели) планирования, которые должны обеспечивать:

1) согласованность достижения целей (согласование целей и действий работников, отделов разных уровней управления);

2) раннее выявление и предупреждение проблем (своевременное принятие решений и превентивных мер);
3) координацию частных планов (согласование позволяет преодолеть препятствия в ходе реализации планов);
4) подготовку принятия решений (выявление и исследование альтернатив, систематичная подготовка решений по выбору наиболее подходящей альтернативы);
5) определение основных точек контроля (планирование является основой результативного контроля);
6) информирование сотрудников (о целях, альтернативах, сроках и ограничениях);
7) мотивацию сотрудников (заинтересованное сотрудничество людей в процессе планирования побуждает их к достижению производственных и личных целей).

Насколько удастся реализовать эти цели на практике — это уже вопрос овладения менеджерами наукой и искусством планирования.

Заметим, что плохое планирование неизбежно приводит к плохим результатам, а уж отсутствие планирования — тем более. Об этом напоминает нам и мудрая мысль о том, что «будущее не наступает, а делается: умело или неумело».

1.2. Проблемы российской практики планирования

Россия, долгое время находившаяся в условиях централизованной командно-административной системы управления социалистической экономикой, на первый взгляд, имеет необходимую почву для планирования бизнеса. Плановая работа не является чем-то абсолютно новым и незнакомым для большинства работников. Однако сама природа планирования в условиях плановой социалистической экономики была совершенно иной.

В условиях рынка центр тяжести в планировании переместился на само предприятие. Главную ценность для предприятий представляет уже не только план как таковой, а сам процесс планирования. А потому особенно актуально звучит высказывание экс-президента США, генерала Д. Эйзенхауэра: «План — ничто, планирование — все».

В этой связи развитие и укоренение новых организационных форм и методов планирования бизнеса на российских предприятиях становится жизненно необходимым.

Во-первых, предприятие должно научиться «заглядывать» в будущее и целенаправленно его готовить, предвидя опасности и используя возможности, открывающиеся во внешней среде.

Во-вторых, в силу изменчивости внешней среды оно вынуждено быстро и эффективно менять свой план, подстраивая план под рынок. Необходимость сохранять гибкость и возможность выбора адекватных действий в меняющемся мире вовсе не означает, что предприятие сможет действовать, не имея никакого утвержденного плана.

В-третьих, все предприятия вынуждены сегодня работать в условиях усиления конкуренции, а потому должны думать о ключевых факторах успеха и о создании своих конкурентных преимуществ, сознательно формируя и используя свои ключевые компетенции в конкурентной борьбе. При этом важную роль играют вопросы разработки и реализации стратегии, динамизации плановых решений, гибкого и непрерывного планирования. Этим искусством в России мы практически еще не владеем.

В-четвертых, для реализации такого подхода к планированию крайне необходима соответствующая деловая культура (культура ведения бизнеса), способствующая эффективной организации и осуществлению процесса планирования на практике. Важно развивать стратегическое мышление менеджеров, создавать условия для проявления их инициативы и предпринимательского поведения, реализации «минимума зависимости» и «максимума сотрудничества» работников в процессе планирования, а также умело направлять его в интересах развития предприятий.

Все это требует организационного проектирования самого процесса планирования бизнеса с учетом факторов деловой культуры, сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания необходимых условий и организационных предпосылок для проявления инициативы и сочетания творчески-интуитивного и рационального, аналитического мышления руководителей и специалистов-плановиков.

Сегодня планирование бизнеса по-прежнему остается одной из самых «болевых точек» российского менеджмента, а система планирования — наиболее слабое звено в управлении российскими предприятиями. Это вызвано целым рядом причин.

Во-первых, планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов, само по себе является достаточно сложной интеллектуальной работой, требующей создания

и использования информационной базы, аналитической обработки данных, проектирования будущего, постоянной активности участников процесса планирования, их творческого подхода к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей.

Планирование бизнеса должно опираться на системное ви́дение, обобщение результатов исследований рынка и анализа достигнутых результатов работы с рынком. Однако стратегический маркетинг, закладывающий основу для стратегического и бизнес-планирования, не стал еще сильной стороной существующих систем управления бизнесом российских предприятий.

Во-вторых, сама организация процесса планирования и его осуществление являются непростой задачей, поскольку требуют гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания условий для участия в нем и в аналитических процессах, предшествующих и сопровождающих планирование, менеджеров и других специалистов разных подразделений (экономистов, плановиков, финансистов, производственников, маркетологов и т. д.). Все это сопровождается организационными проблемами и свидетельствует о наличии коммуникационных трудностей, связанных с процессом планирования.

В-третьих, имеют место проблемы социально-культурного характера. Необходимость использования демократического стиля управления и демократических методов планирования сталкивается с препятствиями, связанными с существующими традициями управления. В России все еще достаточно сильны позиции сторонников директивного управления и приказов сверху, нежели руководителей, склонных к использованию демократических методов управления. Традиции советского периода, директивное планирование все еще сильны в российском менеджменте. Однако эти проблемы ни в коем случае не являются непреодолимыми. По мере обновления состава руководителей более молодыми, прогрессивно мыслящими менеджерами давление существующих традиций будет ослабевать. Общий ход развития российского менеджмента будет способствовать разрешению этих проблем.

В-четвертых, в отличие от развитых западных стран условия становления планирования бизнеса в России имеют свою специфику. Социально-экономическая среда, правовые условия, в которых работают российские предприятия, отсутствие развитой инфраструктуры, а также необходимого информационного и аналитического обеспечения планирования российского бизнеса, часто не позволяют им непосредственно использовать зарубежные методические разработки, представленные

в литературе. В них раскрываются вопросы планирования бизнеса применительно к фирмам, работающим в условиях развитой рыночной экономики. Они зачастую не соответствуют хозяйственным, экономическим, правовым и другим условиям российского бизнеса, а потому не могут быть напрямую использованы на практике.

В-пятых, сами отечественные предприятия имеют пока небольшой опыт планирования в условиях рынка. До недавнего времени менеджеры-практики считали, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть вполне заменено интуицией и практическим опытом в бизнесе. Имеющиеся знания и практические навыки многих менеджеров не в полной мере отвечают профессиональным требованиям, предъявляемым сегодня к планированию бизнеса, поэтому менеджеры зачастую недооценивают роль и значение системы планирования.

Несмотря на отсутствие законодательных актов, напрямую обязывающих руководителей предприятий заниматься бизнес-планированием, сегодня для получения финансирования из внешних источников предприятию уже необходимо разрабатывать и представлять бизнес-план.

В настоящее время российский бизнес входит в новую стадию своего развития, когда без стратегического ви́дения будущего, без постановки стратегических целей и задач на несколько лет, разработки бизнес-планов и понимания того, куда и как нужно двигаться, что нужно делать уже сегодня для их достижения, невозможно успешно продвигаться вперед.

Основные термины

Планирование, план, прогнозирование, прогноз, система планирования.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятиям «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз». Какова их сущность и основные различия?
2. При каких условиях можно рассчитывать на получение достаточно точных прогнозов? В каких случаях планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективно?
3. Назовите ключевую цель и частные цели планирования.
4. Что понимают под системой планирования и каковы ее характерные признаки?

5. Многие считают, что главную пользу приносит план, являющийся продуктом планирования. Р. Акофф утверждает, что важнейшим продуктом планирования является сам процесс. Каково ваше мнение по этому поводу? Каков смысл этого утверждения Р. Акоффа в условиях динамических изменений внешней среды?
6. Перечислите основные трудности, с которыми связано применение бизнес-планирования на российских предприятиях.

На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, дан примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 2
МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

2.1. Планирование как область знания
2.2. Типы планирования и виды планов
2.3. Подходы к организации планирования
2.4. Принципы планирования

2.1. Планирование как область знания

Планирование выделилось в самостоятельную область знаний в начале XX в. Как и любая деятельность, планирование характеризуется методологией и организацией. Обе эти характеристики тесно связаны между собой.

Методология планирования — это выбор совокупности принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем и достижения его целей. *Методология планирования* определяется пониманием путей, средств и возможностей для достижения его целей.

Организация планирования — это способ упорядочения определенных действий в соответствии с их составом, структурой и характерными особенностями. Объектом организации выступает сам процесс планирования.

Оценивая реальную практику планирования на предприятиях, необходимо рассматривать и ее *методологию* и организацию. Эти две характеристики играют важную роль и должны быть заложены в систему, процесс и механизм планирования.

Одна из важных задач менеджеров состоит в том, чтобы сознательно выбирать и конструировать методологию планирования. Применяемые в планировании технология и инструментарий только тогда эффективны, когда они опираются на эффективную методологию. При формировании методологии планирования необходимо учитывать человеческий

фактор, социально-культурный аспект планирования и потребности неформального решения проблем. К числу основных факторов, практически значимых для формирования методологии планирования, относятся: логика, интуиция и здравый смысл.

Разные предприятия и организации могут выбирать и использовать различную методологию планирования. Универсальных решений и рекомендаций на все случаи жизни здесь быть не может. В современной методологии планирования центральное место занимает системный подход. Использование принципов системного подхода выступает связующим звеном между методологией и организацией планирования.

Для достижения целей планирования предполагается использование определенных методов и методик.

Под *методами* в планировании обычно понимают некоторые способы, приемы, процедуры планирования, имеющие существенное значение и позволяющие успешно решать ту или иную конкретную задачу.

Методика планирования — это совокупность методов, связанных общностью решаемой задачи, выполняющая функцию методической инструкции.

Планирование как область научного знания пронизывает разные виды управленческой деятельности и междисциплинарно по своей природе. Отдельные ее разделы (например, производственное или оперативно-календарное планирование) разработаны более глубоко и детально, другие разделы (бизнес-планирование, финансовое планирование, планирование маркетинга и др.) разработаны в меньшей степени. Это свидетельствует о том, что планирование как область научного знания находится в стадии развития и ждет своих исследователей. Роль и значение планирования, а также потребность в нем для развития бизнеса неуклонно возрастают.

Планирование как функция управления имеет свой *объект* и *предмет*. Планирование применяется в различных социально-экономических системах (корпорациях, предприятиях или организациях, их структурных звеньях). Указанные системы могут выступать *объектом планирования*.

Предметом планирования является сама деятельность и отношения, которые охватывают отдельные элементы системы (объекта планирования) и ее взаимодействие с внешней средой. Они реализуются в ходе совместной деятельности по разработке целей, определению путей и способов, а также комплекса мер по достижению целей.

Однако планирование — это не только наука, но и в определенной степени искусство. Ведь само предвидение будущего — это творческий, интеллектуальный, мыслительный процесс, в котором соединяются профессиональные знания, опыт, навыки и интуиция субъектов планирования. Он требует от менеджеров использования творческого подхода, а также владения комплексом методов планирования.

2.2. Типы планирования и виды планов

В экономической литературе встречаются разные классификации типов планирования и видов планов, а используемая в ней терминология не отличается единообразием. Все это способно завести читателя в настоящие семантические джунгли, когда одни и те же термины у разных авторов означают разные понятия. В этой связи нам представляется целесообразным свести в одну таблицу используемые в литературе классификации планирования и дать характеристику основных типов планирования и видов планов.

В основу классификации типов планирования могут закладываться разные признаки: степень обязательности выполнения плановых заданий; временной горизонт, тип плановых решений и др. В табл. 2.1 представлены основные классификации типов планирования. Рассмотрим их подробнее.

Таблица 2.1. Классификация типов планирования

№ п/п	Классификационный признак	Типы планирования
1	Степень обязательности выполнения плановых заданий	Директивное планирование Индикативное планирование
2	Временной горизонт планирования	Долгосрочное планирование Среднесрочное планирование Краткосрочное планирование
3	Тип плановых решений	Стратегическое планирование Тактическое (операционное) планирование Оперативное (оперативно-календарное) планирование
4	Объект планирования	Корпоративное планирование Бизнес-планирование Планирование деятельности функциональных подразделений Планирование деятельности структурных звеньев Планирование деятельности отдельных работников (на уровне рабочих мест)

Окончание табл. 2.1

№ п/п	Классификационный признак	Типы планирования
5	Степень охвата объекта планирования	Общее планирование Частичное планирование
6	Предмет планирования (функциональная область деятельности)	Планирование производства Планирование маркетинга Планирование сбыта Планирование материально-технического обеспечения Планирование персонала Планирование финансов Планирование НИОКР и др.
7	Степень повторяемости	Систематическое планирование Единовременное планирование
8	Степень адаптации	Жесткое планирование Гибкое планирование
9	Степень детализации	Агрегированное планирование Детальное планирование
10	Форма координации (по временно́му признаку)	Последовательное планирование Синхронное планирование Скользящее планирование Внеочередное планирование
11	Ориентация идей планирования (по Р. Акоффу)	Реактивное планирование (reactive) Инактивное планирование (inactive) Проактивное планирование (proactive) Интерактивное планирование (interactive)

1. **По степени обязательности выполнения плановых заданий** различают *директивное* и *индикативное планирование*.

Директивное планирование имеет обязательный для исполнения характер по отношению к объектам планирования (организациям, предприятиям или их структурным подразделениям). Соответствующие ему директивные планы, как правило, имеют адресный характер и отличаются предельной детализацией.

Заметим, что в СССР государственное народнохозяйственное планирование было исключительно директивным. На макроэкономическом уровне директивное планирование позволяет достаточно эффективно решать многие задачи, имеющие общенациональное значение (например, укрепление обороноспособности страны, охрана окружающей среды, социальная политика).

В противоположность директивному *индикативное планирование* носит рекомендательный характер, а соответствующие ему индикативные (направляющие) планы не являются обязательными для исполнения. Хотя сами индикативные планы могут содержать обязательные для выполнения задания, их количество ограничено. Поэтому индикативные планы выступают в роли планов-прогнозов. На микроуровне индикативное планирование может быть использовано для составления перспективных планов.

К числу недостатков индикативных планов относятся невозможность их корректировки и отсутствие механизма контроля за их реализацией.

2. **По временно́му горизонту планирования** принято различать *долгосрочное*, *среднесрочное* и *краткосрочное планирование*. Все цели и планы разрабатываются на определенный период времени и имеют временны́е параметры.

Долгосрочное планирование ориентировано на длительную перспективу и включает в себя соответствующие этому периоду стратегические цели и планы, которые охватывают период от 3 лет и более. *Среднесрочное* планирование предполагает определение среднесрочных текущих целей и планов с временны́м горизонтом в 1–2 года. *Краткосрочное* планирование включает постановку оперативных целей, разработку оперативных планов отделов и работников на период до 1 года (на сутки, декаду, неделю, месяц, квартал).

Понятие «долгосрочный» весьма относительно. Каждое предприятие должно само для себя решить вопрос о том, как далеко должны простираться его планы. Как правило, период времени на перспективу должен быть достаточным для того, чтобы можно было разработать и реализовать стратегию. Временной горизонт планирования зависит от объекта планирования, отрасли, длительности технологического цикла и др. Обычно для периода меньше 3 лет может не хватить перспективы, так как он слишком короток для этого.

Так, для компании, работающей в лесной отрасли, временной горизонт планирования может охватывать 20 лет и более, так как лесные насаждения могут быть выращены и переработаны только много лет спустя после посадки. Судостроительные компании, имеющие достаточно длительный технологический цикл постройки судов (от 5 лет и более), также должны планировать свою деятельность на длительную

перспективу. Компании, занимающиеся добычей полезных ископаемых, в которых продолжительность разработки карьера занимает около 10 лет, также должны учитывать этот фактор при определении длительности планирования.

Вместе с тем динамичные изменения, происходящие во внешней среде, вовсе не благоприятствуют долгосрочному планированию. Так, бизнес персональных компьютеров быстро изменяется в силу технологического развития, короткого жизненного цикла продукта и того обстоятельства, что отрасль фактически находится под контролем основного производителя чипов компании *Intel*, а также поставщика операционных систем и другого программного обеспечения *Microsoft*. Отрасль модной одежды, шоу-бизнес и др., в которых каждые 2 года происходят динамичные изменения, также не могут реально планировать свою деятельность на более длительный период, чем того требует их бизнес.

Долгосрочное планирование следует отличать от прогнозирования. И хотя по форме они схожи, но по содержанию различаются. Прогнозирование является одним из этапов долгосрочного планирования. Без прогнозирования долгосрочное планирование было бы гаданием, а не научным предвидением. Так, на микроуровне (в хозяйствующих субъектах) при составлении долгосрочных планов могут прогнозироваться: уровень цен, стоимость рабочей силы, объемы продаж, доля рынка, риски и т. п.

3. **По типу плановых решений**, которые закладываются в основу планирования и соответствуют определенным уровням иерархии в управлении, выделяют: *стратегическое планирование* — высший уровень, *тактическое* (*операционное*) — средний уровень и *оперативное* (*оперативно-календарное*) — низовой уровень. Этим типам планирования соответствуют определенные виды планов: стратегические, тактические и оперативные.

Иногда некоторые авторы в своих работах указанные выше типы планирования (и соответствующие им виды планов) приравнивают к типам планирования по временно́му горизонту (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное), что само по себе некорректно. Ведь стратегическое планирование становится таковым не потому, что рассматривается долгосрочный период. Рассматриваемая классификация может характеризоваться и рядом других признаков (например, степенью детализации, дифференциации, точности информации и др.) (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Характеристики стратегического, тактического и оперативного планирования [Экономика предприятия, 1999, с. 291]

Уровень	Структурные признаки				
	дифференциация	**детализация**	**точность информации**	**временной горизонт**	**структурированность проблем**
Стратегический	Слабая (общий план)	Глобальные параметры	Низкая	Долгосрочный	Слабо структурированные проблемы
Тактический	↓	↓	↓	↓	↓
Оперативный	Сильная (много частных планов)	Детальные параметры	Высокая	Краткосрочный	Четко структурированные проблемы

Стратегическое планирование, как правило, охватывает не только отношения между подсистемами внутри компании, но и отношения между компанией в целом и ее бизнес-средой, с которой компания непосредственно взаимодействует и на которое она оказывает определенное влияние. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным, а в центре всей системы стратегического планирования находится стратегический план. В основу стратегического планирования закладываются стратегические решения.

Стратегические решения — это такие управленческие решения, которые:

1) ориентированы на будущее и выступают основой для принятия тактических и оперативных решений;
2) связаны со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые факторы внешней среды бизнеса;
3) связаны с привлечением значительных инвестиционных ресурсов, а потому могут иметь существенные, долгосрочные последствия для компаний.

К примеру, стратегические решения могут быть связаны с внедрением новшеств (новой продукции, технологии), затрагивать изменение бизнес-модели, приобретение и слияние предприятий, выход на новые целевые сегменты рынка и др.

Тактическое планирование связано с определением задач и средств, необходимых для достижения стратегических целей. Такое планирование по времени обычно бывает среднесрочным и охватывает взаимосвязи между подсистемами компании, а также между ними и ком-

панией в целом. Как правило, тактический (операционный) план — это план определенной части компании, например дочерней компании или ее подразделения.

Оперативное планирование представляет собой выбор из традиционных средств решения задач или установленных вышестоящим руководством и разрабатывает процесс их реализации, тогда как основная цель стратегического планирования состоит в поиске новых возможностей и создании потенциала для выживания компании в условиях динамично изменяющейся внешней среды, а тактическое планирование создает предпосылки для реализации этих новых возможностей.

Оперативное планирование обычно является краткосрочным, осуществляется различными отделами для планирования их текущей деятельности. Оно становится действенным только тогда, когда подкреплено долгосрочным стратегическим планом.

С точки зрения ответственности за формирование и реализацию планов каждому уровню иерархии в управлении компанией соответствует свой тип планирования. Так, на высшем уровне управления (топ-менеджмент) менеджеры отвечают за формирование миссии, разработку стратегических целей и принятие решений по формированию стратегии развития бизнеса и политики компании, что соответствует стратегическому типу планирования и разработке стратегических планов. Средний уровень управления (функциональный менеджмент) прежде всего несет ответственность за тактическое (операционное) планирование, хотя активно участвует и в формировании стратегических планов компании. Низовой уровень управления (линейный менеджмент) отвечает за оперативное планирование, связанное с формированием и реализацией оперативных планов текущей деятельности своих подразделений (на квартал, месяц, декаду, сутки) и отдельных рабочих мест.

Формально тактический план вытекает из стратегического и обеспечивает его выполнение, а оперативный — из тактического плана. Взаимосвязи между отдельными типами планирования и уровнями управления представлены на рис. 2.1.

В иерархии управления отдельные виды планов взаимосвязаны и соотносятся между собой. Планы нижестоящих уровней последовательно вытекают из планов вышестоящего уровня. По признаку иерархии отдельные планы могут находиться между собой в отношении соподчиненности, когда план вышестоящего звена очерчивает рамки действий, в которых должен быть сформулирован план нижестоящего звена.

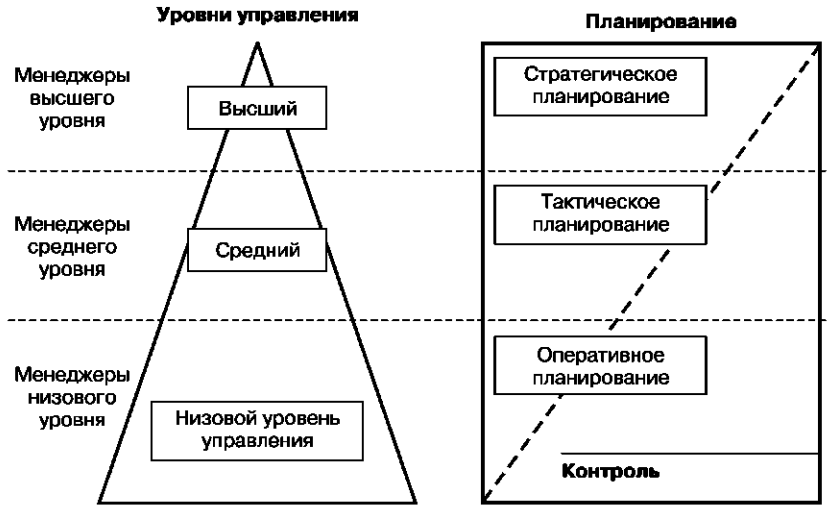

Рис. 2.1. Уровни управления и типы планирования

Заметим, что у некоторых авторов, например в работе Ханна (1997), можно встретить и иную классификацию, согласно которой выделяются лишь два вида планирования: стратегическое и оперативное. Оперативное планирование, опирающееся на стратегическое планирование, означает планирование по достижению целей. В процессе оперативного планирования планируются результаты деятельности (компании или ее подразделения) в кратко- или среднесрочной перспективе, а также мероприятия и ресурсы, необходимые для достижения этих результатов.

4. **По объекту планирования** в зависимости от рассматриваемого уровня управления различают:

1) *корпоративное планирование* (объект планирования — все виды бизнеса диверсифицированной компании в целом);
2) *бизнес-планирование* (объект планирования — отдельное направление бизнеса компании или бизнес-проект);
3) *планирование деятельности функциональных подразделений* компании (НИОКР, маркетинга, финансов и др.);
4) *планирование деятельности структурных звеньев* (отделов, цехов, участков);
5) *планирование деятельности отдельных работников* (на уровне рабочих мест).

Отдельное *направление бизнеса* представляет собой минимальный объект стратегического планирования, характеризующийся рядом продуктовых, рыночных и организационно-структурных признаков, для которого можно разработать бизнес-план. Направления бизнеса должны, по возможности, соответствовать структурным бизнес-единицам, что позволяет обеспечить единство их стратегического и оперативного управления. Примерами направлений бизнеса на предприятии средств механизации являются производство лифтов и производство эскалаторов.

На однопрофильном предприятии, по понятным причинам, отсутствует корпоративное планирование. На малых и средних предприятиях бизнес-планирование может осуществляться и без выделения направлений бизнеса, на уровне всего предприятия.

В соответствии с указанными типами планирования выделяют следующие виды планов: корпоративный план, бизнес-планы (бизнес-единиц или всего предприятия, отдельного проекта), операционные планы деятельности структурных звеньев.

5. **По степени охвата объекта планирования** различают *общее* и *частичное планирование*. *Общее планирование* разрабатывается для компании в целом и охватывает все области и аспекты планирования. Ему соответствует общий план компании. *Частичное планирование* охватывает лишь отдельные звенья (отделения) или области ее деятельности, например производство или финансы. Им соответствуют частные планы.

6. **По предмету планирования** (функциональной области деятельности) различают: планирование производства, снабжения, маркетинга, сбыта, финансов, персонала, НИОКР (инноваций) и др. Функциональные области выступают предметом планирования и управления в организации, определяют ее структуру управления.

Функциональные области деятельности — это основные виды деятельности соответствующих подразделений, объединенные специфической целью и однородностью взаимосвязанных задач, выполнение которых необходимо для достижения всей организацией поставленных целей. Типичные функциональные области соответствующих подразделений: сбыт, маркетинг, производство, финансы, персонал, НИОКР (инновации). Им соответствуют: план сбыта, план маркетинга, производственный план, финансовый план, план по персоналу, план НИОКР.

7. **По степени повторяемости** различают *систематическое* (регулярно повторяющееся, периодическое) планирование и *единовременное планирование* (нерегулярное, осуществляемое от случая к случаю).

Так, стратегические и тактические планы стали основой систематического цикла планирования на предприятии. *Систематическое планирование* используется для организации процессов планирования и разработки планов предприятия в целом и его структурных подразделений, в рамках которых на определенный период времени ставятся цели, планируются мероприятия и необходимые ресурсы. Этому типу планирования соответствует корпоративный план для компании в целом и бизнес-планы ее бизнес-единиц.

Единовременное планирование осуществляется нерегулярно. В этом случае предметом планирования являются *проекты*[1] — ограниченные во времени комплексы действий, разрабатываемые для достижения поставленных целей, которые могут и не повторяться когда-либо еще в будущем. Им соответствуют бизнес-планы проектов.

Проекты могут осуществляться в рамках разных временны́х периодов. Планирование проектов может относиться как к организации в целом (например, бизнес-план создания нового предприятия), так и к его отдельному элементу (проект реконструкции или технического перевооружения цеха). Как правило, они разрабатываются «по требованию», под конкретную стратегическую задачу (например, планирование разработки, производства и внедрения на рынок нового продукта), зачастую связаны с необходимыми капиталовложениями (инвестиционные проекты) или маркетинговыми операциями (организация и планирование рекламной компании).

Инвестиционный проект (investment project) порождается некоторым *проектом*, предполагает обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимую проектно-сметную документацию. Он представляет собой объект реального инвестирования (как правило, в форме приобретения, нового строительства, реконструкции, модернизации

[1] *Проект* (project) понимают в двух смыслах: во-первых, как комплекс документов, содержащих цель предстоящей деятельности и определение комплекса действий, направленных на ее достижение; во-вторых, как сам комплекс действий (работ, услуг, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели. То есть термин «проект» понимается и как документация, и как деятельность [Методические рекомендации, 2000, с. 104]. В данном случае он используется нами во втором значении, как деятельность.

В литературе по управлению проектами *проект* рассматривают как сферу деятельности, направленную на изменение какой-либо системы в соответствии с поставленными целями.

производства и т. п.) и реализуется на основе описания практических действий по его осуществлению (соответствующего бизнес-плана инвестиционного проекта).

Следует различать *проекты* и *программы*. *Программа*, как правило, включает несколько взаимосвязанных проектов, которые представляют собой набор различных планируемых на определенный временной период мероприятий и планов, направленных на достижение определенных целей. В отличие от программ проект характеризуется меньшими масштабами и сложностью, имеет ограниченный горизонт планирования. Программа ориентирована на более длительный период (например, программа управления качеством).

Систематическое и единовременное планирование в компаниях могут интегрироваться в общую систему планирования.

8. **По степени адаптации** различают *жесткое* и *гибкое планирование*. Поскольку внешняя среда предприятия динамична, то планы предприятия должны адаптироваться к происходящим изменениям.

Система планирования, предполагающая адаптацию планов в соответствии с изменяющимися условиями, называется *гибким планированием*. Противоположностью гибкого планирования является *жесткое планирование*, которое допускает для всего планового периода только обязательные частные планы.

Гибкое планирование особенно подходит в ситуациях риска и предполагает, что план первого года в цепи планов обязателен, в то время как остальные являются адаптируемыми альтернативными частными планами. Процесс гибкого планирования на несколько периодов можно представить в виде дерева решений, охватывающего своими разветвлениями все последующие решения (альтернативные частные планы), которые могут быть реализованы со всеми их последствиями. Однако в хозяйственной практике приемы динамического расчета оптимальной цепочки частных планов по дереву решений находят ограниченное применение в силу их сложности.

При *жестком планировании* в начале первого периода принимается обязательное решение не только по альтернативе этого периода, но и по всей цепочке альтернатив дерева решений. Такой тип планирования приемлем, если общее планирование предприятия осуществляется при полной информации о будущем развитии. Частные планы при жестком планировании определяются с помощью моделей оптимизации или на основе опыта. Техника жесткого планирования обеспечивает предметную координацию и реализуемость частных планов и

всей системы. Недостаток жесткого планирования состоит в том, что в случае, если ожидаемые ситуации не наступают, все последующие решения уже приняты, что не позволяет в дальнейшем принимать более подходящие адаптивные решения.

9. **По степени детализации** различают *агрегированное* (укрупненное) *планирование*, которое ограничивается установлением общих контуров в виде укрупненных контрольных цифр по определенным показателям, и *детальное планирование* процесса или объекта, сопровождаемое детальными расчетами показателей. Им соответствуют агрегированные и детальные планы.

10. **По форме координации** в процессе планирования на предприятии возникает необходимость координации (согласования) всех частных планов между собой с учетом общих целей предприятия.

Проблема координации частных планов может решаться двумя путями:

1) путем *последовательного планирования*, когда планы разных функциональных отделов или иерархических уровней составляются последовательно шаг за шагом, а созданные отдельные планы сводятся в общий план предприятия с учетом требующихся согласований;
2) путем *синхронного планирования*, когда за один прием планирования составляются планы для всех функциональных отделов с учетом всех существующих взаимозависимостей.

Формы координации классифицируют по трем признакам:

1) по временно́й координации;
2) по предметной координации;
3) по иерархической координации.

По признаку временно́й координации различают:

1) *последовательное планирование*, согласно которому планы разрабатываются с определенной периодичностью (например, 1,5 года, 10, 15 лет) и по завершении одного плана на его базе разрабатывается другой (например, при пятилетнем плановом периоде составляют пять отдельных планов, причем вначале составляется план на первый год, опираясь на его результаты и данные, составляют план на второй год и т. д.);
2) *синхронное планирование*, когда содержание планов на все пять лет определяется одновременно с учетом их временны́х взаимозависимостей;

3) *скользящее планирование* с перекрывающими один другой периодами, при котором после истечения определенного срока (например, первого года в пятилетке) план продлевается на такой же срок — на год, т. е. 4 + (1);

4) *внеочередное планирование*, при котором планирование осуществляется по мере необходимости, например антикризисное планирование в ситуации банкротства предприятия и разработка соответствующего бизнес-плана.

Последовательное и скользящее планирование представлено на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Типы планирования во временнóй последовательности [Хан, 1997, с. 49]

Продолжение планирования, требующее последующей разработки детализированных планов по завершении предыдущего частного плана и соответствующей адаптации предварительных планов из года в год, называют *скользящим планированием*. Так, при скользящем планировании план первого года прорабатывается детально (например, частные планы могут быть разработаны подробно по полугодиям), а остальные четыре годовых плана — в общих чертах. При этом детальное планирование осуществляется регулярно по истечении частного плана, а предварительное планирование также идет регулярно, год за годом.

Предметная координация планирования предполагает получение общих (скоординированных) планов, наиболее благоприятных с точки зрения достижения целей организации. Для уменьшения количества туров планирования предполагается начинать с планирования работы функционального отдела с наименьшей производительностью (т. е. с планирования «узких мест») и дополнить его частными планами всех функциональных отделов, которые сводятся в один общий план.

Предметно-последовательное планирование — после согласования многократных туров частного планирования обеспечивает предметную координацию и реализуемость общего плана.

Цель *предметно-синхронного планирования* состоит в разработке одного общего плана предприятия с одновременным охватом всех функциональных отделов в их взаимозависимости на один или несколько периодов. Синхронное планирование осуществляется централизованно в отделе по планированию и требует наличия модели синхронного планирования. Некоторые из крупных предприятий используют такие модели.

11. **По ориентации идей планирования**, согласно типологии, предложенной Р. Акоффом, выделяют четыре основных типа планирования [Акофф, 2002]:

1) *реактивное планирование* (reactive — возврат к прошлому), в котором плановики ориентированы на прошлое, с оглядкой на историю развития фирмы;

2) *инактивное планирование* (inactive — приспособление к настоящему), характеризуемое инертностью поведения плановиков, их ориентацией на настоящее, когда они удовлетворены существующим положением вещей и хотят сохранить его, рассуждая по принципу «лучшее — враг хорошего»;

3) *проактивное планирование* (proactive — упреждение, смотрит в будущее) ориентировано на упреждение событий будущего, когда плановики стремятся ускорить изменения и использовать открывающиеся возможности, при этом оказывается весьма полезным ситуационное планирование;

4) *интерактивное планирование* (interactive — взаимодействие) ориентировано на взаимодействие, в ходе которого плановики рассматривают будущее как продукт созидательной деятельности, а потому стремятся проектировать желаемое будущее и изыскивать пути его построения.

В табл. 2.3 представлены четыре основных вида ориентации в планировании.

Будучи сторонником интерактивного подхода в планировании, Р. Акофф приводит следующую аналогию [Акофф, 2002, с. 64]:

- реактивисты пытаются плыть против него;
- инактивисты пытаются удержаться в бурном потоке;
- проактивисты стараются оседлать его первую волну;
- интерактивисты стремятся контролировать поток.

Таблица 2.3. Четыре основных вида ориентации в планировании [Акофф, 2002, с. 55]

Ориентация	Прошлое	Настоящее	Будущее
Реактивная	+	–	–
Инактивная	–	+	–
Проактивная	–	–	+
Интерактивная	+/–	+/–	+/–
+ положительное отношение – отрицательное отношение			

Подводя итог рассмотрению различных типов планирования, необходимо отметить, что на практике чаще всего используют комбинации различных типов планирования и видов планов. Совокупность различных типов планирования, применяемых одновременно на отдельном предприятии, называют **формой планирования**.

Выбор формы планирования во многом зависит от стадии развития бизнеса компании. Как правило, на начальном этапе развития бизнеса используемая система планирования и ее планы не отличаются особой сложностью. Для бизнеса зрелой и крупной компании реализуемая ею форма системы планирования достаточно сложна и многообразна, а сами планы более масштабны. К числу других факторов, влияющих на выбор форм планирования, относятся: особенности вида бизнеса, квалификация персонала, организация процесса планирования и др. Заметим, что любая форма планирования может рассматриваться одновременно с разных точек зрения: содержания плановых решений, временнóго горизонта планирования, степени повторяемости и детализации плановых операций и т. д.

2.3. Подходы к организации планирования

В зарубежной и отечественной практике используются различные подходы к организации процесса планирования в иерархических системах

управления. Наибольшее распространение на практике получили *три подхода к планированию*: *«сверху вниз»*, *«снизу вверх»* и *«встречное планирование»* на основе сочетания первого и второго (рис. 2.3).

Традиционно основная ответственность за организацию процессов планирования возлагалась на менеджеров высшего уровня управления. Однако современная идеология планирования предполагает участие в этом процессе и других сотрудников фирмы. Заметим, что не существует универсальных процессов планирования, которые подходили бы любой без исключения организации. Правильный выбор процесса планирования для конкретной организации зависит от множества факторов.

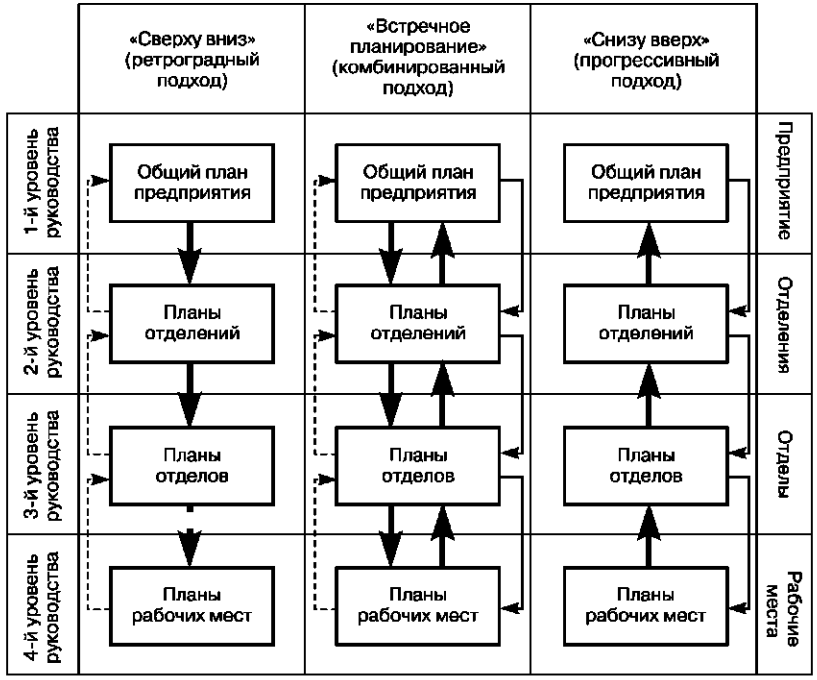

Рис. 2.3. Подходы к организации процесса планирования [Экономика предприятия, 1999, с. 295]

Рассмотрим традиционные подходы к планированию и некоторые новые тенденции.

Подход «сверху вниз». Долгое время корпоративное планирование рассматривалось как функция высшего руководства или (чаще всего) центральных отделов планирования, состоящих из группы специалистов-плановиков, подчиненных непосредственно исполнительному директору или президенту фирмы (рис. 2.4).

Планирование по принципу «сверху вниз» получило наибольшее распространение в 1970-е гг. Центральный отдел планирования собирал данные и разрабатывал стратегические планы, которые после утверждения президентом доводились до руководителей дочерних компаний, отделений и отделов.

Чаще всего планирование на основе подхода «сверху вниз» было характерно для специализированных предприятий, в которых ключевые стратегии и задачи каждого отделения формировались на уровне предприятия в целом и затем выступали руководством к действию для руководителей и сотрудников отделений.

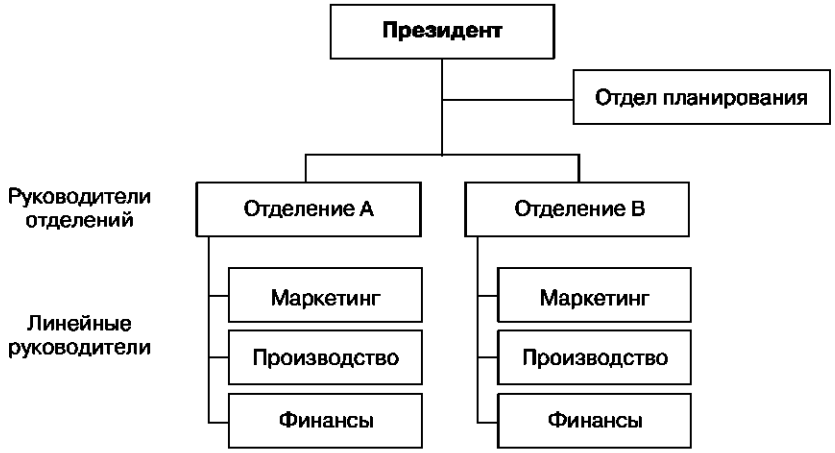

Рис. 2.4. Роль и место отдела планирования в оргструктуре управления компанией

Подход «снизу вверх». Этот подход основан на децентрализации планирования. Необходимость учета постоянно изменяющихся рыночных условий и предпочтений потребителей способствовала децентрализации функций планирования и передачи их руководителям отделений. Сущность подхода «снизу вверх», более характерного для диверсифицированных компаний, заключается в том, что цели и производственные планы отделений стали формироваться самими отделениями, а центральные отделы стратегического планирования взяли на себя разработку основных показателей компании в целом и координацию планов. Появились специалисты по планированию непосредственно в отделениях компании с целью оказания помощи менеджерам в разработке собственных стратегических решений. Были созданы *специальные группы планирования* — это временные группы, включающие линейных менеджеров, несущих ответственность за разработку стратегического плана и весь процесс планирования в компании (рис. 2.5). Они разрабатывали варианты достижения долго- и среднесрочных стратегических целей и вырабатывали практические рекомендации по их достижению. При таком подходе к планированию разработка плана основывалась не на абстрактных умозаключениях, а на знании реалий рынка и операционной деятельности. Это привело к тому, что планы стали разрабатываться теми, кто реально отвечает за их выполнение.

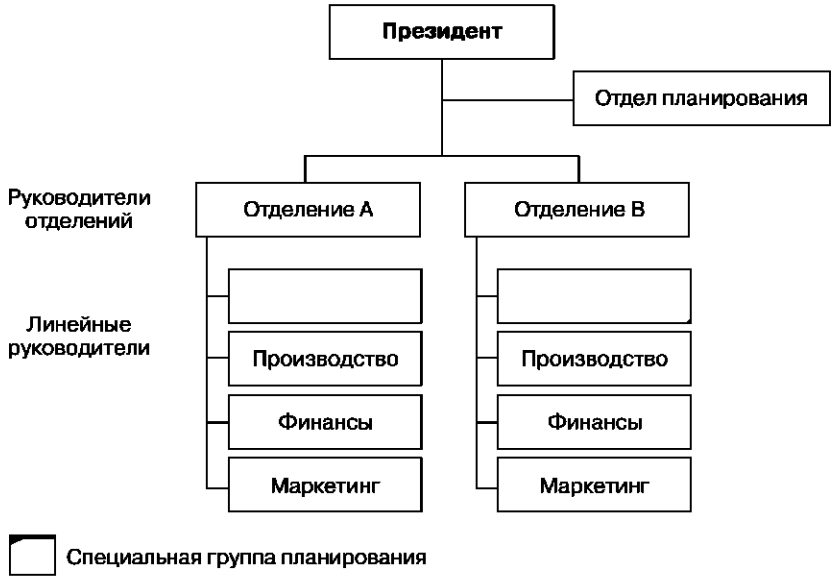

Рис. 2.5. Роль и место децентрализованного планирования в оргструктуре управления компанией

Реальным примером практического использования децентрализованного планирования является компания *Johnson & Johnson*, включающая 33 направления бизнеса, 168 подразделений в 53 странах мира. По данным одного из зарубежных исследований, около 2/3 американских компаний в планировании используют подход «снизу вверх», 1/3 планируют на основе взаимодействия всех уровней управления, а планирование «сверху вниз» практически отсутствует [Дафт, 2001].

«Встречное» планирование осуществляется, как правило, комбинированно: «сверху вниз и снизу вверх». Оно соединяет в себе централизованный и децентрализованный способы принятия решений с целью преодоления их слабых мест и использования преимуществ обоих способов в едином процессе планирования. Представители разных уровней управления должны согласовать свои цели и представления о путях их достижения в ходе многократно повторяющихся совещаний (плановых конференций), являющихся основой формирования и утверждения плана (рис. 2.6). «Встречное» планирование начинается централизованным движением сверху вниз и заканчивается обратным децентрализованным направлением движения снизу вверх. При продвижении как сверху вниз, так и в обратном направлении могут возникать подциклы планирования. Процесс «встречного» планирования заканчивается, как только общий план и высшие цели будут признаны руководством удовлетворительными, после чего планы утверждаются.

Однако организационные затраты при «встречном планировании» выше, чем при двух других способах. Его достоинства состоят в том, что оно в большей мере отвечает личностным требованиям (профессионализм, уровень знаний и др.) и предметным требованиям (координация планов, снятие потенциальных конфликтов, вертикальное и горизонтальное согласование, соблюдение полномочий и ответственности в планировании) в системе планирования. Недостатком этого способа является все же последовательный подход к формированию общего плана, который, скорее, только в удовлетворительной мере соответствует представлениям высшего руководства о целях компании.

Новая парадигма в планировании. За последние два десятилетия целый ряд компаний стали вовлекать в процесс планирования работников всех уровней управления. В условиях неопределенности и нарастания конкуренции стратегическое мышление и участие работников в процессе разработки планов становятся все более необходимыми. Новая парадигма предполагает, что менеджеры среднего звена и специалисты-плановики компании выполняют вспомогательную поддержи-

Рис. 2.6. «Встречное» планирование [Хан, 1997, с. 50]

вающую роль, оказывая помощь линейным менеджерам и сотрудникам в разработке динамичных планов организации.

На практике для вовлечения широких кругов сотрудников в обсуждение проблем развития компании используется метод, который получил название «искусство стратегического диалога» [Van der Heijden, 1996]. Чаще всего он начинается с обсуждения одного или двух ключевых аспектов деятельности, отличающихся высоким уровнем непредсказуемости и имеющих наибольшее значение для развития компании. Метод представляет собой способ вынесения суждений о будущем и напоминает разработку нескольких равновероятных направлений будущего развития компании.

Внедрение планирования в организациях. Планирование становится действенным инструментом только тогда, когда работники непосредственно вовлечены в процесс планирования, принимают непосредственное участие в процессе постановки целей и разработке планов их достижения.

Особая *роль высшего руководства* заключается в том, что они должны проявлять интерес к процессу планирования, оказывать ему полную поддержку и участие. Это одна из важнейших их функций. Планирование по-прежнему начинается и заканчивается на вершине иерархии. Высшие

менеджеры определяют общую схему планирования и принципы постановки целей, несут полную ответственность за эффективность планирования.

Обучение сотрудников. Стратегическое планирование требует знания рынков и других элементов внешней среды бизнеса, а также глубокого понимания внутренней среды фирмы. Поэтому для вовлечения в стратегическое планирование менеджеров низового уровня и рядовых сотрудников требуется их обучение.

Новые роли специалистов по планированию. Сегодня они выполняют вспомогательную, поддерживающую функцию. Она заключается в сборе данных, проведении статистического анализа, построении графиков и расписаний, оказании помощи остальным работникам в формулировке целей и разработке планов. Их задача — обеспечивать информацией, стимулировать сотрудничество и облегчать планирование.

2.4. Принципы планирования

Планирование должно соответствовать определенным требованиям, которые сформулированы в виде принципов, определяют характер планирования и одновременно являются его признаками.

Совокупность принципов планирования, известных в настоящее время науке, можно разделить на две группы: общие и специфические.

К числу *общих* принципов планирования можно отнести: целенаправленность, целостность и полноту, гибкость, актуальность, эффективность.

К числу *специфических* относятся: уровень стандартизации, уровень точности, согласованности планов, уровень документального обеспечения, принцип непрерывности, принцип участия и другие особенности систем планирования.

Отметим, что некоторые из административных принципов управления, сформулированные еще А. Файолем, сохраняют свою значимость для планирования и по сей день. Например, *принцип единства управления и единый план работы.* Заметим, что если административные принципы управления были достаточно эффективны в относительно предсказуемых, простых ситуациях, то в условиях динамичных изменений бизнес-среды возможности их применения ограничены.

1. **Целенаправленность** системы планирования и системы планов проявляется в том, что цели верхнего уровня являются исходным пунктом всего процесса планирования, а также его результатом. Формирование отдельных разделов общего плана предприятия (или частных планов) должно вытекать из целей верхнего уровня и обеспечивать возможности их достижения.

2. **Целостность и полнота.** Системное, целостное и полное представление о событиях и процессах можно получить только на основе всей совокупности взаимосвязанных планов, что позволяет менеджерам делать содержательные и обоснованные выводы.

3. **Гибкость системы планирования.** Система планирования тогда обладает гибкостью, когда она может приспосабливаться к происходящим изменениям во внутренней и внешней среде. Так, в ходе планирования рекомендуют жестко задавать мероприятия только тогда, когда это кажется абсолютно необходимо, а в остальном планировать гибко. Для этого необходимо в определенных границах оставлять возможность пересмотра и уточнения плана, так как новая информация и дополнительные сведения о конъюнктуре рынка могут влиять на постановку и выполнение производственных задач. Для повышения уровня гибкости рекомендуют также разрабатывать альтернативные планы, а затем в ходе реального развития ситуации принимать решение о том, какая плановая альтернатива должна быть реализована в каждый период.

4. **Актуальность.** Информация на входе, в процессе переработки информации и на выходе из системы планирования должна соответствовать требованиям ее актуальности.

5. **Эффективность.** Издержки, связанные с формированием системы планирования, не должны превышать результат (эффект) от ее внедрения и практического использования. Эффективность планирования зависит от координации и интеграции планов в процессе планирования. Однако не следует переходить границы, за которыми «избыток планирования» сковывает инициативу и предприимчивость работников, а также снижает мотивацию персонала.

Р. Акофф сформулировал и обосновал три основных принципа интерактивного планирования: принцип *участия*, принцип *непрерывности* и принцип *холизма* (планирование «сразу всеми») [Акофф, 2002]. Рассмотрим их, поскольку они также важны для успешного процесса планирования в организации.

6. **Принцип участия** предполагает, что важнейшим продуктом планирования является сам процесс. Поэтому главные выгоды дает участие в этом процессе, которое обеспечивает многообразие точек зрения на проблемы планирования. Чем больше различаются точки зрения на проблему, тем больше альтернативных путей ее решения может быть предложено.

Каждое подразделение предприятия само разрабатывает свой план. Планирование, основанное на принципе участия, называют *партисипативным*. Принцип участия подразумевает, что никто не может эффективно планировать для кого-то другого.

Руководители подразделений должны быть непосредственно вовлечены в процесс планирования — это одна из важнейших их функций. Принцип участия позволяет уменьшить трудности, с которыми связано выполнение планов. Люди гораздо охотнее выполняют планы, в составлении которых они принимали непосредственное участие.

7. **Принцип непрерывности** в планировании заключается в том, что сам процесс планирования в фирме должен быть непрерывным процессом, направленным на адаптацию решений, относящихся к будущему, с учетом обновления информации о состоянии дел фирмы и внешней среде ее бизнеса. Планирование превращается в процесс последовательной корректировки планов, который должен постоянно возобновляться.

В реальной практике планирование носит скорее циклический характер, при этом цикл планирования повторяется ежегодно. Сущность планирования определяется как процесс непрерывной корректировки планов, помогающий фирме адаптироваться и выжить в конкурентной борьбе. Поэтому необходимо иметь гибкий план, который можно постоянно корректировать, а не жесткий план, который нельзя выполнить.

В масштабе отдельной фирмы план может быть великолепным, но он будет обречен на провал, если руководство не осознает тех несоответствий, которые возникают по мере свершения реальных событий. Таким образом, планирование должно быть непрерывным процессом, а планы безусловно должны постоянно переоцениваться и корректироваться с учетом непрерывно поступающей информации.

8. **Принцип холизма (единства)**, по мнению Р. Акоффа, состоит из двух частей: *принципа координации и принципа интеграции*. Все организации разделены на уровни иерархии, в каждом из них есть структурные звенья, отличающиеся по своим функциям, продукции и обслуживаемому рынку. Координация охватывает взаимодействие звеньев одного уровня иерархии, интеграция — между звеньями разных уровней.

Различные подразделения должны скоординировать свои планы, чтобы частные планы свести в общий план, свободный от претензий и конфликтов. Суть *принципа координации* сводится к тому, что деятельность звеньев одного уровня следует планировать одновременно и во взаимозависимости с другими (путем так называемого синхронного множественного планирования), поскольку проблемы подразделения чаще всего связаны с его взаимодействием с другими подразделениями и решать их нужно одновременно, с разных точек зрения.

Принцип интеграции состоит в том, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях.

Сочетание этих двух принципов дает *принцип холизма*, согласно которому чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планировать одновременно и во взаимозависимости. Этот принцип противопоставляется последовательному планированию («сверху вниз», «снизу вверх»). Интерактивное планирование требует усилий и времени, а потому может быть оправдано в случае значительных улучшений работы организации.

В заключение отметим, что следует обеспечивать определенную *согласованность между принципами планирования и принципами управления*, такими как объем делегирования полномочий, стиль управления. Особенности построения системы планирования и выбор ее формы должны способствовать достижению высоких результатов, повышению конкурентоспособности предприятия.

Основные термины

Методология и методика планирования, форма планирования; принцип координации; принцип интеграции; партисипативное планирование.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимают под методологией планирования и каково ее влияние на практику планирования и его конечный результат?
2. В чем отличие долгосрочного планирования от прогнозирования и как они между собой соотносятся?
3. Проведите анализ соотношения функций планирования и контроля, выполняемых менеджерами на каждом уровне управления. Каковы происходящие изменения в зависимости от рассматриваемого уровня иерархии в управлении?
4. Представьте себе, что университет собирается: 1) внести изменения в учебные планы по подготовке менеджеров с целью учета требований современной практики менеджмента; 2) активизировать работу студентов в проведении научных исследований; 3) расширить возможности по трудоустройству своих выпускников. Какими типами планирования и подходами к планированию вы по-

рекомендуете воспользоваться, чтобы провести соответствующие мероприятия и достичь желаемого результата?

5. В чем суть партисипативного планирования?
6. Назовите общие принципы планирования и их особенности.
7. Каковы особенности принципов координации и интеграции в планировании?
8. Что понимают под формой планирования и от чего зависит ее выбор для конкретного предприятия?

На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, дан примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».

Тема 3
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БИЗНЕС-ПЛАН

3.1. Перемены и неопределенность в современном бизнесе
3.2. Сущность стратегического планирования
3.3. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи
3.4. Характеристики процесса бизнес-планирования
3.5. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса

3.1. Перемены и неопределенность в современном бизнесе

Современный бизнес функционирует в условиях нарастания сложности, неопределенности и динамичных изменений, происходящих во внешней среде. Источники возникновения неопределенности разнообразны и связаны с действием целого ряда факторов, находящихся как внутри организации, так и вне ее. Уменьшение размеров и увеличение гибкости фирм, рост объемов информации и сложности в принятии решений, разнообразие состава и вариаций поведения самих менеджеров характеризуют факторы неопределенности внутренней среды организаций. Усиление конкуренции и глобализации бизнеса, появление новых технологий, сокращение жизненного цикла продукта в результате увеличения скорости технологических изменений, демографические сдвиги, политические тенденции, стратегические альянсы и нестабильность финансовых рынков представляют собой факторы, создающие вариации в неопределенности внешней среды.

Различают четыре уровня неопределенности в бизнесе [Ковени, 2004].

1. **Достаточно ясная перспектива.** Позволяет делать прогнозы на будущее с высокой степенью вероятности. С этим уровнем неопределенности чаще всего сталкиваются компании, работающие

в стабильных отраслях, для которых характерны низкие темпы технологических инноваций и высокие входные барьеры в отрасль. Например, производители продуктов питания, операторы грузовых перевозок, которые могут с определенной долей уверенности определять объемы рынка для большинства выпускаемых ими продуктовых линий или предоставляемых видов услуг.

2. **Альтернативные варианты развития бизнеса в будущем.** При этом уровне неопределенности развитие бизнеса предполагает ряд разнообразных, достаточно определенных альтернативных и взаимоисключающих вариантов, из которых должен быть выбран один. С этим уровнем неопределенности чаще всего сталкиваются компании в сферах деятельности, связанных с технологическими стандартами, например сотовыми стандартами, стандартами беспроводной связи и др. Этот уровень неопределенности характерен для сфер деятельности, в которых предстоящие перемены связаны с государственным или законодательным регулированием бизнеса, когда до принятия законодательным органом какого-либо решения невозможно предсказать, какой вариант поправки к закону будет принят.
3. **Неограниченный ряд вариантов развития бизнеса в будущем.** Для этого уровня неопределенности движение в будущее связано не с рядом конечных итогов, а с рядом различных вариантов развития. При этом основную роль играет действие непредсказуемых макроэкономических условий. Например, неопределенный уровень спроса на отдельный вид продукта или услуги (число пользователей кабельного доступа в Интернет в ближайшие несколько лет). И хотя изучение рынка сбыта и проведение маркетинговых исследований отчасти помогают определить грубые ориентиры уровня спроса, они не могут предоставить более точную информацию относительно спроса на отдельные товары или услуги.
4. **Неограниченный набор возможных последствий.** Для этого уровня неопределенности дорога в будущее неясна и непредсказуема, а выбор вариантов развития бесконечен. К примеру, зарождающиеся рынки е-коммерции или m-коммерции (с использованием мобильных телефонов).

Чаще всего в принятии стратегических решений современные менеджеры сталкиваются с неопределенностью 2-го и 3-го уровней, когда возможные варианты развития бизнеса известны. Сложность состоит в том, чтобы своевременно выбрать один из них или существенно сократить число возможных альтернатив. Со временем неизвестное становится известным. Слишком долгое выжидание приводит к тому, что благоприятные возможности упускаются. Поспешный выбор альтернативы и ее реализация могут привести к тому, что более успешной и результативной могла быть совершенно другая альтернативная стратегия. Однако фактор времени не является единственным фактором, усложняющим разработку и реализацию стратегии.

Понимание природы изменений, происходящих в отрасли, позволяет видеть модели отрасли и в соответствии с этим разрабатывать свои стратегии развития бизнеса, которые могут быть успешными. В соответствии с типологией, представленной в исследовании А. Магэхан, отрасли могут развиваться по четырем моделям: радикальной, прогрессивной, творческой и промежуточной [Магэхан, 2004]. Каждая модель изменений в отрасли имеет свои особенности получения прибыли.

Для определения модели, по которой развивается отрасль, необходимо выявить риски, с которыми она может столкнуться. Ключевым для определения модели является понятие «устаревание», которое может угрожать как основной деятельности, долгое время обеспечивавшей получение прибыли, так и основным активам. Например, многие автодилеры обнаружили, что традиционные способы продажи автомобилей все меньше привлекают клиентов, поскольку информацию о моделях автомобилей теперь можно получить через Интернет. В этой связи прежняя форма обслуживания перестает устраивать клиентов, что вынуждает автодилеров искать новые формы обслуживания (см. пример 3.1). Устаревают и основные активы, которые уже не могут приносить прежней прибыли. Например, в фармацевтической промышленности довольно быстро истекает срок действия патентов на изготовление лекарств, на получение которых ранее были затрачены огромные средства, а также постоянно появляются новые препараты. Угрозы для основной деятельности или основных активов отрасли и определяют тип модели, по которой развивается отрасль (табл. 3.1).

Пример 3.1. Новая стратегия международного холдинга «Атлант-М»

Международный холдинг «Атлант-М», один из ведущих автомобильных дилеров в России и странах СНГ, разрабатывает новую стратегию позиционирования и развития.

Причин, побудивших холдинг начать работу по изменению стратегии, несколько. Одна из них связана с интенсивным ростом холдинга. Принятая в конце 2004 г. стратегия предусматривает, что к 2010 г. количество автоцентров, входящих в состав «Атлант-М», может вырасти с 30 до 120, а капи-

Таблица 3.1. Модели изменения отраслей [Магэхан, 2004, с. 56]

		Основная деятельность	
		есть риск	**нет риска**
Основные активы	**есть риск**	Радикальные изменения Все очень нестабильно *Примеры:* производители проводных телефонных аппаратов, экспресс-доставка почты, туристические агентства	Творческие изменения Отрасль постоянно обновляет активы и ресурсы *Примеры:* киноиндустрия, спортивный бизнес, банковские инвестиции
	нет риска	Промежуточные изменения Связи очень непрочны *Примеры:* торговля автомобилями, инвестиционные брокерские операции, аукционный бизнес	Прогрессивные изменения Компании постоянно осуществляют изменения и реагируют на полученный отклик *Примеры:* онлайн-аукционы, коммерческие авиакомпании, операторы грузовых перевозок

тализация — с $200 млн до $1 млрд. Увеличение доли рынка невозможно без инвестиций в бренд. Кроме того, чрезвычайно важно иметь внутреннюю идею работы, понятную как сотрудникам, так и тем, кто наблюдает за развитием холдинга. Чтобы найти эту идею и придать ей законченную форму, был привлечен Томас Гэд — шведский эксперт, известный консультант по брендингу.

Другая причина связана с происходящими изменениями в отрасли. Тенденция сейчас такова, что на прямых продажах автомобилей компания зарабатывает все меньше. Значительно возрастает роль последующего сервисного обслуживания. Поэтому главной задачей становится удержание клиента. Консультант рекомендовал холдингу продавать не автомобили, а услуги по их выбору и обслуживанию, и на основе новых конкурентных преимуществ создать бренд, равный по силе брендам изготовителей автомобилей.

В своем интервью генеральный директор «Атлант-М» Олег Хусаенов отметил следующее: «Накопленный опыт позволяет нам быть экспертами в области выбора автомобиля. С учетом оценок рынка, изменений в потребностях и приоритетах различных групп потребителей мы можем давать рекомендации об оптимальном в каждом конкретном случае выборе марки автомобиля. Мы стремимся, чтобы решение о покупке машины принималось не "от марки", а "от особенностей жизненного стиля владельца"... Рост продаж, возможно после некоторого спада, планируется в 2008 г. К 2011 г. можно ожидать не только возврата инвестиций, но и значительной динамики продаж. Кроме того, мы сможем привлекать больше финансовых ресурсов на развитие и повышение качества обслуживания, поскольку для внешних инвесторов очень важна величина клиентской базы компании и лояльность ее клиентов».

Источник: материалы специального проекта «Менеджмент роста» журнала «Эксперт Северо-Запад» (2006. № 1. С. 78–79).

Поэтому, во-первых, следует учитывать риски, угрожающие основной деятельности отрасли (т. е. деятельности, привлекающей и удерживающей поставщиков и потребителей), и, во-вторых, требуется учитывать риски, угрожающие основным активам (ресурсам, знаниям, брендам).

Для отраслей, развивающихся по *радикальной модели,* изменения затрагивают и основную деятельность, и основные активы. Отрасль в корне перестраивается, хотя преобразования растягиваются на несколько десятилетий. Радикальная модель встречается редко (экспресс-доставка почты). Если работающие в них компании умело перестраиваются в условиях радикальных изменений, то отрасли могут долго оставаться прибыльными. Важно понять, к чему приведет этот процесс и как он скажется на вашей компании. И после этого выбрать соответствующую стратегию (ухода из отрасли либо «выждать» ухода конкурентов и занять выгодную нишу).

В условиях *промежуточной модели* развития отрасли управлять бизнесом компании достаточно сложно, поскольку руководство компании, как правило, недооценивает угрозу, нависшую над их основной деятельностью. Им приходится бороться за сохранение ценных активов и одновременно осуществлять стратегические преобразования, реструктурировать систему связей с поставщиками и потребителями. В рамках этой модели рост прибыли сменяется ее падением (см. табл. 3.1).

В отраслях, развивающихся в рамках *творческой модели,* активы подвержены частым изменениям, в то время как отношения с поставщиками и потребителями в целом стабильны. Для получения прибыли в условиях творческой модели перемен компании используют разные методы снижения рисков: за счет создания портфеля новых проектов, использования аутсорсинга.

В *прогрессивной модели* отрасли развиваются более стабильно, поскольку устаревание не грозит ни основной деятельности, ни основным активам. В рамках этой модели сегодня развиваются розничные сети эконом-класса, дальние грузовые автоперевозки. Для получения максимальной прибыли компании должны освоить определенную нишу, используя свои географические, технические или рыночные преимущества.

Сегодня предприниматели и менеджеры все больше осознают тот факт, что для того, чтобы справиться с неопределенностью и переменами в бизнесе, необходимы более полная информация, более совершенные методы и процедуры, позволяющие предвидеть будущие изменения, возникающие проблемы и возможности, выработать стратегии, помогающие справиться с проблемами и использовать открывающиеся возможности.

Компании, которые смотрят в будущее, видят в новых условиях не только опасности, но и возможности для развития своего бизнеса. У них появляется шанс адаптировать организацию так, чтобы получать дополнительную прибыль от инноваций, производить изменения в свою пользу и направлять некоторые тенденции, оказывать влияние на формирование рынка. В этой связи уместно вспомнить справедливое высказывание Бенджамина Франклина: «Заглядывай вперед — или окажешься позади».

3.2. Сущность стратегического планирования

Необходимость сохранять гибкость и адаптивность, возможность предпринимать адекватные действия в меняющемся мире вовсе не означает, что предприятие сможет действовать, не имея никакого утвержденного плана.

Сегодня возрастает значимость и важность разработки стратегии, стратегического планирования не только для крупных, но и для средних и даже для мелких компаний. Во-первых, стратегическое планирование существенно отличается и все больше отдаляется от оперативной, текущей плановой работы. Во-вторых, с ростом сложности планов, увеличением планового горизонта требуется координировать стратегические планы с тактическими и оперативными. В-третьих, стратегическое планирование и его план становятся основой организационной деятельности, так как без них невозможно обеспечить согласованную работу всех подразделений организации, определять потребность в ресурсах, контролировать процесс достижения целей и стимулировать трудовую активность работников. Стратегическое планирование постепенно становится делом не только топ-менеджеров, но и вовлекает в этот процесс других специалистов и линейных менеджеров.

Приведем несколько определений стратегического планирования.

По мнению Ф. Котлера, ориентированное на рынок *стратегическое планирование* — это управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей. Цель стратегического планирования — создание и реформирование бизнеса и продукта компании, направленное на успешное ее развитие и достижение поставленных целей [Котлер, 1998, с. 108]. Заметим, что использование Ф. Котлером слов «ориентированное на рынок» подчеркивает внешнюю ориентацию стратегического планирования и упреждающий подход.

Ф. Котлер указывает: «Сегодня основная задача стратегического планирования — выбор направлений и организация деятельности компании, которые позволяют ей добиваться поставленных целей даже в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, негативно влияющих на ее бизнес». При этом он отмечает, что стратегическое планирование требует соблюдения трех основных условий [Котлер, 1998, с. 108].

1. **Управление компанией строится на принципах управления инвестиционным портфелем.** Каждое направление обладает своим потенциалом получения прибыли, соответственно которому и распределяются ресурсы компании.
2. **Тщательная оценка перспектив каждого вида деятельности, изучения показателей рыночного роста и позиции компании на конкретном рынке.**
3. **Стратегия.** Каждая компания, учитывая профиль деятельности, цели, возможности, навыки и ресурсы, разрабатывает собственную стратегию. Для каждого бизнеса компанией разрабатывается план достижения долгосрочных целей.

Введем определение, которое, на наш взгляд, отражает сущность стратегического планирования как процесса получения и обработки информации, необходимой для выработки и принятия стратегических решений. *Стратегическое планирование* — это процесс, предполагающий сбор и обработку информации для постановки стратегических целей, выработки стратегии, разработки планов достижения целей и способов повышения эффективности бизнеса, предназначенный для согласования требований внешнего окружения с возможностями компании. Цель этого процесса — обеспечить успех компании в долгосрочной перспективе.

Место и роль стратегического планирования в модели стратегического управления представлены на рис. 3.1.

Стратегическое планирование включает в себя:

- определение ви́дения и миссии;
- постановку стратегических целей и определение целевых показателей;
- разработку стратегий;
- формирование предпосылок (предположений);
- разработку мероприятий (планов, программ) для достижения целей;

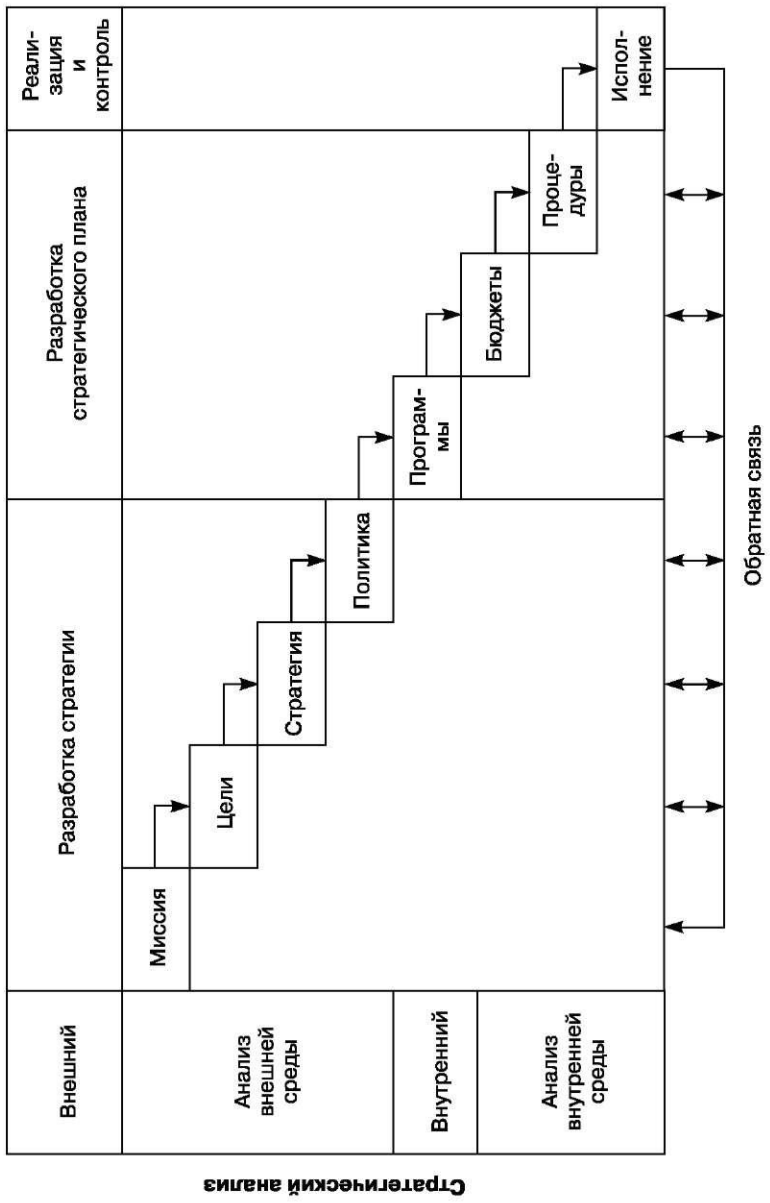

Рис. 3.1. Место и роль стратегического планирования в модели стратегического управления [Kuratko, 1995, p. 444]

- определение и распределение ресурсов, обеспечивающих достижение поставленных целей;
- доведение планов до лиц, ответственных за их реализацию.

Стратегическое планирование не сводится только к составлению стратегического плана в письменной форме раз и навсегда. Работа над его формированием является непрерывным процессом. Планирование и корректировка плана продолжаются в течение всего периода существования компании. Сам план постоянно обновляется и пересматривается, что обеспечивает его актуальность и жизнеспособность.

В процессе стратегического планирования разрабатывается стратегия. В самом общем виде под стратегией понимают выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и организации бизнеса, направленный на удовлетворение клиентов и достижение целей.

Принято выделять три уровня разработки и реализации стратегии: корпоративную стратегию, стратегию бизнес-уровня (бизнес-стратегию) и функциональную стратегию. Они представлены на рис. 3.2.

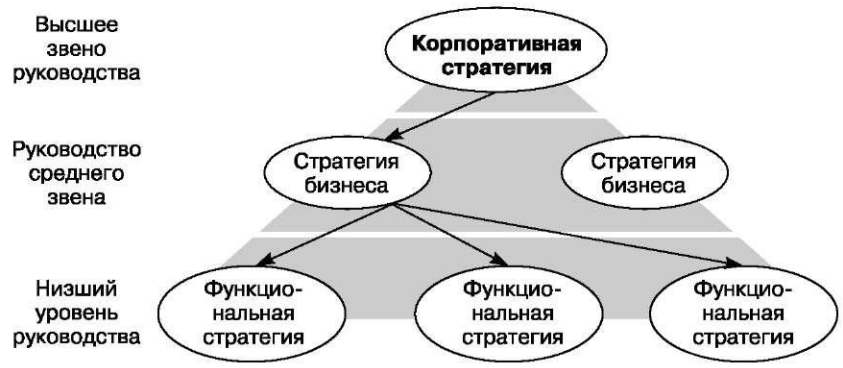

Рис. 3.2. Три уровня стратегии [Аналоуи, 2005, с. 73]

Для организации, развивающей несколько направлений бизнеса одновременно, корпоративные, бизнес-стратегии и функциональные стратегии полностью соответствуют уровням организационной структуры. Разработка корпоративной стратегии является прерогативой высшего руководства (топ-менеджеров); бизнес-стратегии находятся в зоне ответственности руководителей в рамках отдельных направлений бизнеса (дивизиональных подразделений, бизнес-единиц); функ-

циональные стратегии разрабатываются менеджерами функциональных подразделений.

Корпоративная стратегия охватывает организацию в целом и характеризует общее направление развития, дает общее ви́дение картины будущего. Она определяет направления и область деятельности компании в условиях тех отраслей и рынков, в которых она функционирует. К примеру, она включает в себя решение вопросов диверсификации бизнеса, приобретения нового бизнеса, расширения или сокращения существующих бизнес-единиц. Корпоративные стратегии ставят своей целью как минимум выживание организации и как максимум — создание значительной дополнительной ценности. Они имеют долгосрочную перспективу, охватывают длительный период времени (несколько лет), требуют привлечения значительного объема ресурсов, имеют необратимый характер и несут в себе существенные последствия для организации в целом.

Бизнес-стратегия относится к каждому направлению бизнеса. Она определяет приемы и методы борьбы за рынок и покупателя, отвечает на вопрос: как мы конкурируем? В сравнении с корпоративной стратегией, бизнес-стратегия в большей мере отражает операционный взгляд на деятельность организации. Она более детализирована и рассчитана на менее длительную перспективу. Включает в себя решение вопросов по созданию новых продуктов и осуществлению продуктовых инноваций, которые необходимы для завоевания и удержания определенной доли рынка, расширению или сокращению товарных линий, выбору конкурентной стратегии, определению затрат на рекламу, оказанию определенной поддержки потребителям и т. д.

Функциональные стратегии относятся к основным функциональным подразделениям, задают определенное направление деятельности отдельных подразделений компании, например поведение службы маркетинга, финансов, кадровой службы, исследований и разработок и т. д. Они ориентированы на поддержание бизнес-стратегии.

Другой важный вопрос — это вопрос о том, как соотносятся между собой стратегия и планирование. В этой связи приведем следующий пример Г. Минцберга.

В своей работе Г. Минцберг приводит высказывание одного ведущего плановика компании *General Electric*: «Я провожу границу между планированием и стратегией — это две разные вещи. Стратегия означает размышление через призму конкурентного преимущества компаний — то, как работает экономика; куда движутся конкуренты; как прижать другого парня и покончить с самой высокой нормой прибыли и с самой большой массой производства. Планирование, с другой стороны, сосредоточено на том, чтобы заставить стратегию работать — добавив мощности, например, или увеличивая число торговых агентов... Стратегия — это мыслительный, концептуальный процесс. Это процесс более напряженного обдумывания, а не более напряженного делания» [Minzberg, 1994].

Нельзя не согласиться с мнением Г. Минцберга, который по поводу отношений стратегии и планирования писал так: «Стратегия не является следствием планирования, а наоборот — его исходной точкой. Планирование помогает перевести предполагаемые стратегии в реализованные, предприняв первый шаг, который дальше может привести к их эффективному осуществлению» [Minzberg, 1994]. Таким образом, планирование привносит порядок в стратегию, облачая ее в подходящую форму, приемлемую для того, чтобы можно было объявить о ней всем остальным работникам.

Таким образом, стратегическое планирование необходимо, чтобы систематически управлять развитием бизнеса компании, а не полагаться на случай или везение. Практика подтверждает, что применение стратегического планирования дает важные преимущества для компаний. Оно позволяет:

1) подготовиться к использованию благоприятных возможностей для развития бизнеса;
2) выяснить возникающие опасности и проблемы;
3) рационально распределить ограниченные ресурсы;
4) улучшить координацию действий в организации;
5) улучшить функцию контроля внутри организации;
6) обеспечить рост возможностей для информационного обеспечения процесса принятия решений и обмена необходимой информацией;
7) побудить менеджеров к реализации своих решений в процессе их работы;
8) повысить профессиональную подготовку менеджеров.

Однако не следует и переоценивать значение формального стратегического планирования для достижения успеха, который во многом связан с предпринимательским талантом, энергией и решительностью руководителей компании.

В большинстве случаев причины разрыва между стратегическим планом и его реализацией связаны с неумением менеджеров реализо-

вывать имеющийся план. Так, выделяют четыре основных причины возникновения разрыва по вине менеджмента [Ковени, 2004]:

1) неумение обеспечить поддержку плану;

2) неумение донести суть стратегии до других сотрудников;

3) неумение следовать плану;

4) неумение адаптироваться к переменам.

«Дилемма планирования». Все организации независимо от масштаба их бизнеса так или иначе сталкиваются с «дилеммой планирования». Эта дилемма корнями уходит в противоречие между логикой и креативностью, рациональным, аналитическим и интуитивным мышлением. Г. Минцберг в своей книге «The Rise and Fall of Strategic Planning» представил свой взгляд на «дилемму планирования» [Mintzberg, 1994].

Известно, что И. Ансофф определял стратегическое планирование как логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности [Ансофф, 1989, с. 263]. При этом он рассматривал выбор стратегии и формулировку политики главным образом как процесс принятия решений: сначала устанавливают цели, после чего, используя ряд аналитических приемов, разрабатывают стратегические альтернативы и, возможно после некоторой корректировки первоначальных целей, делают выбор стратегии.

По словам Г. Минцберга, И. Ансофф видел в стратегии, и это характерно для всей литературы по планированию в целом, позицию (и, конечно, план), но не перспективу. Поэтому он предлагает последовательность шагов: первый шаг — это решить, нужно или нет диверсифицировать фирму; второй — выбрать широкий спектр «продукт рынок»; и третий усовершенствовать этот спектр [Ансофф, 1989]. То, что планирование в большей мере ориентировано на проведение расчетов, отражено им в его акценте на формализацию. Это можно видеть в трактовке И. Ансоффом формирования стратегии как обособленного, аналитического процесса, который осуществляется скорее формализованными системами, чем людьми.

Размышляя о стратегии, Г. Минцберг отмечает: «...Создание стратегии — это сложный, интерактивный и эволюционный процесс, который наилучшим образом может быть описан как приспосабливающееся изучение» [Minzberg, 1994]. Подчеркивая значимость элемента творчества человека в разработке стратегии, Г. Минцберг указывал: «Стратегии должны быть уникальны: лучшие из них возникают в результате процесса творческого проектирования» [Minzberg, 1994].

Ценность творчества и интуиции в разработке стратегии гораздо выше, чем можно себе представить на первый взгляд. Однако интуицией можно эффективно пользоваться только тогда, когда досконально знаешь предмет, о котором идет речь, на что уходят годы. В противном случае интуиция может оказаться поверхностной и нереальной.

Наоборот, хороший анализ является доступным, если умный аналитик получает в руки добротную, объективную информацию. Возникает основная дилемма планирования: как совместить в процессе планирования мастерство и аналитику плановиков с интуицией и информативностью менеджеров?

Хороший менеджер должен уметь систематически анализировать проблемы, опираясь на использование современного арсенала аналитических средств, выработанных в менеджменте. Он также должен уметь быстро реагировать на определенные ситуации, что требует от него развития его мышления и интуиции, которые формируются у него по мере накопления опыта и обучения. Скорее всего, хороший руководитель не имеет возможности выбора между «аналитическим» и «интуитивным» подходами к решению проблемы. Он должен обладать всем набором приемов, сочетая свои аналитические способности со здоровой долей отточенной интуиции, и применять их по мере необходимости. Тем самым дилемма планирования может быть разрешена путем сочетания двух видов мышления: аналитического и интуитивного.

Итак, из рассмотренного выше следует вывод: чтобы быть эффективной, любая организация в процессе стратегического планирования должна уметь сочетать аналитику и интуицию.

Однако чтобы связать воедино стратегические цели и стратегию их достижения в некоторое согласованное и управляемое целое, обеспечить реализацию целей на практике разными подразделениями компании, необходима разработка бизнес-плана.

3.3. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи

Идея составления бизнес-планов родилась в США. Более 30 лет назад зарождение и развитие молодых высокотехнологичных компаний в сфере компьютерных, телекоммуникационных и медицинских технологий потребовало немалых финансовых средств. Предприниматели стали активно обращаться в финансовые организации (инвестиционные фонды,

инвестиционные банки, венчурные фонды) или к индивидуальным инвесторам («бизнес-ангелам»[1]) за получением денежных средств для реализации своих инновационных идей и проектов коммерческого назначения. Благодаря венчурному капиталу были созданы такие гиганты, как *Intel, Microsoft, Apple, Compaq, Federal Express, Xerox, Yahoo, Amazon* и др.

Чтобы понять, для каких целей венчурной компании требуются денежные средства и на что они будут истрачены, инвесторы стали требовать представления в письменной форме ответов на интересующие их вопросы. Практика показывала, что чем глубже и основательнее были проработаны вопросы и ответы на них, тем успешнее шли дела у молодой компании. Выбор проектов, заслуживающих инвестирования, и распределение средств венчурного капиталиста между различными компаниями потребовали унифицировать форму представления бизнес-плана. Накопленный опыт использования бизнес-планов был усовершенствован и впоследствии повсеместно вошел в практику бизнеса. Он распространился из США в Европу и в другие страны. Позднее бизнес-планы стали использоваться в компании и в качестве реальной плановой основы для функционирования и развития их бизнеса.

С переходом к рыночной экономике в ходе проведения широкомасштабных экономических реформ бизнес-планы стали использоваться и российскими компаниями. И если первоначально, в середине 1990-х гг., они разрабатывались преимущественно с целью получения инвестиций из внешних источников, то сегодня спектр направлений их практического использования стал заметно шире. Приведем в этой связи весьма показательный российский пример (пример 3.2).

Пример 3.2. «Шереметьево» не дают взлет

ОАО «Международный аэропорт "Шереметьево"» (МАШ) является 100% государственной компанией, владеющей двумя пассажирскими терминалами «Шереметьево». Еще 10 лет назад «Шереметьево» было ведущим аэропортом страны, но в 2005 г. уступило первенство «Домодедово» как по объему перевозок, так и по другим показателям технологического развития. Летом 2006 г. «Шереметьево» подготовило план по созданию единого оператора на базе «Шереметьево», который предполагал поглощение других крупных аэропортов страны, в которых есть доля государства. Однако Минэкономразвития не поддержало этот план, припомнив «Шереметьево» потерю лидерства, но оставило ему шанс стать центром консолидации аэропортов.

[1] «Бизнес-ангел» — состоятельный человек, который вкладывает венчурный (рисковый) капитал в создаваемый (start-up) или расширяющийся бизнес на ранних стадиях их развития; непрофессиональный вкладчик капитала в рискованные проекты.

Для этого ему необходимо разработать бизнес-планы по развитию 4-5 аэропортов, которые его интересуют, причем учитывая их развитие вместе с мелкими аэропортами-спутниками в каждом регионе. Если эти планы устроят Минэкономразвития, единый оператор может быть создан.

Источник: Ведомости. 2006. 4 сентября. С. Б1.

Рассмотрим понятие бизнес-плана, используемое в двух значениях.

1. **Бизнес-план — это письменный документ**, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.
2. **Бизнес-план — это основной документ инвестиционного проекта**, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

В первом случае бизнес-план рассматривается как результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе. Во втором случае бизнес-план является результатом единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи.

Главная отличительная особенность бизнес-плана — сводный, системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды бизнеса с внутренними характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия (от маркетинга и сбыта продукции до технологического обеспечения производства продукции).

Под *бизнес-планированием* понимают процесс разработки бизнес-плана. Этот процесс представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений.

Бизнес-план содержит хорошо структурированную и тщательно продуманную систему данных и информации, в которой представлен комплекс важнейших составляющих бизнеса и функциональных сфер деятельности — цели проекта, рынок, маркетинг, производство, менеджмент, финансы и риски, календарный план работ. Их системное опи-

сание необходимо, чтобы дать ясную картину того, что представляет собой предприятие, куда оно планирует двигаться и как оно собирается достичь этого.

В самом общем виде выделяют две основные *цели* разработки бизнес-плана.

1. **Внешняя цель:** инструмент для коммуникации и привлечения инвестора (кредитора) с целью получения денежных средств из внешних источников.

   Хорошо разработанный бизнес-план позволяет привлечь внимание инвестора (кредитора) и вызвать у него интерес к бизнесу путем сообщения ему необходимой информации, убедить его предоставить необходимые денежные средства (или оказать содействие в той или иной форме).
2. **Внутренняя цель:** создать реальную плановую основу для управления функционированием и развитием бизнеса компании путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана.

Бизнес-план — ценный инструмент управления, который может быть использован в разных ситуациях. Бизнес-план позволяет устанавливать коммуникации и конкурировать за получение инвестиций (как внутри компании, так и за ее пределами). Бизнес-планы отдельных бизнес-единиц компании конкурируют между собой, предлагая различные альтернативы развития бизнеса и использования ограниченных ресурсов, что связано с принятием решений и выбором приоритетных направлений развития бизнеса компании.

Хорошо поставленная и постоянно функционирующая система бизнес-планирования позволяет планировать и координировать работу всех структурных подразделений для достижения стратегических целей. Она повышает эффективность управления, а сам бизнес-план выступает как инструмент для мониторинга, оценки достигнутых результатов, служит основой для разработки и согласования системы частных планов и их обновления.

В рамках диверсифицированной компании в формальном процессе планирования различают три типа бизнес-планов: проектный, стратегический и операционный (тактический) [Хасси, 2001].

В соответствии с целями, указанными выше, и в зависимости от рассматриваемого уровня иерархии могут разрабатываться:

1) бизнес-план проекта;
2) стратегический бизнес-план компании;
3) бизнес-план (филиала, бизнес-единицы).

Бизнес-планы проектов, как правило, ориентированы на достижение ограниченного числа конкретных целей (по созданию нового оборудования, разработке новых видов товаров и услуг, проникновению на новые рынки сбыта, внедрению новых технологий, слиянию с другими фирмами и т. д.). Они разрабатываются «по требованию» и сопровождаются проведением детальных исследований ожидаемых результатов. Бизнес-планы проектов могут охватывать различные временные горизонты и предполагают использование определенного круга ресурсов. Они могут быть связаны с проведением маркетинговых операций или с конкретными капиталовложениями (в рамках инвестиционного проекта). Например, бизнес-план строительства нового завода.

Стратегический бизнес-план компании и бизнес-планы ее подразделений (филиалов, бизнес-единиц) составляют основу систематического цикла планирования. Ключевым звеном всего процесса планирования является стратегический бизнес-план.

Бизнес-планы составляются на разных этапах существования компании — зарождения новой компании, роста, зрелости и даже упадка, когда необходим новый импульс развития, чтобы сохранить и упрочить ее положение на рынке. В последнем случае возникает необходимость в разработке *бизнес-плана финансового оздоровления предприятия*. Такой вид бизнес-плана был характерен для начального периода проведения экономических реформ в российской экономике. Он разрабатывался с целью вывода из кризиса предприятий, находящихся в предбанкротном состоянии.

От знания того, для кого и для чего разрабатывается бизнес-план, зависит, какой именно бизнес-план необходим в каждом конкретном случае. Направленность бизнес-плана зависит от его целей. Бизнес-планы различны, поскольку различны аудитории, которым они адресованы. Одного универсального бизнес-плана, приемлемого для всех типов предприятий и для любой ситуации, быть не может.

В этой связи приведем еще один российский пример (пример 3.3), весьма показательный для ситуации становления бизнес-планирования в условиях пореформенной экономики России.

Пример 3.3. Свинарка и бизнес-план

Весь российский бизнес держится на кулибиных от менеджмента. Хорошо это или плохо? С одной стороны, хорошо, поскольку свидетельствует об интеллектуальной силе россиян, когда свободный полет фантазии дает адекватные результаты. С другой стороны — плохо, поскольку субъективизм и незнание приводят к ошибкам и заблуждениям, непроизводительным поте-

рям времени. Отсутствие необходимой подготовки и навыков в планировании бизнеса не позволяют воспользоваться общепринятыми подходами к разработке бизнес-плана, а также инструментами бизнес-планирования.

Наша героиня — женщина-фермер N из Тверской обл., не пожелавшая называть своего имени, столкнулась с необходимостью принять стратегические решения по выбору дальнейшего пути развития своего фермерского хозяйства:

- производство молока и молочных продуктов;
- выращивание картофеля;
- выращивание поросят.

Какое направление развития бизнеса будет основным в течение ближайших полутора лет? Куда вкладывать деньги?

1. Проведенный анализ производства молока и молочных продуктов показал, что в целом рентабельность этого направления невысока. В хозяйстве имеется 15 коров (около 250 л молока в день). Однако цены на молочные продукты на рынке невысоки из-за конкуренции. Ограниченный платежеспособный спрос не позволяет увеличивать объемы продаж, хотя к весне ситуация вполне может измениться. Поэтому N решила для себя, что к весне, возможно, увеличит количество коров.
2. В текущем году после продажи выращенного урожая картофеля выяснилось, что из-за высоких транспортных расходов N осталась почти без прибыли. Поэтому N решила, что развивать это направление нерационально, а потому площадь под посадку в будущем году останется прежней.
3. Выращивание поросят, как оказалось, приносит больше всего прибыли. Есть перспективы расширения рынка сбыта. N провела небольшую прикидку по ценам и конкурентам на рынке.

Проведенный N анализ показал, что надо строить свинарник, закупать оборудование, свиноматок, корма и прочее. Но для этого требуются инвестиции. Встала задача определения прибыли от реализации проекта по разведению поросят. Возникли сложности с расчетами показателей оценки эффективности проекта, для чего потребовались специальные знания. Но в целом даже первые грубые расчеты по проекту показали реальную выгоду и получение немалой прибыли от реализации этого направления.

Источник: 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя. 7-е изд. М.: Эксмо, 2008.

Бизнес-план может понадобиться в следующих ситуациях.

1. При создании новой фирмы, слиянии или поглощении других компаний, смене собственника, когда возникает необходимость в разработке новой стратегии развития.
2. В период подготовки значительных изменений: реконструкции, технического перевооружения производства, выхода на новые рынки, разработки, освоения и перехода к выпуску новой продукции и т. д.

3. Для привлечения дополнительного капитала с целью расширения или развития бизнеса.
4. Для получения одобрения определенного курса развития (проекта) компании советом директоров, владельцами компании, что означает не только получение финансирования, но и их согласие с предлагаемым курсом, готовность нести солидарную ответственность.
5. Для обоснования необходимости выделения ресурсов на реализацию какого-либо проекта.
6. Для повышения эффективности работы компании (цель — убедить команду управления в жизнеспособности и эффективности той или иной бизнес-идеи).
7. При выходе на внешний рынок, установлении или расширении внешнеэкономических связей.
8. При подборе кадров и формировании эффективной команды.

В бизнес-плане могут быть заинтересованы прежде всего:

1) собственники фирмы. Бизнес-план интересует их с точки зрения определения целей и формирования стратегии их достижения, а также с целью последующего контроля за их осуществлением;
2) руководство (менеджеры) фирмы. Менеджеры используют бизнес-план и бизнес-планирование для разработки и уяснения стратегии развития, а также для осуществления эффективного управления на основе бизнес-плана. Их действия без бизнес-плана — это реакция на свершившиеся события (реактивное управление), действия на основе бизнес-плана — это реакция на предвиденные и запланированные события;
3) бизнес-план может быть также использован менеджерами для получения финансирования извне. Хорошо разработанный бизнес-план не даст полной гарантии, но, несомненно, помогает в получении денежных средств;
4) инвесторы (кредиторы). Инвесторы (кредиторы) рассматривают бизнес-план как источник информации для принятия решений о финансировании. В условиях жесткой конкуренции и финансовой нестабильности владельцы капитала бывают весьма разборчивы в выборе проектов финансирования. И в этом смысле тщательно разработанный бизнес-план может оказать неоценимую услугу;
5) партнеры и сотрудники фирмы. Они видят в бизнес-плане основу для деловых предложений и развития контактов. Бизнес-план по-

зволяет им понять перспективы бизнеса, выяснить в нем свое место, определить задачи и перспективы сотрудничества.

Помимо двух указанных ранее целей бизнес-план позволяет решать и целый ряд других задач. Они заключаются в том, чтобы посредством разработки бизнес-плана обеспечить:

1) анализ, оценивание и контроль за фактически достигнутыми результатами деятельности предприятия за определенный период.

   Сравнение фактических показателей деятельности с плановыми и анализ выявленных отклонений позволяют вырабатывать и своевременно вносить коррективы в развитие бизнеса;

2) основу для внутренних и внешних коммуникаций (построение грамотных взаимоотношений с инвесторами, кредиторами, партнерами во внешней среде бизнеса и внутри фирмы).

   Наличие бизнес-плана — обязательное требование в условиях цивилизованного рынка. План служит средством для сообщения информации о бизнес-идеях другим заинтересованным лицам, выступает основой деловых предложений на переговорах. Качественно разработанный бизнес-план производит благоприятное впечатление и выступает своего рода визитной карточкой предприятия. Если предприниматель направится к потенциальному инвестору либо к будущему партнеру без бизнес-плана, то его в лучшем случае попросят подготовить соответствующие предложения (в виде бизнес-плана) и прийти еще раз, а в худшем — не воспримут всерьез и больше не пригласят;

3) разработку документов для акционеров фирмы и основу для всех акционерных собраний.

   Важнейшим вопросом акционерных собраний является вопрос получения и распределения прибыли. Бизнес-план выступает тем документом, который должен показать намеченный курс, которого будет придерживаться руководство предприятия;

4) развитие взаимоотношений с представителями государственных, региональных, отраслевых и налоговых органов. Бизнес-план помогает проведению рекламы и установлению связей с общественностью;

5) расчет ожидаемых финансовых результатов; оценить эффективность инвестиционного проекта, а также обосновать экономическую целесообразность его осуществления.

   Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является сбалансированность поставленных в нем целей и задач с реальными финансовыми и организационными возможностями их достижения. Они должны быть достаточно полно проработаны не только по линии затрат, но и по линии экономических результатов (ожидаемого дохода);

6) формирование команды работников, способных реализовать данный бизнес-план. Совместная работа над бизнес-планом позволяет им генерировать идеи и заинтересовывает в дальнейшем сотрудничестве по их осуществлению.

3.4. Характеристики процесса бизнес-планирования

Значение бизнес-планирования в условиях рынка трудно переоценить.

1. Чем более развиты рыночные отношения, тем важнее сам процесс планирования и бизнес-план.

Опыт показывает, что чем более неопределенной и нестабильной становится внешняя среда бизнеса, чем больше конкуренция, тем быстрее фирма должна приспосабливаться к происходящим изменениям. Управление развитием бизнеса в условиях рынка не может полагаться на волю случая. Успех с дальним прицелом требует взвешенного, хорошо продуманного подхода, принятия стратегических решений на основе достоверной информации.

Если достижение кратковременных успехов в бизнесе напрямую может и не быть связано с серьезным планированием, то обеспечение стабильного роста и развития в долгосрочной перспективе во многом зависит от качества самого процесса бизнес-планирования. Хороший бизнес-план и успешная его реализация являются существенным фактором роста прибыли и длительного существования фирмы.

2. Самое важное для фирмы — это процесс бизнес-планирования, конкретным результатом которого является бизнес-план.

Если процесс разработки плана хорошо организован и осуществляется на высоком профессиональном уровне, то и сам бизнес-план как результат этого процесса не может быть плохим.

Поскольку желаемого поведения сотрудников в организации сложно, а зачастую практически невозможно достичь исключительно административными методами управления (даже в условиях автократичного управления), крайне необходимо сознательное воздействие на поведение сотрудников через систему стимулов. В этой связи процесс планирования должен способствовать «минимуму зависимости» и «максимуму сотрудничества» между работниками в ходе разработки бизнес-плана.

Основные принципы (требуемые характеристики) планирования как инструмента управления бизнесом сводятся к следующему.

1. **Это должен быть хорошо организованный, динамичный, непрерывно и профессионально осуществляемый процесс.** Важной характеристикой хорошо организованного процесса бизнес-планирования является постоянная готовность к внесению изменений в бизнес-план. В центре внимания находятся рынок и происходящие на нем изменения. Бизнес-планирование непрерывно ориентируется на рынок и на этой основе динамично вносит все изменения в бизнес-план.

Уточнение бизнес-плана и приведение его в соответствие с меняющимися условиями внешней среды позволяет использовать его для контроля за фактическими результатами деятельности фирмы. Сравнение достигнутых результатов с показателями бизнес-плана помогает выявить сильные и слабые стороны, допущенные ошибки в планировании и недостатки контроля. Все это позволяет установить обратную связь и повышает эффективность управления.

Для выполнения этого требования нужны хорошо подготовленные, инициативные специалисты-планировщики, менеджеры и другие специалисты разной квалификации (маркетологи, производственники, финансисты, бухгалтеры).

2. **Руководители должны непосредственно участвовать в процессе бизнес-планирования.** Поскольку важнейшим продуктом планирования является сам процесс, то главные выгоды дает участие в этом процессе. Ведущую роль в бизнес-планировании играют сами руководители фирмы. Никто, кроме них, не может ставить цели, определять задачи и разрабатывать стратегию развития, принимать окончательное решение по выбору того или иного варианта из рассматриваемых альтернатив. Важно, что им, и только им, предстоит обеспечивать и реализовывать бизнес-план.

И здесь важно напомнить справедливую мысль Р. Акоффа о том, что руководители должны быть «непосредственно вовлечены в процесс планирования. Это — одна из важнейших их функций». Он справедливо отмечал, что «никто не может эффективно планировать для кого-то другого» и «лучше планировать для себя», чем «быть планируемым другими» [Акофф, 2002].

Менеджеры получают важные преимущества от участия в самом процессе бизнес-планирования, поскольку планирование бизнеса и моделирование ситуаций будущего дает им основу для принятия эффективных решений, помогает проводить анализ и презентацию своих идей.

В этой связи менеджеры проекта, организующие совместную работу многих специалистов, участвующих в процессе бизнес-планирования, должны уметь:

1) грамотно ставить задачи перед разными специалистами, участвующими в планировании;
2) разговаривать с ними на одном языке;
3) контролировать их работу;
4) использовать их результаты.

По сути каждое подразделение предприятия разрабатывает свою часть (свой раздел) бизнес-плана. Руководитель подразделения должен быть свободен в выборе любых плановых решений, если они не затрагивают и не влияют на какие-либо другие подразделения, а также не требуют никаких дополнительных ресурсов.

3. **Обучающий характер процесса бизнес-планирования.** Процесс бизнес-планирования носит обучающий характер. Это мощный инструмент самообучения команды, позволяющий ей приобретать знания, опыт и профессионализм в ходе разработки планов. Менеджеры используют бизнес-планирование для создания эффективной команды. Участие сотрудников в разработке бизнес-плана способствует формированию команды единомышленников, способных эффективно добиваться реализации поставленных целей.

Важным результатом партисипативного планирования является уменьшение трудностей, с которыми связана реализация бизнес-планов. Известно, что люди гораздо охотнее выполняют принятые ими же самими решения, чем те, которые им навязаны другими.

Другой важный вопрос — о роли и участии в бизнес-планировании специалистов-плановиков (планово-финансовых служб). Их задача — стимулировать и облегчать планирование с помощью других для себя. Они должны обеспечивать планирование релевантной информацией, знаниями, способствовать стимулированию воображения, пониманию задач и требований к бизнес-плану.

4. **Системность.** Бизнес-план характеризует предприятие как систему взаимосвязанных видов деятельности (по разработке новой продукции, производству, маркетингу, финансовому менеджменту, управлению персоналом и т. д.), оказывающих влияние друг на друга и в совокупности определяющих успех развития бизнеса. Бизнес-план должен определять целенаправленное развитие каждого вида деятельности одновременно с другими, увязывая их взаимодействие в рамках общей стратегии развития бизнеса.

5. **Использование персонального компьютера и современных информационных технологий в процессе бизнес-планирования.** Поскольку разработка бизнес-плана предполагает проведение многовариантных планово-экономических и финансовых расчетов, то абсолютно необходимо применение персонального компьютера и современных информационных технологий.

Залог успешного планирования и управления этим процессом — умение видеть альтеративы будущего и просматривать самые разные сценарии. Хорошо организованное бизнес-планирование позволяет предвидеть наступление нежелательных ситуаций (опасностей) и заранее разрабатывать возможные способы их преодоления, моделировать различные сценарии развития на основе реальной оценки своих возможностей. Такой практический опыт, приобретаемый в процессе мысленного проигрывания разных сценариев, позволяет видеть многовариантность будущего, критически оценивать свои силы и заранее быть готовыми к возможным трудностям.

6. **Перспективность (ориентация на будущее).** Без сводного бизнес-плана фирма подобна кораблю, плывущему без заданной цели и четкого курса в бурном океане бизнеса. Но как уже было отмечено: «кто не знает, куда стремится, тому не бывает попутного ветра». Бизнес-план помогает провести анализ текущей ситуации и ответить на три вопроса: где мы находимся? куда мы хотим попасть? что нам нужно сделать для достижения этой цели?

Другой важный вопрос: кто же должен заниматься бизнес-планированием?

Крупные фирмы, как правило, стремятся создать штатную систему бизнес-планирования, в которой решающую роль играет руководство фирмы. Им помогают квалифицированные сотрудники и специалисты как самой фирмы, так и привлекаемые со стороны консультанты.

Важно отметить, что выполнение отдельных работ по бизнес-планированию может вызвать немалые трудности и потребовать значительных затрат времени и сил, а потому целесообразно использовать профессиональные знания специалистов (маркетологов, экономистов, бухгалтеров, юристов, консультантов консалтинговых фирм).

Выбранный фирмой путь формирования бизнес-плана зависит от многих факторов: от поставленных целей, личности первого руководителя, компетентности работников, их опыта, соответствия требуемой квалификации и знаний. Практика показывает, что идеальным вариантом является совместная работа руководителей и специалистов фирмы с привлечением консультантов, что обеспечивает профессионализм и реальность бизнес-планирования.

Составление бизнес-плана для предприятия малого бизнеса может быть выполнено силами и самого предпринимателя, если он хорошо разбирается в своем бизнесе и имеет профессиональную подготовку в области бизнес-планирования. Начинающие предприниматели зачастую бывают слишком оптимистичны относительно своих будущих доходов и необъективны в оценке связанных с ними расходов, рисков в бизнесе. Поэтому критический взгляд профессионалов может помочь начинающему предпринимателю многое увидеть и проанализировать в деталях.

3.5. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса

Бизнес-план важен как для создаваемого предприятия (start-up), так и для уже существующей зрелой фирмы.

Бизнес-план для зрелой фирмы выступает способом достижения согласованности взглядов и последующих действий сотрудников. Их замыслы и новые идеи опираются на прошлую стратегию, ранее достигнутые успехи и выводы, сделанные на основе проведенного анализа. Преимущество бизнес-планирования для таких фирм заключается еще и в том, что в основу плановых расчетов закладываются цифры, имеющие под собой надежную основу в виде достигнутых ранее результатов.

В целом бизнес-планирование является даже более важным для выживания нового предприятия малого бизнеса. Сам бизнес-план является важным шагом на пути создания предпринимателем нового бизнеса. Зачастую он является первой попыткой осуществления стратегического планирования. Для малых фирм бизнес-план имеет жизненно важное значение, поскольку у них ограничены ресурсы для исправления тех трудных ситуаций, которые возникли вследствие допущенных ранее ошибок. Поэтому во избежание краха бизнеса они должны тщательно прорабатывать свои бизнес-планы.

Бизнес-план подобен дорожной карте, которая указывает путь от исходной точки до конечного пункта назначения. Процесс разработки бизнес-плана помогает предпринимателю (менеджеру) ответить на три важнейших вопроса:

1) где мы сейчас находимся?
2) куда мы хотим попасть?
3) каким образом мы сможем достичь поставленной цели?

Простой пример с планированием путешествия позволяет лучше понять постановку задач в процессе планирования и проиллюстрировать взаимосвязь основных понятий (рис. 3.3). Он проясняет, каким образом стратегический план и бизнес-планирование, ориентированные в будущее, опираются на результаты, достигнутые в прошлом и настоящем, а также показывает роль прогнозов и бюджетов в стратегическом мышлении, принятии плановых решений и поведении людей в процессе планирования.

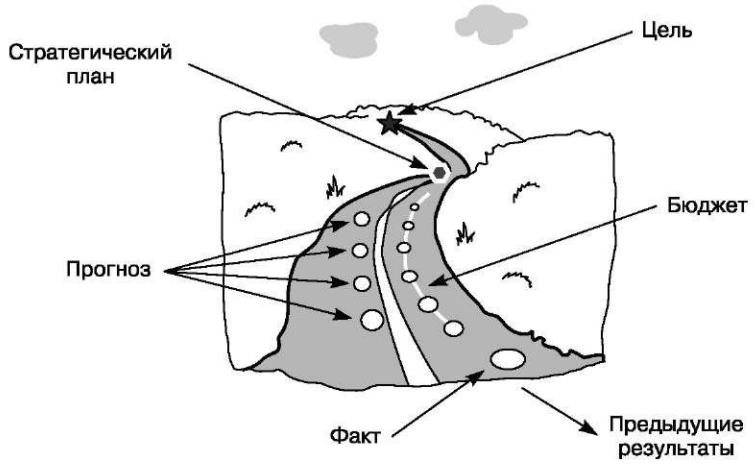

Рис. 3.3. Взаимосвязь основных понятий при бизнес-планировании [Ковени, 2004, с. 30]

Пусть задано исходное положение и определена цель путешествия — достичь места назначения к заданному сроку. Разработку бизнес-стратегии можно сравнить с прокладываемым маршрутом движения к цели. Она связана с выбором транспортного средства из рассматриваемых возможных альтернатив (автомобиль, железная дорога, самолет). Предположим, что выбран автомобиль. Если принятое стратегическое решение связано с поездкой на автомобиле, то в пути обычно уже нет возможности изменить выбранную стратегию, например лететь самолетом. Используемые прогнозы, подобно дальнему свету автомобиля, должны освещать путь, позволяя водителю заранее увидеть впереди сложные и крутые повороты.

Стратегический бизнес-план — это своего рода руководство, которое в общих чертах описывает движение к поставленной цели. Если стратегический план в большей степени формулируется вербально, то разработка операционного плана предполагает проведение плановых расчетов. Составляются бюджеты, рассчитываются необходимые затраты материальных и временных ресурсов. Операционный план в деталях отражает проработанный маршрут движения. Бюджет, как и подобает финансовому плану, подробно описывает предполагаемые затраты, связанные с прохождением ближайшего отрезка пути.

Реализация принятого плана в пути предполагает, что водитель будет регулировать движение автомобиля, т. е. тормозить, давать газ, совершать обгон или использовать объездные пути в зависимости от ситуации на дороге, которую заранее в деталях предвидеть невозможно.

Внимательное изучение дорожных знаков (прогнозов), опыт вождения позволяют водителю адаптироваться и по ходу дела вносить коррективы в существующий бизнес-план. Такая необходимость может возникнуть в любой момент по ходу движения к месту назначения. Важно, чтобы полученный навык регулирования движения и адаптации закреплялся и давал свои положительные результаты.

Таким образом, стратегическое планирование, разработка прогнозов, бюджетов, контроль и регулирование, взятые вместе, представляют собой части единого процесса движения к намеченной цели. Каждая из них, взятая по отдельности, приносит мало пользы.

Использование бизнес-планирования в малом бизнесе дает предпринимателю целый ряд выгод и преимуществ, которые состоят в следующем.

1. Обеспечивается фокус на потребителя и гибкость в его обслуживании.
2. Повышается общая эффективность управления в силу ориентации на достижение результата и эффективное использование ресурсов.
3. Улучшается интеграция и координация взаимодействия между отдельными звеньями и работниками, так как обеспечивается перевод стратегических целей в тактические цели и мероприятия по их достижению.
4. Улучшается контроль, так как сравнение фактических результатов с плановыми позволяет оценить степень приближения к заданным целям.

5. Обеспечивается эффективное распределение и использование времени, что позволяет не упустить момент для решения проблем долгосрочного характера.

Зарубежные исследования [Kuratko, 1995] показали, что деятельность фирм, занимавшихся стратегическим планированием, была более эффективной, чем тех, которые этого не делали. Планирование само по себе повышает успешность бизнеса и положительно сказывается на эффективности деятельности малых фирм.

Несмотря на то, что использование стратегического планирования в малом бизнесе на практике ограничено, ряд специалистов сходятся во мнении, что предприниматели и менеджеры должны осуществлять процесс стратегического планирования [Berry, 1999; Аналоуи, 2005]. Именно предприниматели в конечном счете несут всю ответственность за постановку целей, обладают полной информацией из внешних и внутренних источников, делают окончательный выбор бизнес-стратегии.

Исследования в области стратегического планирования высокотехнологичных фирм, проведенные Берри [Berry, 1999], позволяют утверждать, что менеджеры должны уделять внимание аналитическим составляющим стратегического планирования, а именно: исследовать внешнюю среду бизнеса, анализировать действия конкурентов, оценивать сильные и слабые стороны фирмы, оценивать альтернативные стратегии, пересматривать и корректировать планы.

Малые и средние компании сегодня вынуждены заниматься бизнес-планированием, чтобы выжить. Результаты зарубежных исследований, проведенных авторами, представленные в работе Аналоуи (2005), показывают, что большинство обследованных ими малых и средних предприятий использовали планирование. Проведенные исследования позволили сделать вывод, что успешные предприятия действительно осуществляют стратегическое планирование и используют стратегический подход.

Несмотря на явные преимущества, которые даст использование стратегического планирования в малом бизнесе, существует и ряд барьеров, препятствующих его широкому применению в процессе управления. В исследованиях [Kuratko, 1995; Аналоуи, 2005; и др.] отмечаются следующие препятствия у предпринимателей и менеджеров:

1) дефицит времени;
2) постоянная загруженность текущей работой;
3) высокие затраты, связанные с процессом планирования;
4) недостаток специальных знаний, умений и опыта планирования;

5) недостаток доверия по отношению к сотрудникам и консультантам, страх провала бизнеса.

Основные термины

Стратегическое планирование, корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия, бизнес-планирование, бизнес-план.

Контрольные вопросы и задания

1. С какими основными типами неопределенности внешней среды бизнеса сталкиваются менеджеры в принятии стратегических решений?
2. Дайте определение и поясните суть процесса стратегического планирования.
3. Назовите основные виды стратегий.
4. Сравните модели рационального планирования и интуитивной разработки стратегии. Каковы возможности и особенности их применения в малом бизнесе?
5. В чем состоит основная дилемма планирования?
6. Дайте определения бизнес-плана и бизнес-планирования.
7. Какие цели и задачи позволяет решать бизнес-план?
8. Назовите основные требования, которые предъявляются к бизнес-планированию.
9. Почему стратегическое планирование имеет важное значение для малого бизнеса?
10. Назовите барьеры, препятствующие широкому применению стратегического планирования в малом бизнесе.

На CD, прилагаемом к данному учебному пособию, представлен примерный перечень тестов для контроля знаний по курсу «Бизнес-планирование».