

УДК 338.519.2

ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

РЕШЕТНЯК Елена Ивановна

кандидат экономических наук, доцент

Факт, что принимать управленческие решения приходится в условиях нестабильности внешней среды, осознают большинство современных руководителей. Мир меняется столь стремительно, что иногда сложно уследить за

происходящими изменениями. Изменения затрагивают все сферы жизнедеятельности человека – экономическую, политическую, социальную, технологическую, научную и др. Многообразие возможных ситуаций в будущем поражает. Если задуматься о большом количестве факторов внутренней и внешней среды, которые осуществляют воздействие на деятельность хозяйствующего субъекта, то возможность прогнозирования и планирования будущего можно поставить под сомнение. Но, как отмечал И. Пригожин [2] «...не нами выбран мир, который нам приходится изучать; мы родились в этом мире и нам следует воспринимать его таким, каким он существует, приспособивая к нему, насколько возможно, наши априорные представления. Да, мир нестабилен. Но это не означает, что он не поддается научному изучению. Признание нестабильности – не ка-

питуяція, на против – приглашение к новым экспериментальным и теоретическим исследованиям, принимающим в расчет специфический характер этого мира. Следует лишь распротиться с представлением, будто этот мир – наш безропотный слуга. Мы должны с уважением относиться к нему. Мы должны признать, что не можем полностью контролировать окружающий нас мир нестабильных феноменов, как не можем полностью контролировать социальные процессы (хотя экстраполяция классической физики на общество долгое время заставляла нас поверить в это)».

В Украине в период экономической и особенно финансовой нестабильности главенствуют вопросы планирования деятельности предприятия в условиях неопределенности перспектив развития экономики страны. Это требует и особого подхода к принятию управленческих решений, выбору инструментов их реализации. Финансовая нестабильность выражается в неплатежах, низкой рентабельности, ликвидности и платежеспособности, в отсутствии соответствующей законодательной базы, отработанных механизмов регулирования финансовых потоков, низкой эффективности функционирования банковской и налоговой системы и пр.

Поэтому чрезвычайно важно построить такую схему управления предприятием, которая даже в этих условиях могла бы действовать более или менее эффективно. Все эти факторы, влияющие на функционирование компании, должны найти отражение в плане деятельности предприятия.

План бизнеса компании должен способствовать решению задач улучшения его финансового состояния, повышению его эффективности, росту стоимости бизнеса и обеспечению конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Эффективная система управления предприятием предполагает разработку оптимального плана деятельности в соответствии с принятой системой критериев оптимизации.

Общие подходы к оптимизации в планировании деятельности предприятия изложены в работах зарубежных и отечественных авторов: А. Гендерсона, Р. Дорфмана, В. В. Купера, Дж. фон Неймана, Дж. Риггса, П. А. Самуэльсена, Р. Солоу, А. Чарнса, И. Арамонова, А. В. Бахтина, И. Ю. Богомолова, Н. И. Герасимова, Р. А. Звягиной, Ю. Н. Кислякова, В. Е. Лихтенштейна, Ф. М. Мирзоахмедова, Б. Б. Оразбаева, В. В. Сурина, Р. А. Ткаченко, О. Б. Царькова, В. М. Чистякова и др. Однако преимущественное большинство работ авторов, которые занимались проблемами разработки планов деятельности предприятия, базируются либо на опытно-статистических, либо на нормативных методах составления планов, которые в нынешних условиях нестабильной внешней среды могут привести к их неадекватности. Как отмечал И. Пригожин [2], «... не следует забывать, что, хотя мы в принципе и можем знать начальные условия в бесконечном числе точек, будущее, тем не менее, остается принципиально непредсказуемым...». Поэтому проблема поиска принципиально иных методов планирования в условиях нестабильности является актуальной.

Таким образом, целью статьи является анализ существующих проблем отсутствия эффективных методов планирования деятельности предприятия в условиях нестабильности и поиск возможных путей разработки адекватных планов в создавшейся ситуации.

Опыт последних лет показал неадекватность составления не только перспективных, но и текущих планов отечественных предприятий. Отклонение фактических результатов от запланированных достигает в ряде случаев 30–50%. Некоторые руководители предприятий пытаются отказаться от составления планов на предприятиях. Между тем планирование является одной из основных функций управления предприятием. Многолетний опыт зарубежных фирм и отечественных предприятий показал, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка, его минимизация, игнорирование или некомпетентное осуществление часто приводят к неоправданным экономическим потерям.

Отказ от планирования как инструмента управления связан с невозможностью разработки адекватных планов старыми методами, основывающимися прежде всего на прошлом опыте и трендовых моделях прогнозирования. В настоящее время рыночная ситуация изменяется настолько стремительно, что ориентироваться всецело на прошлые объемы производства, используемые технологии, нормативы различных видов ресурсов, методы сбыта продукции и пр., не просто не допустимо, а зачастую ведет к банкротству предприятия в краткосрочной перспективе.

В условиях отечественной экономики, когда рыночная ситуация нестабильна, предприятия не располагают в достаточном количестве свободными денежными средствами для приобретения необходимых ресурсов, поставщики ненадежны, цены на ресурсы подвержены резким колебаниям, отсутствует необходимая законодательная база и пр., существующие методы планирования требуют существенного пересмотра.

В связи с вышесказанным, на отечественных предприятиях должны использоваться адаптивные методы планирования.

В условиях рыночной нестабильности могут быть использованы следующие методы планирования предпринимательской деятельности:

- **уровневое прогнозирование** – процесс предвидения ожидаемого объема продаж по трем точкам: наиболее благоприятное, вероятное и неблагоприятное течение дел (состояние рыночной конъюнктуры). Этот метод планирования является наиболее простым и широко используемым в современной практике;
- **последовательное принятие плановых решений.** Представляет собой метод планирования, при котором план пересматривается в зависимости от изменений рыночной ситуации. Недостатком данного метода является то, что план пересматривается лишь в том случае, когда рыночная ситуация уже изменилась, процесс принятия решения может запоздать, что приведет к незапланированным потерям;

- ситуационное планирование. Предусматривает разработку сценариев возможного изменения рыночной ситуации в зависимости от выделенных ранее факторов и переход (переключение) от одного плана к другому в случае изменения конъюнктуры рынка;
- реинжиниринг – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения очень значительного, скачкообразного улучшения деятельности предприятия [3, с. 368].

Ситуационное планирование и реинжиниринг, являются наиболее перспективными методами проектирования развития деловой единицы в условиях нестабильности.

Рассмотрим подробнее методику проектирования ситуационных планов. Алгоритм составления ситуационных планов включает следующие шаги:

1. Устанавливаются ключевые факторы среды, влияющие на планируемые результаты деятельности предприятия (рис. 1). В качестве критериев для отбора показателей используются как масштабы возможного воздействия, так и вероятность возникновения самого процесса.
2. Составляется план, исходящий из наиболее вероятного допущения комплексного воздействия системы производственных и внешних факторов на планируемый результат.



Рис. 1. Факторы, определяющие ситуационное планирование

3. Разрабатываются возможные сценарии изменения рыночной ситуации и производства на основе выработанных допущений. Осуществляется разработка системы автономных планов согласно имеющимся сценариям. Ситуационный план не разрабатывается в деталях, он предписывает, что должен делать каждый исполнитель в той или иной ситуации и каких последствий можно ожидать при их наступлении.
4. Определяются критерии перехода от основного плана к ситуационному, от одного ситуационного плана к другому, при возникновении непредвиденных либо заранее предугаданных обстоятельств.

Ситуационное планирование дает некоторые преимущества как в процессе разработки программы предпринимательской деятельности, так и в особенности при ее осуществлении в нестабильных рыночных условиях. Руководители и исполнители планов получают возможность быстро действовать в неблагоприятной ситуации, которая была заранее запланирована, что дает некоторые конкурентные преимущества, за счет сокращения времени реагирования и снижения текущих затрат.

Но помимо преимуществ, которыми обладает ситуационное планирование по сравнению с другими методами планирования, можно выделить и ряд недостатков. Основными недостатками ситуационного планирования являются следующие:

- трудоемкость и дороговизна сбора и обработки информации, которая является базой для составления ситуационных прогнозов;
- большие затраты ресурсов, связанные непосредственно с составлением альтернативных ситуационных планов;
- сложность при определении критериев перехода от реализации одного ситуационного плана к другому.

При разработке критериев перехода от одного ситуационного плана к другому необходимо учитывать следующие требования: полная оценка всех экономических последствий принимаемого решения в коротком и долгосрочном периодах исходя из целей предприятия (т. е. оценка всех релевантных результатов); соответствие системе целей предприятия и непротиворечивость; при-

способленность к анализу в условиях неопределенности; объективность и доступность исходных данных; универсальность; гибкость (то есть способность учитывать происходящие изменения); учет специфики решаемой задачи; соответствие особенностям личности руководителя и корпоративной культуре предприятия; понятность и удобство в использовании; измеримость и объективность; ориентация на перспективу, возможность «раннего предупреждения».

При разработке критериев принятия управленческих решений часто возникают следующие проблемы: легко измеримым показателям уделяется чрезмерно много времени, в то время как трудноизмеримые показатели игнорируются; краткосрочным факторам уделяется больше внимания, чем долгосрочным; трудно разработать систему показателей, отражающую изменения важности различных видов деятельности и целей предприятия.

Также необходимо отметить, что в принятии управленческих решений, относительно перехода от одного ситуационного плана к другому, могут использоваться как качественные, так и количественные критерии. *Качественные критерии* определяют индивидуальную специфику конкретной ситуации, а *количественные* – являются более универсальной характеристикой. Например, количественные критерии могут относиться к следующим вопросам: выбор объема производства; управление материальными потоками; выбор между собственным производством и закупкой на стороне; установление цен на продукцию и пр.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ситуационные методы планирования могут являться эффективными лишь для предприятий, имеющих доступ к информации, обладающих специалистами в области ситуационного прогнозирования и планирования, имеющих достаточное количество денежных ресурсов для проведения крупномасштабных исследований.

Другим перспективным методом проектирования деятельности предприятия в будущем, как было отмечено ранее, является реинжиниринг. Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях.

Во-первых, в условиях, когда предприятие находится в состоянии глубокого кризиса (очень высокий уровень издержек, массовый отказ потребителей от продукции предприятия, финансовый кризис и т. д.).

Во-вторых, в условиях, когда текущее положение предприятия может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности являются неблагоприятными, т. е. присутствуют нежелательные тенденции в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т. д.

В-третьих, быстрорастущие, благополучные, агрессивные предприятия, основной задачей деятельности которых является создание уникальных конкурентных преимуществ.

Основные этапы реинжиниринга следующие:

1-й этап. Формирование желаемого образа фирмы. Формирование будущего образа осуществляется в рамках разработки стратегии фирмы, то есть первоначально формулируется миссия, затем она детализируется в кон-

кретных целях и путях их достижения. Особое значение в настоящее время при формулировании миссии и стратегических целей приобретает ориентация на потребителя, то есть маркетинговый подход. Правильный выбор целей реинжиниринга означает выбор направления деятельности, которое может существенно улучшить состояние дел фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

2-й этап. Создание модели реального или существующего бизнеса фирмы. Этот этап называется ретроспективным или обратным реинжинирингом. На этом этапе воссоздается или реконструируется система действий и работ, при помощи которых компания реализует существующие цели, также производится детальное описание и документальное оформление основных операций, осуществляемых компанией, проводится оценка их эффективности. Для создания модели существующего бизнеса используются результаты анализа организационной среды, данные контролинга. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

3-й этап. Разработка модели нового бизнеса. На этом этапе осуществляется перепроектирование текущего бизнеса, то есть осуществляется прямой реинжиниринг. Создание модели перепроектирования бизнеса осуществляется по следующим шагам:

- перепроектируются выбранные хозяйственные процессы (создаются более эффективные рабочие процедуры (самые простые задания из которых создаются бизнес-процессы), определяются технологии, а также информационные способы их применения);
- формируются новые функции персонала (перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации труда работников, организуются рабочие группы, разрабатываются программы подготовки и переподготовки кадров и пр.);
- создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга (определяется необходимое оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса, определяется необходимый для инжиниринга уровень информационного обеспечения, устанавливается степень доступности каждого участника процесса реинжиниринга к различной информации, контролируется однозначность интерпретации полученной информации);
- производится тестирование новой модели, осуществляется «прокатка» модели в ограниченном масштабе.

4-й этап. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность. На этом этапе осуществляется воплощение всех элементов модели на практике. Особое внимание должно уделяться стыковке и переходу от старых процессов к новым. Этот переход должен осуществляться таким образом, чтобы исполнители процессов не ощущали состояние рабочего стресса.

Таким образом, можно сделать вывод, что для повышения эффективности деятельности предприятия в условиях нестабильности рыночной ситуации необходимо применять новые методы планирования и прогнозирования. Наиболее перспективными в сложившихся условиях, по мнению автора, являются ситуационное планирование и реинжиниринг.

Литература

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит: ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
2. Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. – 1991. – № 6. – С. 46–57.
3. Стратегическое планирование / под ред. Э. А. Уткина. – М. : Асоц. авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 1998. – 440 с.