

ражении. Для эффективного развития туристского региона и привлечения туристов необходимо четко понимать — почему турист совершает поездку, понимать его потребительское поведение. Изучение

потребительского поведения туристов должно стать основой стратегического управления развитием туристского региона.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Pearce P.L. Tourist Behaviour. Themes and conceptual schemes. — Clevedon: Channel View Publications, 2008. — 241 p.
2. Strategic management in tourism / Ed. by L. Moutinho. — Oxfordshire: CABI Publishing, 2000. — 352 p.
3. Destination branding. Creating the unique selling proposition / Ed. by N. Morgan and A. Pritchard. — Oxford: Elsevier, 2004. — 314 p.

Поступила 07.04.2010 г.

УДК 338.45

## АКТУАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

П.А. Шелупанова

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники  
E-mail: office@asu.tusur.ru

*Рассматриваются вопросы развития некоторых принципов планирования показателей деятельности предприятий в контексте современной парадигмы менеджмента, дается характеристика принципов планирования и условий их применения.*

#### Ключевые слова:

*Планирование, принципы планирования, ключевые показатели деятельности.*

#### Key words:

*Planning, planning principles, key performance.*

Среди экономических задач, стоящих перед российскими предприятиями на современном этапе, приоритетной является задача повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Решение указанной задачи в российских условиях обеспечивается, прежде всего, через активизацию процессов модернизации производств. Надо иметь в виду, что речь идет о модернизации в широком смысле слова, затрагивающей не только основные фонды и технологии производства, но и действующие на большинстве предприятий механизмы управления.

В современном менеджменте, как известно, выделяют четыре основные функции — планирование, организация, руководство и контроль. Все они в равной степени значимы, и только эффективная реализация каждой из указанных функций обеспечивает нормальное функционирование предприятия. Однако, при этом основополагающей является планирование, так как именно из этой функции «проистекают» все остальные, и именно решения в области планирования составляют основу для решений, принимаемых в рамках выполнения других функций менеджмента.

В условиях рыночной экономики устойчивость и успех любого хозяйствующего субъекта может обеспечить только эффективное планирование его экономической деятельности. Планирование функционирует в таких сферах, как планирование деятельности отдельной хозяйственной единицы и

планирование хозяйственных отношений. Планирование, как центральное звено управления, охватывает систему принципов, методов, форм и приемов регулирования рыночного механизма в области использования ограниченных ресурсов с целью повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Функционирование предприятия в условиях высоко конкурентной рыночной экономики резко повышает значение плановой работы на предприятии и требования к составленному плану. Практика показала, что наиболее эффективно работающую организацию отличает высокий уровень внутрифирменного планирования. Не случайно, эффективное планирование рассматривается в современной экономической деятельности как важный фактор успеха («хорошее начало — половина дела»). Это означает, что для успеха деятельности очень существенны правильное планирование, предварительный прогноз результатов предполагаемых действий и тщательное выстраивание последовательности необходимых шагов. Любые инвестиции сопровождаются определенным риском и требуют достаточной тщательности в понимании потенциальных краткосрочных и долгосрочных преимуществ, уровня финансирования, необходимого для их достижения, а также способов управления предприятием.

Повышение эффективности управления современными промышленными предприятиями в зна-

чительной степени связано с развитием планирования. Несомненно, что любая организация ориентирована на успех, на устойчивые позиции на рынке – никто не планирует провал. Многие просто терпят неудачу уже на стадии планирования.

Наверное, из всех функций современного менеджмента планирование самая противоречивая и неоднозначная функция, ведь ее реализация связана с несовместимыми вещами: как внести ясность в неопределенное будущее или как справиться с высоко турбулентной внешней средой. Именно значительное изменение среды современного менеджмента способствовало тому, что среди ученых и больше практиков появилось мнение, что в нынешних условиях планирование практически бесполезно, бессмысленно. Широко известно высказывание по этому поводу Дж.Б. Квинна, который сравнил корпоративное планирование с ритуальным танцем вождя, который никак не влияет на погоду.

И хотя даже наиболее тщательно разработанные планы часто приходится менять на ходу, и многие планы «после встречи с реальным противником трещат по швам», процесс планирования все же имеет неоспоримые преимущества. В ходе планирования появляются новые идеи, проверяются различные варианты, оцениваются шансы разных сценариев. Если планирование осуществляется разумно и точно документируется, то оно может иметь определенную ценность и в дальнейшем: специалисты смогут обращаться к предыдущим планам, чтобы понять, как тот или иной процесс начинался, развивался и привел к успеху или неудаче.

Уже давно прошли те времена, когда считалось, что есть один единственно верный способ управления организацией, есть один единственно правильный тип организационной структуры, следование которым обеспечивает эффективное функционирование организации. Сегодня уже очевидно, что для решения основной задачи менеджмента каждая организация должна найти свои, подходящие именно ей способы, методы, механизмы и инструменты управления. Это полностью относится и к внутрифирменному планированию, для которого не может быть одного «рецепта», подходящего для всех организаций. Тем не менее, концептуальные основы, общие закономерности и принципы едины и определяются особенностями среды функционирования современных предприятий, рыночным характером экономики.

Важным этапом формирования теоретико-методических положений, раскрывающих сущность планирования деятельности предприятия и обеспечивающих впоследствии механизм их реализации, является определение принципов, которым должно соответствовать планирование.

В общем смысле слово «принцип» (от латинского *principium* – основа, начало) означает исходное, основное положение какой-либо теории, учения и т. д.

Впервые общие принципы планирования были сформулированы А. Файолем в его основном труде «Общая и промышленная администрация» (1923 г.), в котором в качестве основных требований к разработке планов предприятия были названы такие принципы как необходимость, непрерывность, гибкость, точность и единство [1]. А. Файоль предполагал, что предложенная им система принципов является универсальной и может быть использована не только в управлении крупной корпорацией, но и экономикой страны.

Дальнейшее развитие принципов планирования осуществлялось как зарубежными, так и российскими учеными, обобщение работ которых показывает, что выделяется большое число принципов планирования (более 100), значительная часть которых в различных работах повторяется, что является свидетельством определенного методологического единства не зависимо от уровня и объекта планирования [2–6].

Значительно меньшее единство наблюдается при проведении классификации принципов. В большинстве случаев совокупность выделяемых принципов не делится на группы и с незначительной вариацией выделяются такие из них как целенаправленность, комплексность, рациональность, оптимальность, непрерывность и другие.

Из имеющихся классификаций следует выделить принципы планирования, основывающиеся на системном подходе (к ним относят целеобусловленность, непрерывность, принцип обратной связи и др.), а также принципы многовариантности; принципы количественной и качественной оценки развития предприятия. Распространенным подходом для систематизации принципов планирования является выделение в их составе группы основных и нескольких частных принципов, используемых для отдельных этапов разработки плановых документов и их реализации.

Изучение эволюции принципов внутрифирменного планирования, изменения их направленности и способов реализации в условиях рыночной экономики, позволяет сделать вывод, что часть из них имеют объективную основу и могут использоваться на любых уровнях планирования для любых объектов планирования; другие являются порождением специфики планируемых показателей и утрачивают свою значимость при изменении объекта планирования. При этом состав сформулированных принципов планирования не является окончательным, он может дополняться и изменяться в соответствии с новыми знаниями, опытом, их анализом и обобщением.

Среди наиболее распространенных следует выделить принципы целеориентированности, комплексности, эффективности, оптимальности, пропорциональности, научности, простоты и ясности.

Существенное изменение среды функционирования предприятий требует уточнения и адекват-

ного новым условиям функционирования толкования некоторых принципов планирования, а также дополнения существующей совокупности новыми. Остановимся на некоторых из них.

В соответствии с логикой процесса планирования постановка цели является исходным его этапом. Любой план должен быть составлен в соответствии с целями деятельности. Этот принцип не вызывает сомнения, но по нашему мнению, требует уточнения, ибо цели предприятия могут быть различными и формулироваться по-разному.

Цель является системообразующим и определяющим элементом любого механизма управления. Поскольку современные предприятия представляют собой многоцелевые системы, то для эффективной реализации функции планирования возникает необходимость выделения одной, подчиняющей цели, интегрирующей остальные цели (*принцип подчиняющей цели*).

Выделение подчиняющей цели вытекает из основополагающего принципа рыночной экономики, который был сформулирован еще А. Смитом и гласит, что благосостояние общества представляет собой результат удовлетворения личных интересов покупателя и продавца.

Реализация этого принципа означает, что для того, чтобы деятельность организации была успешной, чтобы планирование было эффективным, оно должно быть увязано с реальными потребностями в продукции или услугах предприятия. В этой связи уместно вспомнить, что еще более ста лет назад молодой Ф. Энгельс в своей ранней работе «Наброски к критике политической экономии» сформулировал положение об обществе как совмещении двух сил – производительной и потребительной [7. С. 562]. В той же работе Ф. Энгельс писал, что «Общество должно будет рассчитать, что можно произвести при помощи находящихся в его распоряжении средств, и сообразно с отношением этой производительной силы к массе потребителей определить, насколько следует повысить или сократить производство, насколько следует допустить или ограничить роскошь» [7. С. 562].

В наше время наработки и опыт такого рода накоплены применительно к внутрифирменному планированию в развитых странах, и лишь в малой степени что-то подобное есть на наших предприятиях. Планирование с учетом исторически изменчивой меры человеческих потребностей на российских предприятиях является скорее теоретической аксиомой, чем реальной практикой.

Как говорит известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф, «краеугольным камнем современного общества» являются организации, «основная деятельность которых – поставка товаров и услуг для среды обитания» [8. С. 44–45]. А это значит, что выделение в качестве подчиняющей цели удовлетворение общественных потребностей в одинаковой степени ак-

туально и для коммерческих, и некоммерческих организаций. Единство подчиняющей цели делает различия между разными типами современных организаций все более и более неопределенными и все более совпадающим.

Соблюдение принципа подчиняющей цели означает, что вся система целей предприятия должна формироваться на основе их генетического подчинения по отношению к главной подчиняющей цели, и эта взаимосвязь должна сохраниться и при составлении планов на разных уровнях.

Ориентация деятельности предприятия на удовлетворение общественных потребностей выдвигает в число основных в процессе планирования *принцип результативности*, который требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который обеспечит получение наибольшего результата.

Так как деятельность любого предприятия инициируется внешней средой и направлена во внешнюю среду, поэтому результаты деятельности предприятия существуют только за его пределами. Именно реакция внешней среды является индикатором того, насколько результативна деятельность предприятия.

Перефразируя высказывание известного специалиста в области современного менеджмента П. Друкера, можно сказать, что планирование осуществляется ради того, чтобы предприятие достигло результатов во внешней среде; в процессе планирования определяется, каких результатов необходимо достичь и какие ресурсы предприятия следует мобилизовать для достижения этих результатов; планирование нужно для того, чтобы предприятие имело возможность достигать результата во внешней среде [9. С. 64].

Учитывая, что современное предприятие функционирует в высоко конкурентной среде, важное значение приобретает вопрос согласования планирования деятельности со стратегией предприятия. Данный принцип может быть обозначен как *принцип стратегической обусловленности*. В большинстве случаев менеджеры, занимающиеся планированием, принимают во внимание определенный круг показателей, который традиционно является объектом планирования, не заботясь особенно о том, насколько значим тот или иной показатель, и какое место он играет в обеспечении успешного функционирования предприятия. Очевидно, что игнорирование или непонимание данного принципа, как правило, уводит всю систему плановых показателей в сторону от достижения целевых ориентиров и воплощения стратегии в жизнь. Это приводит к отсутствию взаимной настроенности целей, людей, процессов, систем и стратегии и создает ситуацию, которую можно назвать «ловушкой активности» [10. С. 10].

Обеспечение стратегической обусловленности планирования реализуется путем применения *принципа ключевых показателей*.

Как известно, планирование деятельности предприятия в большинстве случаев связано с разработкой различных показателей деятельности. Однако сущность этих показателей, а главное, их роль в принятии управленческих решений различна. Различна и их роль в реализации выбранной стратегии. Многие предприятия при составлении планов используют различные параметры деятельности, чаще всего не задумываясь о том, какие же из них являются ключевыми. А ведь именно ключевые показатели являются основой планирования большинства параметров деятельности организации. Для обеспечения увязки планирования со стратегией предприятия представляется целесообразным классифицировать планируемые показатели, выделив три основных типа:

- ключевые показатели результативности — характеризуют положение предприятия в целом;
- производственные показатели — указывают на то, что следует делать;
- показатели эффективности — характеризуют основные направления повышения производительности.

Такое разделение планируемых показателей позволяет выделить те, которые отражают ожидаемые результаты реализации стратегии, и те, которые выступают как ключевые факторы успеха, которые и обеспечивают успех стратегии. При таком подходе значительно облегчается выбор ключевых и стратегически важных индикаторов, что помогает отделить их от производственных показателей.

Общей характеристикой ключевых показателей результативности является то, что они отражают результаты многих видов деятельности предприятия и дают представление о направлении развития предприятия. Однако данная группа показателей не позволяет судить о том, как улучшить результаты деятельности. Решение данной задачи связано с определением производственных показателей. Показатели эффективности должны отражать те аспекты организационной деятельности, которые являются наиболее важными для будущего успеха. Как правило, данная группа показателей не является чем-то новым для предприятия — просто они либо не были распознаны менеджерами в качестве таковых или не принимались во внимание. Информация, содержащаяся в данных показателях, указывает на то, что именно должно быть сделано. Причем эффективность планирования показателей данной группы будет тем выше, чем в большей степени удастся их «привязать» к каждому работнику.

Самый непростой вопрос — определить количество и перечень показателей, которые следует планировать. Очевидно, что очень важно не увлечься количеством, а ограничиться разумным числом показателей. В исследовании Д. Парментера [10. С. 10] для определения количества планируемых показателей предлагается воспользоваться правилом «10/80/10» (в очень редких случаях тре-

буется большее число оцениваемых параметров — обычно их бывает еще меньше), следование которому позволит не только выделить ключевые показатели результативности и эффективности, но и не забыть о производственных параметрах. Топ-менеджмент должен будет концентрировать свое внимание на «10/10» ключевых показателях, а «80» производственных индикаторов предназначаются менеджерам и сотрудникам, связанным непосредственно с производством, работой с клиентами, продажами и сервисом.

При планировании показателей, относящихся к каждой из выделенных групп, следует учитывать, что обычно первые из них охватывают больший промежуток времени, нежели производственные показатели и показатели эффективности, что оказывает в дальнейшем существенное влияние на реализацию функции контроля. Фактически речь идет о том, что все планируемые показатели должны быть дифференцированы на те, которые имеют значение на самом высоком уровне управления, и те, которые важны на более низких его уровнях. Иными словами, на предприятии должны составляться планы для высшего руководства, включающие до 10 ключевых показателей результативности, и система планов по производственным показателям и показателям эффективности, предназначенная для остальных менеджеров.

Развитие принципа децентрализации планирования обуславливает целесообразность выделения *принципа коллегиальности*, который означает коллективность обсуждения разрабатываемых планов, которые формируются группой лиц, каждое из которых несет ответственность за определенную сферу деятельности.

Длительное время планирование деятельности предприятия рассматривалось как исключительная прерогатива высшего руководства и отдела планирования, подчиненного непосредственно одному из высших руководителей. При таком подходе органы планирования не получают достаточной информации о постоянно изменяющихся рыночных реалиях, не имеют возможности непосредственного взаимодействия с потребителями, что приводит к оторванности планов от потребностей покупателей.

Реализация принципа коллегиальности предполагает не только и не столько децентрализацию планирования. Главное заключается в том, что происходит отход от жесткой иерархической соподчиненности по вертикали в ходе осуществления планирования, что в разработке планов участвуют лица, отвечающие за определенное направление деятельности, обеспечивающее конечный результат. Особенно данный принцип актуален для процессно-ориентированных предприятий, деятельность которых рассматривается как совокупность бизнес-процессов.

Повышение в современных условиях значимости проблемы социальной ответственности бизне-

са, которая предполагает обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании [11. С. 190], требует уточнения *принципа участия* (партисипативности), который выражается в вовлечении в процесс планирования заинтересованных в деятельности предприятия групп. С точки зрения социальной ответственности организации рассматривают свою внешнюю и внутреннюю среду как множество заинтересованных групп, которые предъявляют определенные требования к результатам деятельности организации. В этом случае привлечение представителей заинтересованных сторон к участию в процессе планирования становится важным принципом, обеспечивающим соблюдение баланса интересов и нахождение консенсуса между всеми участниками процесса планирования. Развивая партнерские отношения с внешними заинтересованными группами, следует помнить, что, учитывая все возрастающую роль человеческих ресурсов в деятельности организации, процесс планирования должен проходить при активном воздействии на него персонала предприятия. «Выработка планов — напрасная

тратя времени, если это не поручено тем, кто будет их исполнять», — считал Г. Киссинджер.

Определяя подход планирования, соответствующий принципу коллегиальности и участия, (в отличие от последовательного планирования «сверху вниз», «снизу вверх»), его можно определить как планирование «сразу всеми».

#### Выводы

Реализация рассмотренных принципов, несомненно, требует больших усилий, желания и времени, которые могут быть оправданы только значительным улучшением работы предприятия, что обычно и происходит. В отношении лишь незначительного числа предприятий можно сказать, что они организуют истинно рыночное планирование. Большинство же из них опирается на рассмотренные принципы бессистемно, эпизодически, подчас полностью игнорируя необходимость их использования. Но бесспорен тот факт, что принципы планирования — это тот инструмент, который позволит предприятию повысить эффективность управления и обеспечить себе поступательное развитие в будущем.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992. — 349 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1985. — 328 с.
3. Граждан В.Д. Теория управления. — М.: Гардарики, 2005. — 416 с.
4. Кунц Г., Доннел С.О. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1981. — Т. 1. — 495 с.; Т. 2. — 512 с.
5. Основы теории управления / под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 559 с.
6. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2009. — 342 с.
8. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Т. 1. — М.: Госполитиздат, 1961. — С. 544–571.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 270 с.
10. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Пер. с англ. А. Платонова. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. — 258 с.
11. Дафт Р.Л. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. — 864 с.

Поступила 26.05.2010 г.