

УДК 338
А-45

Алдакушева Алла Брониславовна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры маркетинга и международного бизнеса
Академии маркетинга и социально-информационных технологий
тел. (967)-310-10-10

Научный инструментарий планирования

Аннотация:

В статье, посвященной вопросам стратегического планирования, автором отмечено, что явным пробелом в науке в области планирования является отсутствие определения понятия «инструмент планирования», в связи с этим предлагается формулировка этого понятия. Проведя детальный анализ предлагаемых инструментов, и охарактеризовав каждый из них, введена классификация инструментов планирования. При наличии разработанного экономического инструментария планирования предприятия может свободно ориентироваться в рыночном пространстве, планируя свою деятельность.

Ключевые слова: Планирование, инструмент, научный инструментарий стратегического планирования.

Сегодня существует множество взглядов на систему планирования в целом и методы планирования в частности. Отсутствие четкого перечня инструментария стратегического планирования, его систематизации и описания работы каждого инструмента не позволяет четко взглянуть на систему планирования и выделить ее конкретные инструменты, с помощью которых можно было бы разработать и внедрить тот или иной вид плана.

В современной экономической литературе понятие «экономический инструментарий» используется очень широко, однако общеупотребительного понятия ни в России, ни на западе еще не сложилось. Каждый экономист, будь то теоретик или практик, дает ему свое индивидуальное толкование, наполняет различным содержанием. Понятие «инструментарий» в отношении к экономической науке в прошлом широко использовалось для объяснения метода и методологии политической экономии. Известный национальный экономист теоретик И.П. Суслов в своей книге «Методология экономического исследования» объясняет понятие инструментарий в главе «Понятие метода политической экономии». «Метод политической экономии» он определяет как совокупность теоретико-познавательных и диалектико-логических принципов и категорий, а также научного инструментария (формального, логического, математического, статистического и т. п.) [1].

Сегодня в понимании того, что такое инструментарий, сколько его уже накопила экономическая наука и сколько в действительности его необходимо экономической практике, нет ответа. Каждая из отраслей экономической науки (экономическая теория, теория планирования, управление народным хозяйством и другие) использует инструментарий, общий для экономической науки в целом и особый, специфический, присущий только для данной подотрасли экономической науки. Теория планирования не имеет на сегодняшний день не только четкого набора инструментов, но даже и определения понятия «инструмент планирования». Задача инструментария экономической науки и, в частности,

стратегического планирования – формулирование принципов, законов или моделей реального поведения индивидов и институтов.

Попытаемся дать определения понятию «инструмент стратегического планирования» проанализировав определение понятия «инструмент». Так, «Словарь русского языка» под редакцией М.С. Шевелевой определяет это понятие следующим образом: инструмент – это:

- 1) орудие, преимущественно ручное, для производства каких-либо работ, (измерительные инструменты);
- 2) совокупность ручных орудий, используемых в какой-либо специальности или для какой-либо операции (слесарный инструмент);
- 3) орудие, средство, применяемое для достижения чего-либо (инструмент познания (об истине));
- 4) средство, способ, применяемый для достижения чего-нибудь.

Таким образом, инструмент в обобщенном смысле этого слова служит для достижения какой-либо определенной цели. Исходя из перечисленных определений понятия «инструмент», сформулируем понятие «инструмент планирования». Под инструментом планирования мы будем понимать такой набор средств, методов, способов, используя который хозяйствующий субъект в силах спроектировать свою деятельность, определить перспективы и возможности своей организации в достижении поставленных результатов.

Несмотря на отсутствие определения понятия «инструмент планирования», довольно часто в литературе встречается перечень предполагаемых инструментов стратегического планирования, так, Г. Шмален в своей работе «Основы и проблемы экономики предприятия» предлагает в качестве инструментов планирования рассматривать [3]: метод экспертных оценок, мозговой штурм (атака), анализ «разрывов», анализ сильных и слабых сторон (матрица БКГ), метод проверочного списка (метод оценки по системе баллов), концепция жизненного цикла товара, метод GAP, метод PIMS, модель Мак-Кинси, SWOT-анализ, бизнес-план.

Охарактеризуем их и проанализируем, действительно ли предлагаемые категории мы можем принять, как инструменты планирования.

1. Метод экспертных оценок.

Экспертные оценки (expert judgement) – один из методов сбора первичных данных, основанный на использовании опыта и интуиции экспертов по рассматриваемым вопросам, с последующей возможной количественной обработкой собранной информации. Процедуры формирования целей маркетинговой деятельности, стратегий и методов их реализации, моделей, критериев и т.п. не могут быть формализованы.

Метод экспертных оценок мы можем считать инструментом стратегического планирования. Этот метод позволяет оценить качественные показатели, и на основе этих данных разработать дальнейший план хозяйственной деятельности предприятия.

2. Мозговой штурм (атака).

Метод «мозговой атаки» (brainstorming method) – метод, направленный на получение количества идей, в том числе и от лиц, которые, обладая достаточно высокой степенью эрудиции, обычно воздерживаются от высказываний. Данный метод мы также принимаем как инструмент стратегического планирования, поскольку он отвечает всем признакам, сформулированным в определении «инструмент планирования».

3. Анализ «разрывов».

При анализе «разрывов» сравнивают три возможных сценария развития фирмы:

– какого оборота (прибыли и других характеристик работы предприятия) можно достичь, если в будущем в процессе продаж ничего не изменится (сценарий А);

– какого оборота можно достичь, если попытаться при максимальном напряжении сил проникнуть более интенсивно с существующим продуктом на существующие рынки (сценарий Б) и дополнительно развивать новые продукты и/или новые рынки (сценарий В).

Разницу между результатами по сценариям Б и А называют оперативным разрывом, а между результатами по сценариям В и Б – стратегическим разрывом. Эта терминология подчеркивает нововведение в стратегическом плане фирмы – разработки новых продуктов или выхода на новые рынки, или и того и другого вместе. Этот метод не может быть отнесен нами к инструментам стратегического планирования, поскольку является по сути лишь методом сравнения уже разработанных планов развития хозяйствующего субъекта при наступлении различных ситуаций.

4. Матрица портфеля Бостонской консалтинговой группы.

Здесь речь идет о стратегическом планировании не для всего предприятия, а для его «стратегических подразделений». Внося товары (с учетом их доли в обороте фирмы) в соответствующие квадранты матрицы, можно рассмотреть несколько возможных стратегий.

Матрица БКГ, по нашему мнению, не может считаться инструментом стратегического планирования, поскольку позволяет лишь определить положение товаров в рыночном пространстве и на основе этого сформировать дальнейшую товарную политику. С помощью матрицы БКГ мы можем, устремляясь в будущее, определять стратегические цели организации для той или иной ассортиментной группы товаров. Однако матрица не дает нам описания того, каким именно образом можно этих целей достичь, не предлагает конкретного перечня мероприятий, набора действий, с помощью которого можно разработать план достижения намеченных результатов.

5. Методы проверочного списка (метод оценки по системе баллов).

Методика проверочного списка достаточно проста. Вначале выделяется некоторое количество «факторов успеха» и всем рассматриваемым проектам даются оценки (например, с помощью комиссии экспертов) по этим факторам.

Оценки даются в качественном виде (измерены в порядковой шкале). Любая количественная определенность была бы при подобных оценках лишь иллюзией. Целесообразно разделить факторы на «обязательные», «необходимые» и «желательные», то есть ввести веса факторов, выраженные в качественном виде. Правило принятия решения может иметь вид: "Форсируй планирование тех стратегий типа «продукт-рынок», при которых все обязательные факторы и, по меньшей мере два необходимых, соответствуют оценке «хорошо».

Ряд экономистов полагает, что метод проверочного списка также является инструментом стратегического планирования. Согласимся с этим и проанализируем причины определения указанного выше инструмента как инструмента стратегического планирования. Во-первых, указанный метод, несомненно, необходим при анализе перспектив произведенных продуктов. Более того, он позволяет выявить наиболее перспективный, а значит, и стратегически прибыльный продукт. Таким образом, можно сделать вывод, что указанный метод является инструментом стратегического планирования.

6. Концепция жизненного цикла товара.

Жизненный цикл товара – время с момента первоначального появления продукта на рынке до прекращения его реализации на данном рынке. ЖЦТ

характеризуется изменением показателей объема продаж и прибыли во времени и состоит из следующих стадий: внедрение, рост, зрелость, спад.

Очевидно, что модель ЖЦТ является атрибутом любой товарной стратегии. Однако ее нельзя считать инструментом планирования, поскольку тот объем информации, который несет в себе использование этой модели, является лишь отправной точкой для выбора определенных инструментов планирования, который выбирается, исходя из положения товара на кривой жизненного цикла.

7. GAP – анализ.

GAP анализ представляет собой анализ возможного уровня отставания в достижении стратегических целей организации, используется в процессе стратегического планирования. В ходе анализа проводится сравнение стратегических, ранее поставленных целей в области финансов, продаж и прочих показателей с текущим прогнозом их достижения при предположении о следовании ранее выбранным стратегиям. Если поставленные цели превышают прогнозные оценки уровня их достижения, то образуется «вилка», «зазор», который должен быть ликвидирован.

Такой метод вполне может претендовать на зачисление его в список инструментов планирования, поскольку не только отвечает всем требованиям определения, но и непосредственно применяется для сравнения уже разработанных стратегий с достигнутым результатом, и на основе этого разрабатывают проекты достижения плановых задач.

8. Метод PIMS.

PIMS-анализ представляет собой один из методов стратегического предпланового анализа, ставящего целью определить влияние выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности (PIMS от английского the Profit Impact of Market Strategy). PIMS-анализ основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических (рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных переменных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность.

Данный метод анализа стратегических альтернатив является инструментом стратегического планирования. Более того, поскольку эта методика работает с укрупненными показателями, то может успешно применяться предприятиями такой крупной отрасли народного хозяйства, как машиностроение.

9. Модель Мак-Кинси.

Модель Мак-Кинси (матрица корпорации «Дженерал электрик») – инструмент анализа стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей организации. В матрице Мак-Кинси используются два комплексных индекса: сила позиции стратегических хозяйственных единиц (продуктового портфеля, отдельного продукта) в отрасли, привлекательность отрасли. Пересечение линий, характеризующих различные уровни значений этих двух индексов, образует матрицу, которая делится на три зоны:

- зону, в которую организация должна инвестировать;
- зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне;
- зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

Данная модель, по нашему мнению, является инструментом планирования, поскольку дает возможность разработки стратегических планов предприятия на рынке. Используя возможности указанной модели, предприятие способно не только осуществить выбор лучшей стратегии из альтернативных, но

и осуществлять различную стратегическую политику на различных сегментах рынка.

10. SWOT-анализ.

Для получения оценки стратегического положения предприятия и разработки перечня долгосрочных действий необходимо проводить SWOT-анализ (от английских слов Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats – силы – слабости – возможности – угрозы) [2]. Первым шагом здесь является изучение внешней среды и ее анализ. Особенность SWOT-анализа в том, что акцент делается на рассмотрении предприятия, а конкурентное окружение и отрасль в целом служат фоном исследования.

Выполненный по данной методике анализ может стать инструментом планирования, если организация не просто примет результаты по факту, а начнет разработку соответствующей стратегии развития.

SWOT-анализ является важнейшим условием грамотно разработанного стратегического плана. Поскольку выбор общей стратегии развития и соответствующих функциональных стратегий невозможен без точного соотнесения факторов внешней среды и перспективного потенциала предприятия с имеющимися ресурсами и действующей системой управления.

11. Бизнес – план.

Особое значение современные управленцы придают бизнес-планированию как инструменту стратегического и оперативного планирования. Он является как бы обобщенным выражением различных видов планирования.

Этот метод планирования мы можем признать инструментом, поскольку бизнес-план позволяет фирме оценить рыночные перспективы товара, идеи либо услуги. Аккумулируя в себе несколько инструментов планирования, (SWOT – анализ, метод экспертных оценок и другие) бизнес-план является интегрированным инструментом. Более того, являясь инструментом планирования, бизнес-план – это и инструмент получения кредитов, привлечения инвестиций и вкладов.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Такой подход дает огромную свободу действий, при которой работники, ответственные за достижение целей, могут легко выбрать такой образ действий, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и не правильного толкования, руководство должно использовать специальные инструменты, позволяющие реализовать выбранную стратегию. В связи с этим необходима классификация имеющихся инструментов планирования, призванная систематизировать и упорядочить знания в области инструментария стратегического планирования.

Перечисленные методики рассматривались с точки зрения возможности их применения для разработки того или иного уровня или вида плана. Такой подход методически обоснован, поскольку разработка плана имеет под собой не только практическую, но также и методологическую основу, которая в большей степени определяет способность того или иного инструмента выступать в качестве исходного при выработке стратегии, оперативного плана либо долгосрочного перспективного.

Исходя из информации, проанализированной выше, можно сказать, что, несмотря на большой опыт в области планирования, ни отечественная литература, ни зарубежные авторы не дают четкого определения понятию «инструмент планирования». Рассмотрение известных методов и инструментов планирования недостаточно для комплексного подхода к определению системы

планирования. Отсутствует и классификация известных на сегодняшний день инструментов стратегического планирования. Для восполнения знаний о системе планирования предприятия необходимо создать такую классификацию, которая бы комплексно учитывала особенности различных инструментов планирования, их применимость, а также характер разрабатываемых с их помощью планов.

Классификация инструментов стратегического планирования:

1. По типу:
 - экспертные;
 - аналитические;
 - сравнительные;
 - интегрированные.

Экспертные инструменты планирования основываются на интуиции, опыте и роли экспертов в процессе разработки и принятия плана или системы планов предприятия. Отличительной особенностью экспертных методов разработки планов является их ориентация на личностный подход к проблеме принятия решения. То есть существует вероятность индивидуальной оценки экспертом текущей ситуации, на основе которой он анализирует тот или иной вариант плана.

Аналитические методы основаны на «сухой» статистике, цифровых данных, сводных таблицах и прочей подобной информации. Этот метод исключает влияние личностных ориентаций на итог работы, аналитик изучает данные, на базе которых делает логическое умозаключение, основанное лишь на фактически имеющихся данных.

Сравнительные инструменты используются при наличии двух и более объектов изучения, либо альтернатив планов. Список оцениваемых параметров, составляемый в начале исследования должен объективно учитывать характер всех изучаемых позиций. Этот инструмент может быть отнесен к аналитическим методам, однако мы выделили его отдельно, поскольку он носит характер и экспертного метода разработки плана, и в процессе проставления оценок по позициям возможно возобладание личного опыта или интуиции над логикой, что в целом характеризуется как индивидуализированный подход.

Интегрированные методы используются в условиях недостаточности цифровых материалов, статистики, а также опыта исследований в той или иной сфере. Эти методы объединяют в себе указанные выше подходы, выигрывая перед недостатком информации в аналитике экспертными оценками.

2. В зависимости от направленности:
 - направленные на стратегическое планирование;
 - направленные на оперативное планирование.

Инструменты, направленные на стратегическое планирование, основаны на обзоре перспектив для предприятия и его потенциалов в использовании этих перспектив. Это целевые методы, основная идея которых – выработать долгосрочный перспективный план хозяйственной деятельности организации в условиях рынка и учесть возможности гибкого реагирования на изменяющиеся факторы внешней среды.

Инструменты, направленные на оперативное планирование, призваны к применению для разработки планов, носящих несколько более жесткий характер в их реализации. Планы, разработанные с помощью этих инструментов, должны характеризоваться конкретным сроком их реализации, нормативными показателями и степенью их достижения.

3. В зависимости от результативных данных:
 - индексные;
 - описательные;
 - оценочные.

Индексные данные, получаемые в ходе выработки планов, необходимы в случае анализа стратегических хозяйственных единиц для оптимизации работы на них.

Описательные данные характеризуют качественную составляющую любого плана, поскольку не всегда возможно скалярно выразить характер ситуации, а подчас необходимо дословно описать значение того или иного математического показателя, полученной цифры либо сложившейся ситуации.

Оценочные результаты важны для сравнения таких характеристик, как конкурентоспособность, качество, пригодность альтернативы, позиции, самого предприятия либо отдельной структуры. В ходе растравления оценок важно не превратить этот процесс в поиск победителей и проигравших, нацелив его лишь на поиск сильных и слабых сторон оцениваемой позиции.

4. В зависимости от оформления результатов

- табличные;
- матричные;
- текстовые.

Результаты, оформленные в таблицу либо матричным способом, всегда удобны для анализа, нежели сформированные в виде текста, однако не следует пренебрегать текстовой составляющей, поскольку именно она несет смысловую нагрузку, осуществляет объяснительную функцию разработанного плана либо принятого решения.

5. В зависимости от количества полученных альтернатив:

- разработка одной стратегии;
- разработка нескольких альтернативных стратегий.

Инструменты, предназначенные для разработки одной стратегии, всегда более детальны в своей применимости, поскольку описывают изучаемую позицию со всех сторон и изнутри. Такая детализация позволяет нагляднее показать суть плана, а также остановиться на деталях.

В отношении инструментов, используемых для разработки сразу нескольких альтернативных стратегий, следует отметить их поверхностность, поскольку они лишь вскользь позволяют взглянуть на проблему, предлагая варианты ее решения. На такие инструменты нельзя опираться полностью, необходима своеобразная проверка полученных альтернатив.

6. По виду информации:

- на основе первичных данных;
- на основе вторичной информации.

Инструменты, в ходе применения которых анализируется первичная информация, всегда более просты в применении, в отличие от инструментов, позволяющих анализировать вторичную информацию. Объяснение этому – особенности вторичной информации, которая подчас разрозненна, дублируется, часто имеет неточности, а подчас и противоречивые данные. В связи с этим одной из задач инструментов планирования мы считаем адаптацию под возможную неточность и неполноту информации.

7. По доле вклада работников фирмы в процесс планирования:

- коллегиальные;
- единоличное использование инструментария и разработка плана.

Каждый работник, участвующий в процессе планирования, выполняет ту или иную задачу, связанную с реализацией самого процесса планирования.

Инструменты, позволяющие сразу нескольким специалистам принять участие в самом начале этапа планирования – разработки и обсуждении плана, носят название экспертных или коллегиальных. Такие инструменты учитывают множественность мнений специалистов, их различный опыт, личную позицию и

точку зрения. Такие методы целесообразно применять при недостатке информации либо в условиях неопределенности внешней среды.

Инструменты, не требующие участия нескольких специалистов – плановиков, в процессе разработки плана или анализа альтернатив позволяют самостоятельно оценить существующее положение и принять адекватное решение.

8. В зависимости от полученного результата:

– анализ данных с разработкой конкретной стратегии или плана;

– анализ ранее разработанных стратегий, планов с целью выбора наиболее успешного.

Инструменты, используемые для разработки конкретного плана, позволяют детально проработать сложившуюся ситуацию и принять комплексное решение по его реализации. Другую составляющую инструментария планирования составляют инструменты, направленные на анализ, оценку, а подчас и доработку существующих планов в целях их адаптации к изменившимся условиям внешней среды.

9. По отправному признаку:

– на основе интуиции и опыта;

– на основе эмпирических данных;

– на основе изучения внешней среды.

Инструменты, основанные на интуиции экспертов либо плановиков, могут применяться и для разработки стратегических проектов и для корректировки планов, они также эффективны при работе в условиях неопределенности и недостаточности информационных данных.

Инструменты планирования, основанные на опыте, экспериментах, носят иную смысловую нагрузку, например, исследование деятельности стратегических хозяйственных единиц позволяет сделать вывод об их эффективности и выделить наиболее успешные с целью их последующей разработки.

При получении данных о внешней среде могут применяться любые инструменты планирования, поскольку информация, собираемая в ходе исследований, часто позволяет сделать логически обоснованный вывод и не требует применения особых инструментов планирования.

10. В зависимости от типа разрабатываемого плана:

– направленный на достижение конкурентного преимущества;

– направленный на использование потенциала фирмы;

– направленный на привлечение инвесторов.

Инструменты, с помощью которых разрабатывается план, направленный на достижение конкурентного преимущества, должен обладать следующим рядом характеристик. В их числе: позволять выявить конкретные параметры, по которым предприятие способно достичь конкурентного преимущества по сравнению с другим предприятием того же уровня, а также параметры, позиции, по которым предприятие имеет отставание в характеристиках, слабые стороны, нереализованные возможности. Такие инструменты также должны показывать предполагаемые пути достижения конкурентного преимущества.

Сходными по смыслу являются инструменты разработки плана реализации перспективных возможностей (потенциала) предприятия. Отличием является лишь тот факт, что такие инструменты не позволяют выявить недостатки работы нашего предприятия и неспособны оценить воздействие на него предприятия – конкурентов и рыночной среды в целом.

При разработке плана по привлечению инвесторов однозначным остается мнение о способности инструмента планирования раскрыть все стороны планируемого проекта (не упустив также и возможные риски), а также

осуществить расчет планируемого дохода от внедрения плана или реализации проекта, привязав его к определенному сроку (срок окупаемости).

Представленная классификация, а также описание классифицируемых типов позволяет увидеть весь набор инструментов стратегического планирования и упорядочить его.

Ссылки:

1. Сулов И.П. *Методология политического исследования*. М., 1983.
2. Томпсон А.А., Стрикланд А.Д. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии* / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1998.
3. Шмален Г. *Основы и проблемы экономики предприятия*. М., 1996.