

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ

© 2015 Коваленко Виктория Викторовна

© 2015 Тункина Мария Александровна

Российская академия народного хозяйства и государственной службы

при Президенте Российской Федерации

119571, г. Москва, пр. Вернадского, д. 82

E-mail: victoria\_kov90@mail.ru

Рассматривается проблема построения процесса планирования и прогнозирования на предприятиях металлургической отрасли. Сегодня ключевым фактором успеха у крупных промышленных предприятий является грамотная организация процессов планирования и прогнозирования в условиях постоянно изменяющихся рыночной среды и рисков.

*Ключевые слова:* планирование, прогнозирование, стратегия, риск, производственные предприятия, госплан, металлургия.

Планирование занимает особое место в системе управления, регулирования и обеспечения устойчивого функционирования коммерческих организаций. Именно планирование и прогнозирование позволяют организовать четкую, продуманную, всесторонне обоснованную работу по достижению задач, поставленных как перед крупными холдингами, так и перед мелкими компаниями. Роль планирования в корпорации, его отдельных подсистемах и элементах определяется положением, которое планирование занимает в системе управления предприятием.

Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), а затем и классическая (административная) школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард) выделяли планирование как одну из ключевых функций управления предприятием<sup>1</sup>. При этом планирование рассматривалось как краткосрочная мера, носившая форму бюджета и контроля. Оно было основано на принципе стабильности внешней деловой среды и ресурсного потенциала компаний, что в целом было характерно для экономики промышленно развитых стран первой четверти прошлого века. В силу этого результатом планирования в большинстве фирм являлся годовой бюджет организации, где учитывались все доходы и расходы от предпринимательской деятельности. Однако первые волны научно-технической революции, насыщение рынка товарами, возникновение первых транснациональных корпораций привели к тому, что по-

явилась необходимость в долгосрочном планировании и управлении. Данное направление деятельности коммерческих организаций сформировалось в теоретическом и практическом плане в 50-х гг. XX в. Тогда под долгосрочным планированием понималось перенесение тенденций развития предприятия на будущее.

Наиболее эффективные результаты достигались компанией на стадии экономического роста. Ресурсное обеспечение фирмы при этом рассматривалось в двух аспектах: либо как использование уже накопленного ресурсного потенциала для получения дополнительной прибыли, либо как аккумуляция ресурсов для возможного развития в будущем. Однако к началу 1960-х гг. внешнее окружение стало недостаточно стабильным, а трендовые характеристики начали давать нереалистичные результаты. Возросшая конкуренция потребовала пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования на предприятии, и поэтому планирование стало целевым, т.е. ресурсы компании рассматривались как средство достижения стратегических целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями внешнего окружения.

Высокодинамичные изменения рыночной среды большинства промышленных рынков, усиливающаяся конкуренция и, как следствие, увеличение рисков приводят к тому, что фирмы, работающие в текущей рыночной ситуации, не мо-

гут более полагаться на интуитивные методы работы, а их маркетинговые решения должны основываться на хорошо продуманных рыночных стратегиях, направленных на достижение и реализацию конкурентных преимуществ компании. Реализация этого требует четкой координации между маркетинговой и другими службами компании. Это позволяет эффективно использовать имеющиеся у компании ресурсы, сделать ее работу на рынке эффективной, а следовательно, создать необходимую базу для обеспечения конкурентоспособности, стратегической стабильности. Успех современных компаний в большей степени зависит от системы стратегического планирования и прогнозирования, позволяющей не только прогнозировать объемы, необходимые рынку, и цены, по которым потребитель готов купить производимый товар, но и обеспечить получение производителем достаточного уровня прибыли.

Выбор той или иной формы планирования и прогнозирования зависит от многих факторов. Доминирующее положение среди них занимает специфика предприятия. Например, фирма, занимающаяся изготовлением одежды, планирует свою продукцию не более чем на 1-2 года<sup>2</sup>, а производственные предприятия - не менее чем на 5-10 лет.

Среди множества факторов, влияющих на форму планирования и прогнозирования, можно выделить три ключевых:

1) факторы, обусловленные спецификой фирмы, например, концентрация капитала, уровень механизации и автоматизации управления фирмой, географическое расположение фирмы и т.п.;

2) факторы внешней среды, например, характер государственного регулирования экономики, уровень и характер конкуренции;

3) критерии, обусловленные спецификой самого процесса планирования и прогнозирования, например, полнота, детализация, точность, ясность, эластичность и гибкость, экономичность и полезность планирования и прогнозирования и т.п.

Важнейшим из факторов, определяющих формы внутрифирменного планирования и прогнозирования, является концентрация капитала, которая усиливается за счет процессов диверсификации и интернационализации капитала.

Влияние научно-технического прогресса на производственный процесс и управление им выражается в усложнении разделения труда и выпускаемой продукции и, как результат, в услож-

нении организационно-технической структуры предприятия и объединения. В структуре крупнейших компаний имеются десятки научных лабораторий, сотни производственных подразделений, сложная система материально-технического обеспечения и сбыта готовой продукции, включающая многочисленных агентов по сбыту и предприятия технического обслуживания потребителей их продукции. Это выдвигает жесткие требования к координации участников производства, к необходимости планирования и прогнозирования их совместных усилий.

Внешняя среда влияет на форму планирования и прогнозирования посредством прямого и косвенного воздействия. Группа факторов прямого воздействия включает такие факторы, которые определяют непосредственное влияние на принимаемые плановые решения в форме различных условий и ограничений. Субъектами такого влияния могут быть поставщики и потребители, конкуренты, центральные и местные органы государственной власти и т.п.

В группу косвенного воздействия входят факторы<sup>3</sup>, которые не оказывают однозначного влияния на плановое решение. Но тем не менее они могут сказаться на реализации решения посредством косвенного воздействия на интересы участников выполнения решения, изменения условий его реализации и т.п. Сюда можно отнести состояние экономики, международные события, политические факторы, социально-культурные и т.п.

Число факторов, на которые субъекты хозяйствования обязаны реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора составляют сложность внешней среды, которая может иметь различную динамику изменения. Для различных субъектов хозяйствования эти изменения могут быть разной интенсивности. Например, для предприятий электронной, фармацевтической и химической промышленности внешняя среда изменяется более быстрыми темпами, чем для кондитерской промышленности или предприятий по производству запасных частей к автомобилям. Особенно интенсивные изменения во внешней среде происходят во время экономических и политических реформ.

Наиболее сильным фактором является экономическая политика государства. Государство в лице соответствующих законодательных, исполнительных и судебных органов регламентирует производственную, хозяйственную, социальную и иные виды деятельности субъектов хозяйство-

вания всех форм собственности. Объектами государственного воздействия могут быть: права собственности; взаимоотношения между производителями и потребителями; защита конкуренции и борьба с монополизмом; финансы, кредит, налоги; ценообразование; внешнеэкономическая деятельность и т.п.

Жесткие формы государственного воздействия, носящие директивный характер, суживают возможности системы внутрифирменного планирования и прогнозирования в формировании стратегии своего развития. Индикативное государственное регулирование позволяет хозяйствующим субъектам более активно искать многовариантные пути развития. Например, выполнение государственных заказов накладывает определенный отпечаток на организацию деятельности фирмы вообще и на планирование в частности. Работа по государственным заказам, с одной стороны, способствует стабилизации хозяйственной деятельности, а с другой - требует увязки текущей и перспективной деятельности фирмы, ориентации всей работы на определенного потребителя.

Внешняя среда предприятия оказывает непосредственное влияние на внутреннюю среду, которая охватывает всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Внутренние факторы можно условно разделить на следующие группы:

**1. Факторы ресурсного обеспечения производства.** К ним относятся производственные факторы (основные фонды, трудовые, финансовые, материальные, энергетические и другие ресурсы), т.е. все, без чего немислимо производство продукции и оказание услуг в количестве и качестве, требуемых рынком.

**2. Факторы, обеспечивающие желаемый уровень экономического и технического развития предприятия.** Во главу угла ставятся организационная и производственная структуры управления, профессиональный и квалификационный уровни управленческих кадров.

**3. Техничко-технологическое оснащение производства, использование прогрессивных технологий.** Позволит снизить издержки производства и, соответственно, повысить прибыль предприятия. Обновление оборудования и применяемых технологий способствует повышению гибкости производства и обеспечению выпуска конкурентоспособной продукции.

**4. Факторы, обеспечивающие коммерческую эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в первую очередь маркетинг.** Эти факторы оказывают серьезное влияние на повышение конкурентоспособности предприятия. Предприятие стремится осуществить наиболее эффективные способы производства, снабжения, сбыта продукции, требуемой рынку, завоевать новые рынки сбыта, стимулировать увеличение объемов производства, отследить новые, более дешевые и качественные в изготовлении комплектующие и т.д.

Резко очерченной грани между перечисленными факторами внутренней среды нет. Но вместе с тем все они различны по степени воздействия на производство и на выбор формы планирования и прогнозирования.

Существовавшая в течение нескольких десятилетий практика планирования на предприятиях в условиях госплана ориентировала специалистов на анализ хозяйственной деятельности фирм и поиск резервов повышения эффективности производства, в то время как внешние условия функционирования экономики достаточно жестко задавались на государственном уровне. В условиях же рыночной экономики ситуация кардинально изменилась. Предприятию, функционирующему в условиях неопределенного рынка, необходима информация о состоянии дел и перспективах функционирования как на макроуровне, так и на региональном и отраслевом уровнях национальной экономики. Без этого предприятию невозможно эффективно использовать свой ресурсный потенциал.

Главная задача стратегического планирования - это разработка стратегий, обеспечивающих реализацию миссии и целей развития бизнеса в пределах возможностей предприятия с допустимым уровнем риска. На практике не существует бизнеса без риска. Поэтому на всех этапах стратегического планирования необходимо предусмотреть идентификацию, классификацию и разработку методов учета влияния рисков на полученный результат. В общем случае все риски, которые могут возникать в процессе деятельности предприятий, условно подразделяются на следующие виды<sup>4</sup>:

1) известные риски, возникающие вследствие определенного рода воздействий или изменений факторов, влияющих на анализируемый вид бизнеса;

2) предвиденные риски, возможность появления которых предсказуема на основе накопленного опыта деятельности предприятий;

3) непредвиденные риски, которые прогнозируемы заранее ввиду отсутствия опыта и (или) информации.

Существует множество моделей стратегий, к которым может обратиться предприятие с целью достижения поставленных задач:

#### 1. Стратегии увеличения доли на рынке

Основная цель стратегии увеличения доли на рынке состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем в отрасли. В современных условиях компании, реализующей данную стратегию, необходимо увеличивать объем продаж, по крайней мере, в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50 % или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то доли на рынке должны находиться на уровне 100-150 % и выше.

#### 2. Стратегии роста

Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, и, чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы. Более того, необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения. Одним из недостатков этих стратегий является то, что фирма может потратить ресурсы неэффективно и не добиться устойчивого конкурентного положения.

#### 3. Стратегии прибыли

На стадии зрелости жизненного цикла фирмы, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должно стать обеспечение его рентабельности, а не его рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума. Высокая рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность ис-

пользования ресурсов, необходимо определить те направления, на которых расходы могут быть снижены, доходы увеличены и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

#### 4. Концентрация рынка и стратегия сокращения активов

Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Данный результат достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

#### 5. Стратегии ликвидации и отделения

Целью данных стратегии является получение как можно большей денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. В своих исследованиях по данному вопросу ученые Хофер и Шендель пришли к очевидному выводу: фирме невыгодно стремиться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке.

Стратегии ликвидации и отделения должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет какое-то значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. Данная стратегия эффективна в том случае, если меры по поддержке операционной деятельности бизнеса не приносят значительных результатов.

#### 6. Конкурентоспособность цен

Это относительная привлекательность действующих цен с точки зрения покупателя по сравнению с ценами конкурентов, а также способность компании предложить цены, предусматривающие скидки, возврат переплаты, низкие проценты и др., которые в понимании покупателя более существенны, чем цены конкурентов.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонст-

рируют в реальной жизни, является различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в конкретной ситуации, обусловленной факторами внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определенного варианта.

**Ограниченный рост.** Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются при изменении ситуации. Если руководство в основном удовлетворено положением фирмы, то очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

**Рост.** Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительное ежегодное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года.

**Сокращение, или стратегия последнего средства.** Эта стратегия выбирается организацией реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не могут изменить эту ситуацию.

**Комбинированная стратегия.** Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Например, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других.

Каждая базовая стратегия имеет множество альтернативных вариантов. Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы - внешний рост, или путем значительного

расширения ассортимента выпускаемой продукции - внутренний рост. Стратегия сокращения имеет следующие альтернативы: ликвидация - самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, при котором фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Рассмотрим вышеуказанное на примере. Промышленное предприятие «Северсталь», Дивизион «Северсталь Российская Сталь»<sup>25</sup> является одним из ведущих производителей стали в России и специализируется на производстве металлопроката с высокой добавленной стоимостью. Дивизион стремится к росту продаж продукции дальнейшего передела. Передел в металлургической терминологии означает процесс переработки сырья с целью получения полуфабриката для дальнейшей переработки. В результате этого процесса изменяются химический состав материала, физические и механические свойства и агрегатное состояние. К основным видам металлургического передела относятся плавка и разливка металла, обжатие и прокатное, трубное и метизное производства. Ведущее предприятие дивизиона - Череповецкий металлургический комбинат - имеет выгодное географическое положение, гарантирующее доступ к сырью, транспортным сетям и конечным потребителям. Как и многие крупные металлургические предприятия, с целью загрузки производства, а также увеличения маржинальности продаж оно планирует объемы производства и цены, занимается краткосрочным планированием и прогнозированием. Рассчитаем модель загрузки производства, а также маржинальности продаж при нескольких вариантах развития рыночной конъюнктуры.

#### **Инерционный (базовый) сценарий:**

Российский рынок, котировки на сырье, а также курс валюты стабильны. Предприятие планирует объемы производства и цены в соответствии с сезонностью продаж своей продукции на внутренний рынок (табл. 1).

*Таблица 1*

Базовый сценарий	январь.15	февр.15	март.15	апр.15	май.15	июнь.15	июль.15	авг.15	сентябрь.15	октябрь.15	ноябрь.15	декабрь.15
Объем продаж, тыс. т	46,6	45	44,9	40,9	50,8	43,2	43,9	44,3	33,5	33,8	32	30
Цена продаж, тыс. руб.	19,2	19,2	20,8	22,1	23,0	24,5	25,6	25,6	25,6	24,2	24,2	23,2
Себестоимость	14,0	14,0	14,2	14,5	14,7	15,2	15,7	16,6	17,0	16,6	16,1	16,1
Валовая прибыль	242,8	235,0	297,3	313,9	419,9	400,6	437,1	398,6	288,7	257,7	259,1	213,9

**Пессимистический (реалистичный) сценарий:**

Котировки на сырье рассчитаны в долларах, в связи с чем после девальвации курса рубля себестоимость продукции резко возрастает. Альтернативой продаж на внутренний рынок является возможность поставки продукции на экспорт, что ведет за собой резкое изменение планов по объемам продаж (табл. 2).

инвестиции в основной капитал, уровень безработицы и объем выданной ипотеки. На внешнем рынке, в свою очередь, обостряется конкуренция со стороны китайских металлургов, которые также за счет экспорта пытаются решить проблемы перепроизводства. Соответственно, возможности дальнейшего наращивания экспорта ограничены. Таким образом, при формировании стратегии развития предприятия, а также построении

Таблица 2

Пессимизм вн. рынок	янв.15	фев.15	март 15	апр.15	май.15	июн.15	июл.15	авг.15	сент.15	окт.15	нояб.15	дек.15
Объем продаж, тыс. т	20	20	25	40,9	50,8	43,2	43,9	44,3	33,5	33,8	32	30
Цена продаж, тыс. руб.	19,2	19,2	20,8	22,1	23,0	24,5	25,6	25,6	25,6	24,2	24,2	23,2
Себестоимость	15,6	15,6	15,8	14,5	14,7	15,2	15,7	16,6	17,0	16,6	16,1	16,1
Валовая прибыль	72,3	72,4	124,6	313,9	419,9	400,6	437,1	398,6	288,7	257,7	259,1	213,9

  

Пессимизм экспорт	янв.15	фев.15	март 15	апр.15	май.15	июн.15	июл.15	авг.15	сент.15	окт.15	нояб.15	дек.15
Объем продаж, тыс. т	26,6	25	19,9									
Цена продаж, тыс. руб.	23,0	23,1	25,0									
Себестоимость	15,6	15,6	15,8									
Валовая прибыль	198,2	186,7	182,0									

  

Пессимизм ИТОГ	янв.15	фев.15	март 15	апр.15	май.15	июн.15	июл.15	авг.15	сент.15	окт.15	нояб.15	дек.15
Объем продаж, тыс. т	46,6	45	44,9	40,9	50,8	43,2	43,9	44,3	33,5	33,8	32	30
Цена продаж, тыс. руб.	19,2	19,2	20,8	22,1	23,0	24,5	25,6	25,6	25,6	24,2	24,2	23,2
Себестоимость	14,0	14,0	14,2	14,5	14,7	15,2	15,7	16,6	17,0	16,6	16,1	16,1
Валовая прибыль	270,5	259,1	306,6	313,9	419,9	400,6	437,1	398,6	288,7	257,7	259,1	213,9

Увеличение поставок происходило преимущественно за счет продукции с низкой добавленной стоимостью - первичных металлов и полуфабрикатов и их продаж на экспортные направления.

Повторение пессимистичного сценария возможно и в текущей экономической ситуации, спрос на рынке металлов снижается, рост цен не прогнозируется, в то время как курс доллара уже приблизился к психологической отметке в 70 руб. Кроме того, Министерство экономического развития выпустило неблагоприятный прогноз развития экономики РФ. Очевидно, что роста спроса со стороны строительной отрасли (ключевой сегмент потребления продукции) не ожидается ввиду снижения ключевых показателей, таких как

долгосрочных прогнозов нужно быть готовым к тому, что есть факторы которые следует учитывать “здесь и сейчас”, для того чтобы получить прибавочную прибыль или избежать дополнительных затрат.

<sup>1</sup> Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. Москва, 2005. С. 10-11.

<sup>2</sup> Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, И.А. Соломатина. Москва, 2000.

<sup>3</sup> Внутрифирменное планирование / под ред. М.И. Булхакова. Москва, 2002. С. 392.

<sup>4</sup> Боков В.В., Забелин П.В., Федцов В.Г. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной зарубежной экономике. Москва, 2000.

<sup>5</sup> URL: <http://www.severstal.com/rus/about>.

Поступила в редакцию 04.06.2015 г.