Горбунов Николай Максимович – д-р экон. наук, профессор, ректор ГОУ ВПО «Дальневосточная академия государственной службы» (г. Хабаровск). E-mail: info@dvags.ru

Третьяк Сергей Николаевич – канд. экон. наук, декан международного факультета, зав. кафедрой «Менеджмент» ГОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения» (г. Хабаровск). Тел.: (4212) 40 76 95

Методологические основы планирования в процессе управления сервисными организациями

Рациональное ведение бизнеса становится требованием для выживания на рынке, который особенно динамично развивается в сфере услуг. Практическое применение управленческих теорий позволит ответить: каким образом система может обеспечить свое функционирование на достигнутом уровне и продвигаться в направлении более эффективной работы, и что необходимо предпринимать, чтобы влиять на будущие результаты или события? Необходимо стимулировать сервисные организации к применению научных систем оценки стратегических альтернатив и методов стратегического планирования.

Ключевые слова: процесс управления; корпоративное, стратегическое планирование; сервисная организация; рынок услуг.

Основное содержание процесса управления состоит в разработке и реализации плана действий в рамках установленных целей и в течение определенного периода времени. Поэтому планирование представляет собой первую и наиболее важную функцию управления, обеспечивающую возможность тщательного обоснования принятия рациональных управленческих решений.

Эффективность планирования во многом определяется сложностью проблем, стоящих перед организацией, и зависит от жесткости давления со стороны окружающей среды и, прежде всего, конкурентов. Формирование доступной базы знаний в области развития и совершенствования методологии планирования имеет большое практическое значение. Необходимо проводить достаточно четкую грань между различными планами организаций в зависимости от направленности и сроков, которые они охватывают.

Долгосрочные аспекты планирования обычно связываются с разработкой стратегических решений. Современная теория управления признает модели формирования стратегии организации, построенные на вариативной базе применения одного из следующих подходов:

- высокоструктурированное аналитическое планирование;
- управленческая интерпретация господствующих ценностей, взглядов и идей;
- поиск политических компромиссов и разрешение конфликтов;

- обеспечение логического наращивания стратегических подсистем;
- адаптация организации к условиям окружающей среды на принципах «естественного отбора»;
- проведение в жизнь взглядов руководителя на основе доверия и признания его проницательности.

В зарубежной литературе необходимость исследования проблем планирования как формального вида деловой активности связывается со множественными изменениями в рыночной среде, начало которых относится к 60-м годам XX века. Наиболее актуальными эти вопросы стали с начала 90-х годов, что потребовало адекватных стратегических реакций и, как следствие, разработки дифференцированных методологических подходов к планированию.

Одним из ранних представлений об общественном планировании является «теория выбора» или «модель рационального планирования», авторами которой были Давыдов и Рейнер [1]. Ее применение охватывает такие аспекты планирования, как: городское хозяйство, новое градостроительство, а также планирование экономического развития страны на региональном и общенациональном уровнях. Основные положения рассматриваемой теории были развиты в США в период между 1935 и 1965 гг. В соответствии с данной моделью, планирование определяется как процесс определения будущей деятельности путем последовательного отбора рациональных вариантов достижения поставленных целей. Процедура планирования с этой точки зрения включает следующие этапы:

1. Формулировка конечных целевых установок и определение критериев оценки их достижения.
2. Идентификация всей совокупности альтернатив, т. е. направлений действия или стратегий, составляющих основу для выбора наиболее рационального варианта достижения поставленных целей.
3. Выбор желательной альтернативы и альтернативных средств реализации плана.
4. Определение перечня и последовательности выполнения конкретных действий по достижению конечных целей.

Конечные цели представлены широким спектром общественных или социальных ориентиров. Желательно, чтобы они были согласованы между собой и адекватно отражали представления большинства общества об их рациональности. Указанные цели должны учитывать социальные ценности и предпочтения, а также быть приемлемыми (желательными) для государства. В отдельных случаях они существуют в явном виде, если, например, зафиксированы законодательством или нормативными актами (постановлениями, инструкциями), обязательными для исполнения. Во всех остальных ситуациях конечные цели, которые необходимо отразить в плане, определяются на основе изучения тенденций развития общественной политики, широкого общественного мнения или общественных интересов.

Альтернативные средства, используемые для реализации планов, – потенциально возможные процессы и методы достижения поставленных целей. Множество факторов, подходящих для оценки существующих альтернатив, включают:

- ресурсы и затраты, связанные с использованием каждой их разновидности;
- временные рамки для достижения поставленных целей;
- вероятность того, что поставленные цели вообще будут достигнуты.

В идеальном случае, при использовании такой технологии планирования, требуют своей оценки любые возможные неучтенные (неожиданные) последствия, а также дистрибутивные (вторичные, косвенные, сопряженные и т. д.) эффекты социальных достижений и потерь.

Оценочные критерии, используемые в процессе рационального планирования, представляют собой правила принятия решения об отборе имеющихся альтернатив или систему расстановки приоритетов среди поставленных целей и задач. Приведем в качестве примера-комментария некоторые подходы к определению правил принятия такого решения:

1. Наиболее предпочтительным среди всех прочих альтернативных вариантов является тот, который обеспечивает самый высокий уровень экономической эффективности капитальных и/или текущих затрат организации (гостиницы, ресторана, …).

2. Положительное решение будет принято по отношению к тому из альтернативных проектов, представленных на конкурс, который обеспечит самый высокий уровень обслуживания клиентов в пределах располагаемого бюджета (показатели работы городского пассажирского транспорта, эксплуатационная надежность дорожной сети общего пользования).

3. Приоритетными считаются задачи, решение которых будет способствовать выгоде для большинства потенциальных клиентов (пассажиров, туристов, …) или населения региона.

Завершающим управленческим актом с позиции теории выбора является реализация стратегии или стратегий, предполагаемых для избранного альтернативного варианта решения поставленных задач. Такие стратегии необходимо организовать в соответствующий план действий, который включает распределение ресурсов, необходимых для осуществления стратегии. При этом, имеется в виду определение их качественного состава, количественных параметров, а также источников и способов ассигнования средств на выполнение плановых задач. Важно обеспечивать непрерывный контроль стратегических действий, устранение препятствий и непрерывную оценку прогресса на пути к достижению конечных целей плана.

В целом, теория выбора требует четкого понимания социальных ценностей в определении поставленных целей и оценочных критериев их достижения. Это характеризует, в свою очередь, полное представление о системе и принципах расстановки приоритетов на основе осознанной иерархии ценностей. Процесс планирования в данном случае также предполагает наличие достоверной, достаточной, своевременной и доступной (совершенной) информации, которая создает реальное знание относительно всей совокупности альтернативных возможностей, социальных ценностей и предпочтений. В результате, создаются необходимые предпосылки для принятия рациональных решений на каждом из перечисленных этапов планирования.

Основным недостатком данной модели планирования является ошибочное, на наш взгляд, предположение об отсутствии пределов рациональности принимаемых решений.

Другим теоретическим подходом к определению содержания и методологии планирования является позиция, где планирование рассматривается как раздел «научного управления» или как процесс разработки перечня плановых задач и соответствующих методов их выполнения с тем, чтобы обеспечить достижение конечных целей, сформулированных субъектом планирования (какой-либо организацией). В качестве таких задач рассматривается производство промышленной продукции, создание других материально-вещественных продуктов труда, выполнение каких-либо работ, оказание услуг и т. д. Здесь, также как и в первом случае, предполагается весьма рациональный подход к принятию решения, однако, рассчитан он на применение в конкретной организации (в процессе определенного вида деятельности). Ориентация на конечные цели организации, как, впрочем, и на глобальные социальные цели, для данного подхода не характерна (не эндогенна). Напротив, цели эти жестко определены. В то же время, реальное представление о социальных ценностях и общественных приоритетах формируется на уровне государства и общества в целом, что, в итоге, и дает организации возможность установить перечень возможных альтернатив и потенциальных стратегий, которые могут рассматриваться в процессе планирования как рациональные.

Существенный интерес для настоящего исследования представляет собой концепция «трансактивного (диалогового) планирования». Составление плана здесь – это процесс взаимного общения (диалога) между профессионалами (например, техническими экспертами) и клиентами, результатом которого является формирование массива знаний по профилю предмета планирования. Важным атрибутом рассматриваемого подхода является обеспечение режима «обратной связи» между субъектами рынка. При этом, особо подчеркивается важность значения общественного характера планирования. Режим непрерывного диалога особенно ярко проявляет себя на этапе постановки целей и определения средств их достижения.

Форма процесса планирования зависит от степени автономии его участников и количественных параметров их ожиданий в части предмета планирования. При этом, в рамках данного концептуального подхода выделяются четыре типовых направления, сущность которых по-разному влияет на применяемые методы.

Первое направление, так называемое «развивающее планирование», связано с проблемами развития уже по определению и, потому, предполагает значительную степень автономии субъекта планирования и сосредоточивается, в основном, на постановке целей и определении средств, необходимых для их достижения. Традиционно данное направление используется в процессе планирования социально-экономического развития в общенациональном масштабе или на уровне отдельного региона.

Специфика второго направления, «адаптивного планирования», означает, что субъект планирования находится в достаточно жесткой зависимости от сложившихся внешних условий и действующих в данный момент факторов. Примером может служить любой из актов планирования в сфере городского пассажирского транспорта, т. к. его показатели прямо зависят от соответствующих параметров бюджетных ассигнований.

Третьим, близким по смыслу и содержанию как к первому, так и ко второму направлению, является «инновационное планирование». Основным его предназначением выступает планирование создания новых институциональных объектов или существенная модификация традиционных видов деятельности. В России, например, такие проблемы связаны в настоящее время с реформированием важнейшей транспортной подотрасли – железных дорог. Хотя управление их деятельностью и не подвергается прямому дерегулированию, государственные решения по реформированию отрасли и преобразованию функций отраслевого министерства в акционерную компанию явно имеют инновационный характер.

Самостоятельным следует признать четвертое принципиальное направление – «ресурсно-распределительное планирование». Его сущность сводится к планированию ассигнований ограниченных (в основном – финансовых) ресурсов по конкурирующим направлениям их возможного использования. Планирование в данном контексте следует признать всесторонним с точки зрения его предметной ориентации. Традиционная сфера ресурсно-распределительного планирования – решение вопросов финансирования федеральных и региональных проектов и программ.

Еще одним из существующих подходов к планированию является теория «разрозненных локальных приростов» Линдблома [2]. Этот теоретический подход к сущности и организации процедуры планирования является прямой противоположностью модели рационального планирования. В данном представлении отправной точкой служит тезис о том, что информация не может быть совершенной, а ее получение, зачастую, обходится очень дорого. Поэтому существует значительная неуверенность относительно последствий принимаемых решений. Единственно приемлемые альтернативы плановых решений – это те, для которых возможные последствия предсказуемы (известны), и которые, в основном, обеспечивают локальный прирост значений определенных показателей, а не системные (революционные) изменения. В данном контексте большинство управленческих решений складываются из мелких управляемых шагов, которые обеспечивают определенную корректировку (приращение по отдельным показателям) действующих программ или политики. Характерно, что при этом степень достижения конечных целей, выполнение стратегических задач или программ оцениваются в редких случаях.

Плановые решения, принимаемые в соответствии с принципами данной теории, являются непоследовательными по двум причинам. Прежде всего, следует отметить, что по отношению к конкретной организации или программе сумма всех достигаемых приростов отдельно взятых показателей совершенно не обязательно означает, что данный субъект прогрессирует в направлении положительного своего бизнеса. Единственная уверенность состоит в том, что имеет место факт достижения совершенно определенных локальных, как правило, небольших изменений. Во-вторых, обеспечение локальных приростов показателей отдельно взятых программ или организаций не подлежит обязательной координации. В целом, данная теория стимулирует применение принципов ресурсно-распределительного планирования.

Теория «удовлетворительных плановых решений» Саймона может рассматриваться как противоположность модели рационального планирования [3].

Основным тезисом данного теоретического подхода выступает концепция ограниченной рациональности. Из-за ограниченной информации и многообразия, а иногда, и конфликта целевых установок менеджеры осуществляют поиск удовлетворительных для фирмы плановых решений. Лицо, принимающее решение, соглашается с выбором первой из выполнимых альтернатив с наименьшим количеством нежелательных последствий, которые могут быть предсказаны данными ограниченной информации, имеющейся в его распоряжении. Наиважнейшая цель состоит в том, чтобы выполнить работу, составляющую предмет планирования. Избранная альтернатива может не быть наиболее эффективной, однако, в типовой ситуации она обеспечит наименьшее количество отрицательных последствий или осложнений.

Следует заметить, что теория удовлетворительных плановых решений находится в противоречии с классической микроэкономической теорией фирмы (организации), где получение максимальной прибыли рассматривается в качестве генеральной цели всей ее деятельности, что обеспечивается, в том числе и за счет применения различных методов планирования.

Ни одна из теорий, взятая в отдельности, не объясняет все аспекты планирования сферы услуг. Сегодня большинство процессов планирования имеют трансактивный характер и предполагают обязательное участие общественности в принятии управленческих решений. В связи с тем, что большинство организаций, действующих в социальной сфере, ограничено бюджетными ассигнованиями и процессом составления бюджета, природа принятия соответствующих плановых решений тяготеет к использованию методов ресурсно-распределительного планирования и обеспечению локальных приростов в рамках предпринимаемых действий. Кроме того, планирование обычно осуществляется на принципах теории удовлетворительных плановых решений из-за недостатка информации и времени.

Начальным актом планирования в сфере услуг обычно является планирование инвестиций. Плановые показатели разрабатываются на достаточно короткие сроки и покрывают период от 1-го до 5-ти лет, что соответствует времени, отведенному на реализацию той или иной целевой программы. В некоторой степени, методы планирования отличаются на федеральном, региональном и местном уровнях управления. Число ограничений на федеральном уровне управления обычно меньше. Поэтому применяемые здесь подходы имеют инновационный характер с элементами развивающего планирования. В целом, можно отметить, что планирование является тем более адаптивным, чем на более низком иерархическом уровне управления находится его субъект.

Во многих случаях данные программы являются многоцелевыми и межотраслевыми, поэтому требуется их внутренняя и внешняя координация уже на этапе планирования. Это особенно важно в крупных городах, т. к. все акты планирования развития инфраструктуры сферы услуг не могут рассматриваться в отдельности. Так, например, планирование развития пассажирского транспорта является составной частью действий по организации эффективного землепользования, обеспечению условий для сохранения здоровья и отдыха людей, поддержанию экологического баланса и т. д.

На региональном уровне (для России – субъект Федерации) планирование должно отвечать принципам всестороннего охвата проблем комплексности развития территории, координации региональных программ и непрерывности процесса планирования. Такой подход должен стимулировать региональные власти к необходимости учета максимального числа факторов, которые могут оказать положительное влияние на результаты инвестиций.

Это имеет большое значение для ключевых отраслей сферы услуг, к числу которых, прежде всего, относится пассажирский транспорт. Его социальное значение достаточно подробно описано выше, однако, весьма существенным является и то, что данный вид деятельности, в большинстве случаев, относится к категории низко или полностью нерентабельных услуг. Явные (городские пассажирские перевозки) и скрытые (компенсация потерь от пригородных перевозок за счет доходов от грузовых перевозок на железных дорогах) дотации – достаточное тому подтверждение. Поэтому соблюдение принципов комплексности, координации и непрерывности планирования в данном случае будет ограничено параметрами финансирования (бюджета). Понятно, что адекватная ситуации методология планирования будет строиться на ресурсно-распределительных принципах и отвечать требованию обеспечения локальных приростов.

Традиционное планирование сосредоточивается на проблемах текущей деятельности, эксплуатации и обслуживания действующих систем управления. Перечень характерных вопросов при разработке плана включает:

1. Каким образом система может обеспечить свое функционирование на достигнутом уровне и продвигаться в направлении более и более эффективной работы?
2. Каким образом можно оправдать дальнейшее поступательное развитие действующих программ, для которых существует очевидная социальная поддержка?

Такие вопросы описывали наиболее неотложные проблемы в период относительно стабильного финансирования государственного сектора экономики нашей страны. Однако, начиная с 90-х годов, когда страна вступила в период активного реформирования своей экономической системы, государственная политика претерпела существенную трансформацию. Изменения в демографической ситуации отразились на качественных и количественных параметрах спроса на рынке услуг и, прежде всего, коснулись спроса на услуги общественного транспорта. Бюджетные ассигнования на развитие непроизводственных отраслей выделяются на конкурсной основе в условиях обострения конкуренции за право обладания государственной поддержкой. Фундаментальные изменения в философии отношений к программам, финансируемым из общественных фондов, сформировали весьма нестабильную окружающую среду рынка, что, в свою очередь, усилило давление внешних факторов.

В этих условиях для отраслей (организаций) сферы услуг на первый план выходят вопросы нового типа: что вероятнее всего произойдет в будущем, и что в свете этого необходимо предпринимать, чтобы иметь возможность влиять на будущие результаты или события?

Такой подход призван стимулировать сервисные организации к применению систем оценки стратегических альтернатив и методов стратегического планирования, которые до недавнего времени были актуальны, в основном, для корпоративного планирования предприятий сферы материального производства.

Корпоративное стратегическое планирование получило свое развитие в течение 60 – 70-х годов в США. Множество внешних факторов побуждало субъектов деловой среды к стратегическому мышлению. Основными мотивами для этого послужили: возрастание внутренней и глобальной конкуренции, насыщение большинства рынков сбыта товарами и услугами, изменения в экономико-правовом регулировании окружающей среды рынка, высокие темпы инфляции, общая неопределенность финансового состояния и рыночной конъюнктуры. В сущности, основной акцент в американском бизнесе после Второй мировой войны переместился с промышленного производства или материального производства вообще к маркетингу и логистике.

Все вместе эти внешние и внутренние силы требовали систематического процесса планирования, который мог включать широкий диапазон факторов и идентифицировать возможности корпорации и внешние по отношению к ней угрозы. Анализ окружающей среды стал для американского бизнеса будничным делом. После некоторого периода экспериментов, стратегическое планирование стало широко применяться и органически вписалось в практику непрерывного процесса стратегического управления.

Корпоративное стратегическое управление можно рассматривать в качестве «новой волны» теории и практики организации 80-х годов. Характерно, что и теория, и практика, в большей степени, ориентировались на процесс, чем на план. Стратегическое управление бизнесом затронуло концепции управления ресурсами, управленческого контроля, организационной структуры управления, также как концепции стратегического планирования. Высшее и среднее звенья управления стали одинаково вовлеченными в процесс управления.

Стратегическое планирование и управление государственного сектора было задумано как использование успешных методов управления бизнеса в применении к правительственным и некоммерческим организациям. В 1982 г. Департамент перевозок штата Пенсильвания реализовал методы стратегического управления на практике. Однако, в целом, начальный уровень восприятия и уровень обязательств государственных и местных агентств не были обеспечены столь высоко, как в частном секторе. После рассмотрения результатов анкетных опросов авторы проекта сделали заключение о том, что стратегические принципы процесса управления и его выгоды восприняты и применяются лишь в отдельных департаментах перевозок.

Этот очевидный недостаток был частично обусловлен некоторой изначальной неясностью ожидаемых результатов стратегического планирования, а также неудачами отдельных экспериментальных программ. Наиболее известными из таких проблем и неудач были:

1. Отсутствие тесной связи между стратегическими планами и ежедневной деятельностью организаций и их бюджетов.
2. Планы часто подготавливались отдельным изолированным штатом плановых работников, которые не имели достаточной компетентности и знаний в сравнении с линейными менеджерами.
3. Высшие менеджеры часто не придавали стратегическому планированию приоритетного значения.
4. В процессе адаптации успешных методов стратегического корпоративного планирования не всегда учитывались различия между государственными и частными организациями. Характерно, что данный недостаток до сих пор остается потенциальным препятствием на пути успешного внедрения методологии стратегического планирования в органах управления транспортом общего пользования.

Особого внимания заслуживает исследование фундаментальных различий между государственными и частными организациями. В целом, они проявляются в целях, организации и культуре управления, что может сделать процесс воплощения идей и реализации методов планирования тяжелым и иногда неэффективным.

Значительная часть сферы услуг представлена некоммерческими организациями. Оценочные критерии успеха их деятельности не предполагают использования таких показателей, как валовой и чистый доход. Более того, государственные некоммерческие организации в типичной ситуации обеспечивают создание продуктов, которые не могут или не будут производиться в частном секторе из-за их финансовой неэффективности.

Механизм формирования их доходов, прежде всего, предполагает определенные законодательством источники, такие как: специальные фонды, клиентские сборы (пошлины, взносы, пр.). Государственные организации не могут быстро увеличивать свой доход, независимо поднимая цены, как это делают частные компании. В целом, их миссии, так же как и цели, определены свыше, что означает относительно большее количество ограничений в процессе управления по сравнению с частным сектором. Таким образом, в общественном секторе менеджеры менее склонны к риску, чем в бизнесе.

По Стэйссу [4], стратегическое управление представляет собой непрерывный процесс принятия упреждающих решений. Компоненты принятия решений в рамках стратегического управления сформулированы в табл. 1. При этом, вся совокупность таких управленческих актов сгруппирована по трем основным направлениям:

1. Планирование, т. е. определение того, что именно организация должна делать в будущем.
2. Управление ресурсами, т. е. установление того, кто и каким именно образом будет это делать.
3. Мониторинг и улучшение деятельности (контроль и оценка).

Организация должна четко идентифицировать целевые группы или клиенты, также как альтернативную программу деятельности или набор услуг, которые можно было бы предложить клиентам. Географическая область обслуживания может быть ограничена нормативными актами политического или юридического характера, однако, в ряде случаев, зона обслуживания требует своего определения, как, например, в случае с пригородным пассажирским транспортом.

Относительное преимущество по показателям качества услуг традиционно принадлежит частным организациям. Однако в некоторых случаях, когда имеет место наложение услуг и миссий друг на друга, т. е. изменяется или расширяется перечень оказываемых услуг, государственные организации в состоянии обеспечивать высокий уровень обслуживания. Например, здравоохранение, социальное обеспечение и другие некоммерческие организации в США иногда отвечают за организацию пассажирских перевозок транспортом общего пользования в сельской местности так же, как государственные и местные транспортные агентства. В случаях, когда это происходит, каждая из организаций должна выявить те виды услуг, которые можно было бы оказывать более рентабельно, чем другие.

Таблица 1

Основные элементы принятия стратегического решения

Главная миссия	**Основные цели организации и руководящие принципы ее поведения**
Целевые группы	Группы клиентов или спонсоров деятельности организации
Цели и задачи	То, что организация стремится достичь, выполняя свои программы в общем (цели) и в частности (задачи)
Содержание деятельности	Типы программ и управленческих действий, предусмотренных для достижения поставленных целей и задач
Географическая зона обслуживания	Физические границы деятельности организации
Сравнительные преимущества	Преимущество, определяемое путем сравнений с другими организациями, которые могут участвовать в реализации данной программы

Таким образом, стратегическое управление – это процесс формирования ясного стратегического представления организации о совокупности последовательных ранжированных действий для достижения желательного состояния или положения. Стратегическое планирование – часть стратегического управления, где формулируются новые (или пересматриваются старые) цели и задачи, идентифицируются ключевые вопросы, определяются общие и программные стратегии.

В процессе стратегического управления организация концентрирует свое внимание на следующих аспектах управленческой деятельности:

- четкая формулировка миссии, целей и задач организации (ее подразделений, если это – многопрофильный бизнес);
- разработка общей стратегии;
- разработка и согласование программных стратегий;
- разработка планов максимально эффективных действий по достижению целей и задач;
- обеспечение ресурсами, необходимыми для выполнения плана;
- установление ответственности и системы учета результатов по реализации плана;
- создание системы мониторинга и измерения результатов для отчета о прогрессивных изменениях в процессе выполнения плана;
- создание системы стимулирования индивидуальных результатов и ответственности (признание и вознаграждение).

Методология планирования деятельности организации зависит от уровня стабильности параметров окружающей среды рынка. В условиях текущего состояния рынка услуг в России это, прежде всего, относится к характеру и показателям заявленного спроса. В течение последних 20 лет страна пережила, как минимум, три серьезных социально-экономических потрясения, каждое из которых сводило до минимума деловую активность за счет неадекватного по отношению к спросу роста цен на товары и тарифов на оказание услуг.

Стратегические плановые решения в условиях нестабильной социально-экономической ситуации на рынке услуг необходимо формулировать в ситуационной форме, закладывая возможность гибкой реакции субъекта обслуживания на предполагаемые варианты развития событий. Механизм приспособления планируемых действий к реалиям изменяющейся внешней среды основывается на комплексном использовании различных управленческих подходов к учету ожидаемых последствий принимаемого планового решения.

Эффективным средством целевого планирования является линейное программирование, которое используется для определения вариантов максимизации прибыли или уменьшения затрат в части трудовых, материальных и других ресурсов. К сожалению, такие классические аналитические инструменты не в состоянии обеспечить аргументацию удовлетворительных плановых решений. Тем не менее, в последнее время мировая практика управления показывает, что в его принципах и методологии происходят существенные изменения. Все более актуальным становится целевое программирование, что позволяет анализировать и оптимизировать многообразные и, иногда, противоречивые цели, моделировать удовлетворительное поведение организации в нестабильной окружающей среде. Важно отметить, что привычный для отечественной практики дискретный характер планирования (в цикличном режиме времени кратном календарному году) не в состоянии адекватно удовлетворять специфике происходящих социально-экономических процессов. Поэтому актуальным становится требование планирования в масштабе реального времени.

Универсальным средством для решения данной проблемы является поисковый подход к планированию, который тяготеет к методологии проведения научных исследований и предполагает формирование рабочей гипотезы о вероятном развитии событий в результате реализации планового решения в форме определенной совокупности действий по достижению поставленных целей и задач. Плановые решения, принимаемые в рамках данного подхода, базируются на использовании особой разновидности маркетинговой информации, так называемых, оценок.

При их формировании субъект планирования (в данном контексте – исследователь) важное место отводит статистическим методам расчета показателей. Величина соответствующей погрешности определяется размером выборки и точностью проводимых замеров количественных параметров, которые определяют состояние окружающей среды рынка. Кроме того, используются и экспертные оценки, т. е. мнения высококлассных опытных специалистов (экспертов) в той или иной прикладной области, которые формируются в процессе консультаций персонала и/или руководителей организации.

В реальной практике, на наш взгляд, любая математическая оценка, вне зависимости от конкретного метода расчета плановых показателей, должна проходить обязательный экспертный тест на “здравый смысл”, чтобы исключить возможные математические погрешности или ошибки.

Информационная база планирования в режиме проведения исследований или целенаправленного поиска требуется его субъекту в специально упорядоченной и систематизированной форме. Для этого исследователь (эксперт) может использовать принцип построения логических причинно-следственных связей между событиями или «логические цепочки». Это особенно важно в условиях планирования показателей деятельности сервисной организации, где практически всегда необходимо предугадывать реакцию общества на предложение ее продукта (услуги) с точки зрения социальных последствий его потребления с учетом экологических, морально-этических и прочих аспектов ожиданий потенциальной клиентуры.

Специфической разновидностью оценок является прогноз события. Модели и методы прогнозирования основываются на использовании экономико-математического инструментария и в современных условиях предполагают использование электронно-вычислительной техники.

Проведение исследований в процессе поискового планирования имеет своей целью подтвердить конкурентоспособность услуг и их соответствие прогнозируемым потребительским ожиданиям. При возникновении несовпадения параметров предлагаемых на рынок услуг запросам клиентуры организация должна предпринимать действия, направленные на поиск более эффективных решений, при условии обязательной корректировки поставленных в плане целей. Методология планирования, базирующаяся на экстраполяции выявленных тенденций, заменяется целенаправленным анализом стратегических альтернатив. Для определения последствий и качественной аргументации ожидаемой результативности откорректированных плановых решений требуется обеспечить выявление тенденций и вероятных параметров потребительского спроса, т. е. его прогнозирование на ближайшую и отдаленную перспективу.

Литература и источники:

1. *Davidoff P., Reiner T. A., 1965, "A choice theory of planning"*
2. *Lindblom Charles Edward. Politics and markets: the world's political-economic systems / C. E. Lindblom. – [New York] : Basic books, 1977. – XI. – 403 p.*
3. *Herbert Simon. "Theories of Bounded Rationality", 1972.*
4. *Alan Walter Steiss. Strategic Management and Organizational Decision Making, 1985.*