

нала возможно только при грамотном планировании деятельности персонала.

Может возникнуть вопрос — почему авторы отводят первостепенную роль персоналу? По мнению авторов, именно профессионализм персонала определяет уровень выбранных технологий и эффективность управления производством и финансами. Технократическая позиция в отношении персонала неверна. Значимость персонала по отношению к капиталу подтверждается эконометрическими исследованиями авторов, которые не отличаются от ранних классических исследований. Сегодня во всех развитых странах отмечается ярко выраженная тенденция к повышению роли персонала в экономике. Утверждению представления о приоритетной роли персонала по отношению к капиталу и значимости человеческого фактора способствовали работы П. Сорокина и его последователей.

Таким образом, планирование является основой жизнедеятельности и отдельной личности, и организации. В экономике под планированием организации понимается процесс формирования целей, определение приоритетов, средств и методов их достижения. Результатом планирования является план. План — это мотивированная модель действий, созданная на основе прогноза экономической среды и поставленных целей, как личности, так и совокупности личностей (организации).

Для лучшего понимания бизнес-планирования рассмотрим основные принципы, которые формируют его цели, задачи и функции.

По мнению А. Файоля и Р. Акоффа, основными принципами планирования являются единство, участие, непрерывность, гибкость, точность. При этом эти принципы являются не взаимоисключающими, а дополняющими друг друга.

*Принцип единства* предполагает, что планирование в организации должно иметь системный характер. Все планы организации — это совокупность документов, объединенных в систему.

*Принцип участия* означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции. Процесс планирования должен осуществляться всем персоналом организации. Бизнес-планирование, основанное на принципе участия, называют партиципативным.

*Принцип непрерывности* заключается в том, что процесс планирования на предприятиях осуществляется постоянно в рамках установленного цикла. При этом разработанные планы непрерывно приходят на смену друг другу. Процесс планирования должен быть непрерывным, исходя из неопределенности внешней среды, изменения целей, задач и представлений фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях.

*Принцип гибкости* вытекает из неопределенности внешней среды. Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить уточнения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Планы обычно содержат резервы, имеющие оптимальные пределы планирования. При выполнении этого принципа предприятие будет нуждаться в дополнительных затратах, причем их уровень должен соотноситься с вероятным будущим риском. Например, фирма должна иметь резервы оборудования, запасов, персонала на случай, если при планировании и прогнозировании было допущено занижение объемов продаж.

*Принцип точности* предполагает, что планы фирмы конкретны и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия. Учитывая неопределенность внешней среды и глубину планирования, краткосрочный план более точен, чем долгосрочный и стратегический.

Выделяют факторы внешней и внутренней сред организации.

*Внешние факторы* делятся:

- на географические, демографические — природно-климатические условия, социально-культурную структуру и общую численность населения;
- экономические — динамика развития мировых рынков: ресурсных, финансовых, товаров и услуг;
- политические — соответствие монетарной, фискальной политики, а также политики доходов и заработной платы объективным экономическим законам;
- правовые — совокупность законов, обеспечивающих прозрачность, демократичность, подотчетность и равенство государственной системы и бизнес-системы перед обществом;
- технологические — уровень научно-технического развития общества.

К факторам *внутренней среды* относят:

- применяемые технологии и оборудование в организации;
- уровень трудовой мотивации и профессионализм персонала;
- объем используемого капитала и уровень производственных затрат.

Из перечисленных факторов вытекают внешние и внутренние функции организации.

К *внешним функциям* относят:

- наличие бизнес-плана как обязательное требование цивилизованного рынка;
- возможность использования бизнес-плана для разработки общей концепции, генеральной стратегии развития организации;
- использование бизнес-плана не только для инвестиционных проектов, но и для всех видов деятельности организации;
- использование психологического аспекта ощущения основательности и солидности организации;

- возможность оценить и контролировать процесс развития основной деятельности организации;
- привлечение денежных средств со стороны;
- привлечение к реализации планов развития предприятия потенциальных партнеров и/или акционеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию;
- прозрачность организации для персонала, акционеров, инвесторов, кредиторов и поставщиков, потребителей, региональных и федеральных властей, как отечественных, так и зарубежных.

К *внутренним функциям* бизнес-плана относят:

- выявление недостатков в жизнедеятельности предприятия, грозящих перерасти в серьезные препятствия и существенно осложняющих работу;
- целенаправленность и оптимизация деятельности персонала (в том числе менеджеров) организации;
- поэтапный контроль и управление внутренней средой предприятия;
- возможность проведения сравнительного анализа эффективности деятельности организации и ее конкурентов;
- позиционирование организации на конкурентных рынках.

Таким образом, бизнес-план должен обеспечить анализ, оценку, позиционирование, контроль, управление в условиях неопределенности и динамичности как внешней, так и внутренней сред организации.

Как было отмечено выше, главной целью бизнес-плана является формулирование главной концепции развития организации на основе планирования производственной, хозяйственной, сбытовой, финансовой, социальной и экологической деятельности с различными горизонтами планирования в соответствии с потребностями целевого рынка. Можно сформулировать конкретные *цели бизнес-плана*. Следует проводить сравнительный анализ эффективности деятельности всей организации и ее структурных подразделений с конкурентами, позиционировать организацию на конкурентных рынках. Важное значение имеет разработка стратегии развития организации в целом и отдельных направлений ее деятельности, а также определение методов реализации выбранной стратегии. Следует постоянно осуществлять контроль, текущий анализ, регулирование и оперативное управление. Важно привлекать инвесторов и снижать затраты по привлечению капитала на основе социально-экономической прозрачности организации, а также снижать уровень совокупного риска в ходе осуществления производственной, научно-технической, финансовой и внешнеэкономической деятельности и, как следствие, уменьшать затраты по привлечению капитала. В организации постоянно разрабатывают и осуществляют проекты по созданию новой продукции, формируют наиболее благоприятное общественное мнение, стандартизи-

руют процесс ознакомления потенциальных инвесторов с организацией.

Все эти цели требуют решения определенных *задач*. Следует анализировать тенденции в мировой экономике, стране, регионе, отрасли (конкурентов), целевых рынках и описывать эти тенденции с помощью эконометрических методов и моделей. Важными задачами являются прогнозирование социально-экономической политики правительства на основе полученных результатов и оценка возможных действий конкурентов. Следует выявить и оценить наиболее динамичные рынки и определить возможную долю организации на них; разработать стратегию и тактику освоения выявленных потенциальных рынков и возможного ухода с них. Необходимо оценить производственные затраты по созданию, освоению, производству новой продукции и ее реализации, разработать маркетинговые мероприятия по углубленному изучению целевых и перспективных рынков, проведению рекламы, формированию спроса, продвижению товаров, стимулированию объема продаж, организации каналов сбыта, выбору наиболее целесообразных методов ценообразования и т.д. Также стоит задача определения динамики рынка труда регионов, в которых размещаются структурные подразделения организации. Разрабатываются организационно-технические мероприятия по управлению внутренней и внешней трудовой мотивацией персонала и определяются его оптимальная структура и численность с учетом сформированных ранее моделей и прогнозов. Важную роль играет задача установления степени чувствительности организации к различным факторам внутренней и внешней среды, оценки их значимости для организации и определение возможностей влияния на них со стороны организации с учетом необходимых затрат. Одной из задач является непосредственно построение бизнес-плана предприятия.

Достижение поставленных целей дает организации существенные *преимущества* перед ее конкурентами. Оно делает руководство и весь коллектив более профессиональным и позволяет обеспечить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей и задач. Организация становится более подготовленной к изменчивости и неопределенности внешней среды. Более четко формулируются функциональные обязанности и определяются степени ответственности всех уровней руководства. Персонал становится более дисциплинированным, объективно оценивает свои возможности. Повышается внутренняя мотивация персонала и, как следствие, производительность труда динамично растет без существенных капиталовложений. Появляется возможность проводить в жизнь собственные цели и задачи через понимание позиций всех заинтересованных сторон. Снижается вероятность наступления реального банкротства орга-