

**ТРУДЫ УЧАСТНИКОВ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ  
THE PROCEEDINGS OF THE PARTICIPANTS  
OF THE SCHOOL OF THOUGHT**

**ИННОВАТИЗАЦИЯ ИНСТИТУТОВ ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКОЙ<sup>1</sup>  
INNOVATIZATION OF PLANNING INSTITUTIONS IN THE SYSTEM  
OF MANAGEMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY**

ПОСТАЛЮК М.П., д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономической теории  
Университета управления «ГИСБИ»

БУДОВИЧ М.С., аспирант, КНИТУ им. А.Н. Туполева-КАИ Тел.: 8(495)763-68-45 E-mail:  
joli1259@rambler.ru

POSTALYUK M., Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Economic Theory Chair,  
the University of Management «GISBI»

BUDOVICH M., a post-graduate student, Tupolev State Technical University – KAI Tel.:  
8(495)763-68-45 E-mail: joli1259@rambler.ru

Аннотация

В статье обосновывается необходимость инноватизации институтов планирования в системе управления российской экономикой; даются определение и характеристика непрерывного планирования как альтернативы периодическому планированию, как взаимодействующей системы институтов, влияющих на эффективность управления российской экономикой, как институциональной формы борьбы с потерями, возникающими от позитивных и негативных факторов управления.

Abstract

In the article the necessity of innovatization of planning institutions in the system of management of the Russian economy is presented; the definition and characterization of continuous planning as an alternative to periodic planning as an interactive system of institutions in the effectiveness of the control of the Russian economy as an institutional form for combating losses arising from the positive and negative factors of management is given.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ и Академии наук Республики Татарстан в рамках проекта проведения научных исследований «Оценка устойчивости пространственных социоэколого-экономических систем в условиях размытости исходной информации (на примере Приволжского федерального округа), проект № 14-12-16009 а/В).

Ключевые слова: инноватизация, институты, непрерывное и периодическое планирование, управление, мониторинг, регулирование, негативные и позитивные факторы и потери.

Key words: innovatization, institutions, continuous and periodic planning, management, monitoring, regulating, negative and positive factors and losses

**1. Теоретическая постановка проблемы**

Исследование инноватизации институтов планирования в системе государственного управления экономикой является принципиально новым холистическим подходом к изучению динамического взаимодействия бизнеса, власти и общества в той части национальной институциональной матрицы, в которой возникают управленческие институциональные ловушки. Их появление связано с применением альтернативных институтов и возникновением на этой основе потерь от следования неэффективной норме.

Теоретической и методологической основой данного исследования является авторское положение, согласно которому эффективная инноватизация институтов планирования в системе управления экономикой возможна на динамическом замещении институтов периодического планирования институтами непрерывного планирования, что обеспечит защиту от институциональных ловушек в данной сфере взаимодействия бизнеса, власти и общества [1].

В паре «периодическое планирование – непрерывное планирование» периодическое планирование в управлении социально-экономическими объектами, в частности предприятием

и экономикой страны, длительное время выступало единственным объектом разработки в экономической науке, причем в основном разрабатывалась его идеальная форма, получившая в западном менеджменте название «формальное планирование». Непрерывное планирование как альтернатива периодическому планированию фактически существовало в виде какого-то «смутного» образа, формирующегося на подмечаемых недостатках формального планирования. При этом сам термин «непрерывное планирование» использовался, хотя и в незначительных масштабах, но под ним понималось: 1) оперативное планирование, представляющее собой не корректировку, а конкретизацию периодически составляемых планов разного уровня, например, модное в настоящее время планирование методом «набегающей волны»; 2) то же периодическое планирование, но с корректировкой плана внутри планового периода на определенные даты (например, 5-летнее планирование с корректировкой 5-летнего плана при составлении плана на очередной год). Лишь в последние годы термин «непрерывное планирование (или его разновидности)» стал входить в научный оборот в трактовке нормы планирования, альтернативной периодическому планированию. В такой трактовке используется термин «непрерывный процесс развития стратегии», например, в статье «От традиционного стратегического планирования к непрерывному процессу развития стратегии» компании «Франклин & Грант» (2005 г.). При этом недостатками исследований по вопросу о непрерывном планировании с точки зрения настоящего исследования являются: 1) сосредоточенность на планировании на уровнях управления коммерческим объединением предприятий (компанией) и ниже; 2) отсутствие четкого определения понятия «непрерывное планирование»; 3) недостаточный анализ потерь от периодического планирования.

Непрерывное планирование характеризуется как деятельность, обеспечивающая своевременность принятия решений или мер. Так, в вышеуказанной статье приводится, в частности, случай принятия компанией «Боинг» решения после известного события 11 сентября 2001 г., связанного с увольнением 30 тыс. служащих, которое не было предусмотрено в стратегическом плане, и при этом отмечается, что «по своей сути данное решение было своевременным ответом руководства на возникшую угрозу, ответом, позволившим компании сохранить миллионы долларов» [2]. По сути эта же характеристика непрерывного планирования отражена в таком его результате для фирмы, как «постоянное совершенствование», который приводит западный автор С.Абогэст в статье «Бюджетирование: почему непрерывное планирование так важно для постоянного достижения успеха» (2005 г.) [3]. В данном случае нечеткость определения непрерывного планирования состоит в неясности трактовки своевременности

Непрерывное планирование также характеризуется как деятельность, реагирующая непосредственно на действия рыночных сил конкурентов. Например, как отмечается в статье «От традиционного стратегического планирования к непрерывному процессу развития стратегии» компании «Франклин & Грант» (2005 г.), «сложившаяся в современном мире природа поведения рынков и конкурентов создает новые угрозы и возможности, не учитываемые в рамках традиционного стратегического планирования. Когда эти угрозы и возможности возникают, руководители не могут и не должны ждать следующего цикла планирования» [4].

В статье С.Абогэста «Бюджетирование: почему непрерывное планирование так важно для постоянного достижения успеха» (2005 г.) непрерывное планирование характеризуется как деятельность, результатом которой является «осуществление изменений в соответствии с требованиями рыночных сил» [2]. В данном случае нечеткость определения непрерывного планирования состоит в неясности трактовки действий рыночных сил и конкурентов, на которые непосредственно реагирует непрерывное планирование.

Лишь недавно в отечественной науке были предприняты попытки дать адекватное общее определение непрерывного планирования, причем относящееся к управлению экономикой на всех его уровнях. Так, в работе К. Н. Лебедева «Анализ хозяйственной деятельности субъектов Федерации как инструмент государственного управления экономикой» (2013 г.) было сформулировано общее (т.е. относящееся и к управлению народным хозяйством) понятие адекватного текущего управления как управления, основанного на выявлении проблемных

ситуаций по мере их возникновения и принятии решений по ним по мере их выявления [5, с. 273], черты которого могут быть распространены на такую часть управления, как планирование. В соответствии с ним адекватное, или непрерывное, планирование состоит в принятии решений по мере выявления проблемных ситуаций, выявляемых по мере их возникновения. В работе же «Проблемы и перспективы науки «Экономический анализ»» (2103 г.) К.Н. Лебедев дал соответствующее непосредственное общее определение непрерывному планированию (применительно к деятельности по управлению фирмой): «...Адекватное стратегическое управление основано на непрерывном планировании, состоящем в корректировке программного плана (программы) фирмы по мере выявления соответствующих проблемных ситуаций, которые выявляются по мере возникновения соответствующих факторов деятельности фирмы» [6, с. 58]. Таким образом, своевременные решения или меры – те, которые принимаются в (адекватно осуществляющемся) процессе, начинающемся сразу после выявления соответствующих проблемных ситуаций (свидетельств факторов), а действия рыночных сил или конкурентов, на которые необходимо непосредственное реагирование, – те их действия, которые образуют проблемные ситуации (установленные для каждого управляемого объекта).

Таким образом, к настоящему моменту в науке сформировалось представление о непрерывном планировании как об эффективной норме, противопоставляемой периодическому планированию (для упрощения будем называть нормами сами функции, как это делает Г.Б. Клейнер). Это и позволяет сделать периодическое планирование объектом исследования теории институциональных ловушек.

## **2. Планирование и его формы**

Планирование – составление (корректировка) плана управляемого объекта (фирмы, отрасли, хозяйства субъекта Федерации, экономики страны и т.д.), в ходе которого изменяются его главные цели (миссия, стратегические цели), или уточнение общего плана. Планирование – одна из традиционно выделяемых функций управления в ряду «планирование, организация, мотивирование, координация, контроль». Корректировка плана управляемого объекта, не затрагивающая его главных целей (т.е. принятие корректирующих решений – решений, связанных с мерами по обеспечению движения управляемого объекта к целям, поставленным в планировании), составляет элемент регулирования, включающего, наряду с этой корректировкой, и управляющие (в данном случае – корректирующие) воздействия. Регулирование вместе с мониторингом внешней и внутренней среды управляемого объекта образует функцию управления «контроль».

Адекватным видом планирования (в рассматриваемом отношении) является непрерывное планирование. Непрерывное планирование состоит в корректировке общего плана управляемого объекта по мере выявления соответствующих факторов его функционирования (т.е. факторов, требующих корректировки), выявляемых по мере их появления, или, по-другому, в корректировке общего плана по мере появления соответствующих факторов. Если план имеет горизонт планирования, выходящий за рамки текущего года (года, в котором осуществляется корректировка), то корректируется не только план текущего года, но и планы следующих за ним годов. Отметим, что под факторами функционирования управляемого объекта понимаются явления во внешней среде объекта (внешние факторы) и в процессах самого объекта (внутренние факторы), на появление которых субъект управления должен непосредственно реагировать процессами принятия решений, чтобы обеспечить его максимально эффективное функционирование. Выявление факторов (в т.ч. в виде свидетельств их наличия, или проблемных ситуаций) осуществляется в процессе мониторинга внешней и внутренней среды управляемого объекта, состоящего в наблюдении за этой средой и сравнении факта с эталонами.

Сопряженной с непрерывным планированием (эффективной) нормой процесса мониторинга является непрерывный мониторинг, т.е. мониторинг, который также осуществляется непрерывно (или с допустимой периодичностью). Такой мониторинг можно определить как мониторинг, состоящий в выявлении факторов по мере их возникновения (в идеале – т.к. во многих случаях выявляются их следствия, причем то, какие именно факторы стоят за ними, зачастую выясняется только в ходе процессов принятия решений). Понятно, что вне непрерывного мониторинга среды

деятельности объекта непрерывное планирование невозможно. Следует отметить, что непрерывный мониторинг в сочетании с непрерывным планированием и соответствующим оказанием). управляющих воздействий образуют адекватное текущее управление социально-экономическим объектом

Факторы могут быть классифицированы по разнообразным признакам. Наиболее важное значение имеет классификация факторов по их характеру. По этому признаку выделяются: 1) факторы – изменения условий и 2) факторы – научно-технические разработки. По признаку характера возможного влияния на главные цели управляемого объекта выделяются: 1) позитивные факторы; 2) негативные факторы. По признаку отдаленности объекта, в деятельности которого возник фактор, или порядка факторы делятся на факторы 0-го, 1-го, 2-го и т.д. порядков (Будович Ю.И. Многомерный характер предмета экономической теории / Ю.И. Будович. – М.: МАКС-Пресс, 2011. – 155 с. – С. 143-149

Сопряженным с непрерывным планированием институтом регулирования, т.е. принятия корректирующих решений, или решений, связанных с обеспечением движения к целям, поставленным в процессе планирования и осуществления соответствующих управляющих воздействий (регулирование плюс мониторинг образуют контроль), является *регулирование*, не приводящее к ухудшению (снижению эффективности) деятельности управляемого объекта, даже если такое регулирование возможно, поскольку нет цели любой ценой обеспечить достижение главных целей. Важно отметить, что регулирование, вызывающее соответствующее ухудшение, является невозможным в случае, если главные цели функционирования управляемого объекта исчерпывают критерии его эффективности. Так, например, если главными целями фирмы выступают прибыль и рентабельность вложенного капитала, одновременно выступающие исчерпывающими критериями эффективности деятельности фирмы, то регулирование, приводящее к ухудшению деятельности фирмы, невозможно, так как в таком случае оно превращается в планирование. Соответственно, в условиях, когда главные цели не исчерпывают критерии эффективности деятельности управляемого объекта, возможно и регулирование, ухудшающее его деятельность. Таким образом, сопряженной с непрерывным планированием должна быть еще и эффективная норма подбора главных целей, обеспечивающая включение в них целей, отражающих эффективность деятельности управляемого объекта.

Периодическое планирование в варианте, противоположном непрерывному, состоит в корректировке плана в специально установленные сроки, например, раз в год перед началом очередного календарного года (понятно, что если план деятельности объекта имеет горизонт планирования, выходящий за рамки текущего года, то также корректируется не только план текущего года, но и планы деятельности объекта в последующие годы). Сопряженной с периодическим планированием (неэффективной) нормой мониторинга является *периодический мониторинг*, осуществляемый непосредственно перед корректировкой плана. При этом периодическое планирование может основываться и на непрерывном мониторинге внешней и внутренней среды функционирования управляемого объекта, т.е. на эффективной норме мониторинга.

### **3. Факторы корректировки планирования и их последствия**

Важно отметить, что периодическое планирование (в качестве такового далее будем рассматривать планирование, осуществляющееся раз в год перед началом очередного календарного года) в реальной современной жизни практически невозможно (осуществляемое именно с подобной указанной выше периодичностью!). Это объясняется тем, что в течение планового периода (периода от одной корректировки до другой) обязательно возникают факторы, как правило, негативные (т.к. влиянию позитивных факторов объект может успешно сопротивляться – тем более, что основная масса позитивных факторов не может быть использована без существенных усилий с его стороны и дополнительных инвестиций), которые вынуждают вносить изменения в объект и соответствующим образом корректировать общий план до сроков его официальной корректировки. Это те факторы, альтернативой влиянию которых является остановка деятельности управляемого объекта. Так, при повышении поставщиками цен на приобретаемые фирмой материалы в связи с ростом рыночных цен фирме

при прочих равных условиях останется или согласиться на увеличение цен, или прекратить деятельность. При этом в обоих случаях происходит автоматическая корректировка плана ее деятельности, даже если она является неофициальной.

Периодическое планирование оказывается возможным лишь при такой среде деятельности фирмы, в которой соответствующие факторы не возникают. В крайнем случае, в реальной жизни его возможно сохранить лишь в течение одного планового периода. Понятно, что при сокращении планового периода продолжительность периодического планирования как метода управления объектом увеличивается (например, вполне возможно функционирование фирмы в условиях ежемесячной корректировки плана в течение целого ряда месяцев, пока не появится фактор, на который нужно реагировать немедленно и принимать по нему решения до очередного срока корректировки плана). Из отмеченного здесь ясно, что периодическое планирование (квартальное и даже годовое) возможно в условиях, когда среда деятельности объекта изменяется медленно. Такой средой для предприятия является среда административно-командной экономики. В теории планирования невозможность периодического планирования связывается с отсутствием возможности учесть при его осуществлении все факторы деятельности управляемого объекта в течение планового периода (т.к. часть из них возникнет внутри этого периода). Так, выдающийся российский экономист Н.Д. Кондратьев, отрицавший возможность рассмотренного выше периодического планирования, отмечал, что «необходимо исходить из того, что деятельность по предвидению будет осуществляться в условиях недостаточного и неполного знания всех факторов» [8, с. 54].

Из сказанного выше следует, что периодическое планирование в реальной жизни по большей части существует в виде идеологии и под реальным периодическим планированием как неэффективной нормой планирования следует понимать периодическое планирование, сопровождающееся вынужденным непрерывным планированием (которое иногда называют непрерывным планированием).

Следует отметить, что периодическое планирование сопряжено с такой (неэффективной) нормой, относящейся к разряду ценностей, как представление о плане как о законе, т.е. как о норме, требующей обязательного исполнения. Это приводит к тому, что вынужденное непрерывное планирование, вызванное появлением негативных факторов (воздействия которых предотвратить невозможно), оказывается связанным с разработкой тех мер, которые направлены на безусловное обеспечение достижения наиболее важных главных целей, поставленных в ходе официального планирования (зачастую относительная важность главных целей определяется на весьма субъективной основе), что приводит к разработке неадекватных мер. Такое планирование получило название борьбы или битвы за план. При этом обеспечение достижения главных с точки зрения разработчиков мер целей может оборачиваться значительным снижением эффективности деятельности управляемого объекта по сравнению с возможным, которое оправдывается борьбой за план.

Далее, периодическое планирование сопряжено с такой (неэффективной) нормой, относящейся к разряду ценностей, как представление о том, что при составлении текущего плана можно учесть все факторы, которые окажут влияние на деятельность управляемого объекта. В связи с этим корректировка плана внутри планового периода рассматривается как проявление непрофессионализма составителей плана, в том числе высшего руководства. Это приводит к следующим негативным последствиям: 1) фактическая корректировка плана внутри планового периода не афишируется, т.е. является неофициальной; 2) корректировка плана внутри планового периода в ответ на позитивные факторы зачастую вообще не осуществляется, а в случае ее осуществления разработка мер поручается нижестоящему руководству; 3) реагирование на выявленные негативные факторы, которые неизбежно окажут воздействие на управляемый объект в будущем, оттягивается во времени в связи с надеждой, что факторы или исчезнут, или момент их возможного воздействия затянется, так что принятие решения можно оттянуть до сроков официальной корректировки плана; 4) в случае, если корректировка плана в ответ на негативные факторы все-таки осуществляется, но связана со значительными изменениями главных целей, она

под разными предлогами поручается высшим руководством нижестоящему руководству с тем, чтобы объяснить неуспех битвы за план их некомпетентностью.

Такой неэффективный элемент управления, как годовое периодическое планирование в «чистом» виде и предшествующий ему периодический мониторинг, находит широкое освещение в современной литературе по менеджменту в виде описания ежегодного ритуала стратегического планирования, включающего, в том числе, анализ сильных и слабых сторон предприятия, необходимой частью которого является соответствующий мониторинг (стратегическое планирование выступает элементом планирования в целом, причем направляющим и определяющим его характер). Он же получил широкое распространение на современных западных фирмах. Как пишут М.Х. Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури в популярном западном учебнике «Основы менеджмента», вышедшем у нас в 2004 г., «недавние исследования 500 компаний из списка журнала «Форчун» ... выявили ряд интересных фактов относительно стратегического планирования. Было обнаружено, что для стратегического планирования характерны следующие положения:

1. Небольшой плановый отдел (менее 6-ти человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.

2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывает менее 10-ти лет.

3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.

4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.

5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована [9, с. 285].

Интересно, что периодический мониторинг среды деятельности управляемого объекта также реально невозможен, так как ему соответствует полное самоустранение руководства от управления, которого невозможно добиться даже при уходе его в отпуск, так как мозг непроизвольно акцентирует внимание на спонтанной информации, касающейся функционирования управляемого объекта. Причем речь идет только о мониторинге, в качестве носителя функции которого рассматривается высшее руководство объекта. Реально эта функция распределена между субъектами управления объекта разного уровня, в том числе рядовыми исполнителями его процессов. Исполнители осуществляют его автоматически в ходе осуществления порученных им производственных процессов и даже тогда, когда они их не осуществляют, но находятся на рабочих местах или в пределах управляемого объекта. Отсюда следует, что непрерывный мониторинг может быть полностью устранен лишь в случае разрушения объекта, например, непрерывный мониторинг фирмы – в случае ее ликвидации. Периодический мониторинг невозможен и потому, что даже в случае прекращения наблюдения факторы «сами» и «насильно» информируют управляемый объект, в частности, тех же непосредственных исполнителей, о своем наличии в виде отклонений в функционировании объекта (пожар, поломка станка и т.д.) в режиме непрерывного мониторинга, т.е. до начала процесса периодического мониторинга. Таким образом, реально периодический мониторинг также существует лишь в виде идеологии, и под ним следует понимать периодический мониторинг, сопровождающийся неисключаемым или вынужденным, непрерывным мониторингом с соответствующим образом измененной программой.

С периодическим планированием может быть сопряжена как эффективная, так и неэффективная норма регулирования. Сопряженной с ним неэффективной нормой регулирования является регулирование, связанное с предотвращением или компенсацией воздействия негативных факторов на объект или его деятельность любой ценой (а не в пределах ресурсов, выделенных на регулирование), т.е. приводящее к снижению эффективности деятельности управляемого объекта. Напомним, что условием ее действия является не включение в главные цели управляемого объекта всех критериев эффективности его функционирования. Предположим, что к главным целям управляемого объекта относится объем продаж, но не относятся прибыль и издержки. Приведем пример регулирования, при котором деятельность объекта ухудшается.

Пусть данный объект занимается исполнением бюджетных заказов. У одного из заказчиков возникло намерение отказаться от сотрудничества с этим объектом. Предположим, что воздействие данного фактора на деятельность объекта было предотвращено путем оформления соглашения с соответствующим представителем заказчика о постоянной выплате ему вознаграждения за оставление заказа за данным объектом.

В условиях, когда издержки и рассчитываемые на их основе параметры деятельности объекта не входят в его главные цели, соответствующее изменение не приведет к изменению главных целей управляемого объекта, хотя и приведет к снижению эффективности его функционирования. Данная неэффективная норма регулирования может действовать в условиях как эффективной нормы мониторинга (непрерывного мониторинга), так и ее альтернативы (периодического мониторинга). Рассмотренная неэффективная норма регулирования представляет собой ту же битву за план, но отличающуюся от той, которая осуществляется в процессе планирования, тем, что в ее ходе главные цели не изменяются (из-за использования неэффективной нормы подбора главных целей).

Может сложиться впечатление, что современные предприятия, действующие в условиях рынка, не используют такую норму регулирования, как битва за план, по той причине, что в главные цели фирм, как правило, включаются все критерии эффективности, прежде всего прибыль и рентабельность вложенного в фирму капитала. Между тем, это не так. Дело в том, что частные издержки фирм, отражающиеся в критериях эффективности, не всегда соответствуют общественным издержкам, связанным с их функционированием, прежде всего в связи с тем, что фирмы имеют возможность усиливать эксплуатацию труда, хотя бы до очередного пересмотра трудовых контрактов. При этом борьба за план в ходе регулирования бывает в значительной мере связана с затратами труда. В связи с этим фирмы имеют возможность бороться за план ценой увеличения издержек труда, которое никак не отражается на показателях эффективности ее деятельности.

#### **4. Потери от неэффективных институтов планирования**

Вопросы потерь от следования неэффективной норме планирования (взятой в чистом виде) в экономической литературе не получили должной разработки, что объясняется тем, что сама концепция непрерывного планирования еще не стала общепризнанным элементом теории управления (менеджмента), о чем говорит то, что данный вид планирования в учебной литературе по менеджменту не рассматривается. Вместе с тем, современная экономическая литература не может не содержать критики в адрес периодического планирования. При этом критика в части анализа потерь традиционно выделяет по одному виду потерь на позитивных и негативных факторах – потери, возникающие из-за того, что позитивные факторы используются не с самого начала (а в результате решений, принимаемых в период, отведенный для составления годового плана), и потери, связанные с запоздалым принятием мер в ответ на негативные факторы. Так, С.П. Роббинс и М.Коултер в своей работе «Менеджмент» осуществили обзор критики формального планирования, сведя аргументы против него в пять пунктов: планирование создает жесткость; невозможность разработать формальные планы для работы в условиях динамичной внешней среды; формальные планы не способны заменить интуицию и творчество; формальное планирование сосредотачивает внимание менеджеров на конкуренции сегодня, а не на успешной деятельности компании в будущем; формальное планирование ведет к неоправданной вере в вечный успех) [10, с. 287-288]. Из них только два пункта касаются непосредственного влияния периодического планирования на деятельность фирмы. Одной из причин потерь является то, что «планирование создает жесткость». Потери возникают в связи с тем, что менеджеры реагируют на негативные изменения внешней среды слишком поздно, в связи с чем фирма несет более значительные потери, чем возможно (п. 5 потерь на негативных факторах): «Если менеджер не способен проявить достаточную гибкость – иногда вплоть до полного отказа от первоначального плана – и продолжает выполнять все, что было намечено для достижения исходного набора целей, он, по всей вероятности, не справится с изменяющейся внешней средой. Неуклонное следование в четко определенном направлении без учета изменений окружающих условий нередко приводит к весьма печальным последствиям» [10, с. 287]. Другой

причиной потерь является то, что «формальное планирование сосредоточивает внимание менеджеров на конкуренции сегодня, а не на успешной деятельности компании в будущем». Здесь фактически рассматриваются потери, возникающие от того, что позитивные факторы не используются в деятельности фирмы с того момента, когда это возможно (п. 1 потерь на позитивных факторах). Как пишут авторы о данной причине, «это часто не позволяет менеджерам рассматривать свою отрасль как объект для творческих изменений и нововведений» [10, с. 288]. Таким образом, в данной работе приводятся лишь два вида потерь, один из которых относится к потерям на позитивных, а другой – на негативных факторах. Заметим, что потери на позитивных факторах – потери на времени, а на негативных – на масштабе.

К.Н. Лебедев в своей работе «Проблемы и перспективы науки. «Экономический анализ»» (2013 г.) выделяет по три вида потерь на позитивных и негативных факторах: «В результате «страха» корректировки плана соответствующие социально-экономические объекты несут огромные потери, связанные с неиспользованием, задержкой и уменьшением масштабов использования позитивных факторов, допущением воздействия, более ранним воздействием и большими масштабами воздействия негативных факторов» [6, с. 58]. Таким образом, выделяются потери на наличии факторов, на времени и на масштабе. При этом, однако, не объясняется, каким образом периодическое планирование вызывает соответствующие потери.

Рассмотрим потери от периодического управления, осуществляемого субъектом управления фирмы, на позитивных факторах:

1. Потери, возникающие вследствие того, что позитивные факторы не используются с того момента, когда такое использование становится возможным, а используются в результате решений, принимаемых в период, отведенный для годового планирования. Это имеет место в отношении как тех позитивных факторов, использование которых не требует значительных усилий от управляемого объекта и дополнительных инвестиций, например, рост рыночных цен на товары фирмы (в этом случае потери возникают от того, что цены на товары фирмы повышаются, например, не в начале года, когда произошел рост рыночных цен, а только в период корректировки плана в конце данного года), так и тех позитивных факторов, для использования которых требуются значительные усилия и дополнительные вложения, например, снижение процентов по кредитам, делающее выгодным ранее отложенный инвестиционный проект, появление более эффективной техники и технологий.

2. Потери от неадекватного использования позитивных факторов, если соответствующая корректировка плана все же производится внутри планового периода, обусловленные тем, что разрабатываются такие меры по их использованию, которые не влияют на наиболее важные главные цели управляемого объекта (например, если таковой является физический объем выпуска, то рост спроса используется только в виде повышения цен, а не еще и расширения выпуска). Это объясняется отношением к плану как к закону.

3. Потери от того, что корректировка плана внутри планового периода в ответ на позитивные факторы поручается нижестоящему руководству, возникающие в связи с разработкой неадекватных мер по причине как того, что нижестоящее руководство обладает меньшим опытом, знаниями, возможностями по противодействию негативным факторам и т.д., чем вышестоящее руководство, так и того, что оно склонно разрабатывать меры, приводящие к менее значительным отклонениям от наиболее важных главных целей, чем нужно, ценой более значительного ухудшения деятельности управляемого объекта, с тем, чтобы лишний раз не намекать высшему руководству на его непрофессионализм при составлении текущего плана.

4. Потери в связи с поздним обнаружением факторов в случае принятия решений об их использовании до официальной корректировки плана, возникающие при сопряженности периодического планирования с периодическим мониторингом (включающим вынужденный непрерывный мониторинг, т.е. мониторинг, в котором факторы обнаруживаются тогда, когда вызывают отклонения в работе управляемого объекта, т.е. с запозданием). Эти потери могут быть связаны с задержкой во времени использования позитивных факторов, с отсутствием возможности их использования (из-за опоздания), а также с их менее эффективным использованием, чем



возможно (по причинам, рассматриваемым в других пунктах). Эти потери не представляется возможным устранить в ходе ежегодной корректировки плана.

5. Потери, вызванные тем, что некоторые позитивные факторы, в ответ на которые корректировка плана внутри года не проводилась, к моменту официальной корректировки плана использовать уже не представляется возможным как вследствие их исчезновения (например, объявленный за границей тендер на строительство АЭС, который уже закрылся), так и вследствие того, что соответствующие возможности использованы другими объектами (например, распродажа госимущества, часть которого, представляющая интерес для данной фирмы, уже раскуплена другими фирмами).

6. Потери, вызванные тем, что к моменту корректировки плана еще действующие неиспользуемые позитивные факторы, как правило, могут быть использованы менее эффективно, чем если бы они были использованы сразу после их появления, как вследствие того, что соответствующие возможности были частично использованы другими социально-экономическими объектами (например, та же распродажа), так и вследствие ухудшения условий для осуществления соответствующих мер (например, повышение цен на распродаваемое имущество).

7. Потери, вызванные тем, что в ходе официальной корректировки плана, как правило, не представляется возможным внести исправления в процессы использования позитивных факторов, начатые в результате неофициальных корректировок, позволяющие использовать их максимально эффективно (по причине изменения ситуации), т.е. полностью ликвидировать потери, предусмотренные пп. 2 и 3.

Заметим, что потери 1 и 4 являются потерями на времени, 2-4, 6 и 7 – на масштабе, а 5 – на наличии факторов.

Далее приводятся виды потерь на негативных факторах:

1. Потери вследствие того, что меры, разрабатываемые в ходе вынужденной корректировки плана, направлены на безусловное обеспечение достижения наиболее важных главных целей, поставленных в ходе официального планирования (в виде борьбы за план), естественно, при несоблюдении менее важных, что зачастую связано со значительным снижением эффективности деятельности управляемого объекта по сравнению с возможным.

2. Потери вследствие того, что регулирующие меры связаны со снижением эффективности функционирования объекта, в случае, если его главные цели не исчерпывают всех показателей эффективности (случай, аналогичный предыдущему, но в условиях неадекватной нормы подбора главных целей).

3. Потери от того, что корректировка плана внутри планового периода поручается нижестоящему руководству, возникающие в связи с разработкой неадекватных мер по причине как того, что нижестоящее руководство обладает меньшим опытом, знаниями, возможностями по противодействию негативным факторам и т.д., чем вышестоящее руководство, так и того, что оно склонно разрабатывать меры, приводящие к менее значительным отклонениям от наиболее важных главных целей, чем нужно, ценой более значительного ухудшения деятельности управляемого объекта, с тем, чтобы лишний раз не намекать высшему руководству на его непрофессионализм при составлении текущего плана.

4. Потери из-за позднего обнаружения факторов при вынужденной корректировке плана в случае сопряженности периодического планирования и регулирования в виде борьбы за план с периодическим мониторингом. Стоимость мер, как правило, тем выше, чем больше время от момента появления фактора до момента его обнаружения. Это связано как с тем, что последствия фактора с течением времени приобретают все больший размах или укореняются, что увеличивает стоимость мер, так и с тем, что меньше времени остается до момента возможного воздействия фактора на объект, что также увеличивает стоимость мер (за счет отсутствия времени для разработки их более дешевой альтернативы и за счет использования более быстрых воздействий, которые, как правило, оказываются менее эффективными, чем продолжительные, в связи с чем их надо больше).

5. Потери из-за того, что разработка и принятие мер в ответ на заблаговременно выявленные факторы затягиваются в надежде, что факторы исчезнут или момент оказания ими воздействия на

управляемый объект затянется до сроков официальной корректировки плана, но при этом реально воздействие приходится внутри планового периода, в связи с чем эффективность деятельности падает более значительно, чем это было бы возможно, если бы меры были приняты незамедлительно (по причинам, рассмотренным выше).

6. Потери из-за того, что влияние некоторых негативных факторов на управляемый объект к моменту официальной корректировки плана предотвратить уже невозможно по причине их позднего обнаружения. Как уже отмечалось выше, последствия фактора с течением времени приобретают все больший размах, что приводит к тому, что предотвратить его непосредственное воздействие на управляемый объект не представляется возможным (например, забастовку). Эта же причина, а также то, что мало времени остается до момента возможного воздействия фактора, увеличивает стоимость мер по предотвращению непосредственного воздействия, что также может повлиять на главные цели управляемого объекта, т.е. привести к корректировке общего плана.

Потери 1–5 являются потерями на масштабе, 4 – на времени, 6 – на наличии факторов.

О неэффективности периодического планирования говорит не только приведенный выше анализ потерь от него, но и его реальная судьба (пока что на предприятиях и в их объединениях). Как и всякий неэффективный вид деятельности, первоначально внедренный благодаря пропаганде и искусственно созданной моде, годовое стратегическое планирование и предшествующий ему периодический мониторинг на фирмах и в компаниях превратились в формальное мероприятие. Как отмечается в статье «От традиционного стратегического планирования к непрерывному процессу развития стратегии», «...данный процесс (стратегическое планирование), занимающий огромное количество временных ресурсов и выливающийся в несметные стопки рабочей документации, как правило, редко оказывает серьезное влияние как на принятие решений высшим руководством компании, так и на стратегию компании в целом» [11]. В формальные мероприятия, естественно, превратились и основные элементы стратегического периодического планирования. Как пишут в своей работе «Анализ сильных и слабых сторон компании», вышедшей в нашей стране в 2004 г., западные авторы П.Дженстер и Д.Хасси, «...руководство многих компаний свело задачу оценки своих сильных и слабых сторон к малозначимому и формальному ежегодному ритуалу...» [12, с. 15]. Точно такую же судьбу, правда, уже достаточно давно, испытал и экономический анализ в его традиционной трактовке.

### **Выводы**

Из пары «периодическое планирование – непрерывное планирование» в науке традиционно разрабатывалось периодическое планирование, тогда как непрерывное планирование как альтернатива периодическому фактически существовало в виде какого-то «смутного» образа, формирующегося на подмечаемых недостатках формального планирования. Сам термин «непрерывное планирование» использовался, но в других смыслах. Лишь в последние годы термин «непрерывное планирование» стал входить в научный оборот в трактовке эффективной нормы планирования, альтернативной периодическому планированию, было дано его адекватное определение – как деятельности, состоящей в корректировке программного плана деятельности управляемого объекта по мере выявления соответствующих проблемных ситуаций, которые выявляются по мере возникновения соответствующих факторов его деятельности. Это позволило определить периодическое планирование как устойчивую неэффективную форму и сделать планирование объектом исследования теории институциональных ловушек. Периодическое планирование в чистом виде невозможно и реально представляет собой периодическое планирование и неофициальную корректировку плана внутри планового периода. Последняя предусматривает не самые лучшие меры, так как, в частности, реакция на негативные факторы предполагает безусловное обеспечение достижения наиболее важных целей, что называется борьбой за план.

Сопряженными с непрерывным планированием нормами мониторинга и регулирования выступают (эффективный) непрерывный мониторинг и эффективное регулирование (в пределах ресурсов, выделенных на цели регулирования). Периодическое планирование может быть сопряжено как с эффективными мониторингом и регулированием, так и с неэффективными

нормами – периодическим мониторингом (включающим вынужденный непрерывный мониторинг) и регулированием, приводящим к снижению эффективности деятельности объекта в связи с требованием обеспечения движения к поставленным целям «любой ценой».

Концепция потерь от периодического планирования в науке разработана недостаточно. Так, традиционно выделяются только такие потери от формального планирования, как потери от неиспользования позитивных факторов с того момента, когда оно становится возможным, и потери на негативных факторах из-за затягивания разработки и принятия мер в надежде, что негативные факторы исчезнут или момент оказания ими воздействия затянется до сроков официальной корректировки плана. Виды потерь от периодического планирования на позитивных факторах: 1) от их неиспользования с того момента, когда оно становится возможным; 2) от неадекватного использования по причине разработки таких мер, которые не влияют на наиболее важные главные цели; 3) из-за того, что разработка мер поручается нижестоящему руководству; 4) в связи с поздним обнаружением факторов – при сопряженности с периодическим мониторингом; 5) вызванные невозможностью использовать позитивные факторы к моменту официальной корректировки плана; 6) вызванные тем, что к моменту корректировки плана еще действующие неиспользуемые позитивные факторы могут быть использованы эффективно; 7) вызванные тем, что в ходе официальной корректировки плана не представляется возможным полностью ликвидировать потери, предусмотренные пп. 2 и 3.

Виды потерь на негативных факторах: 1) из-за того, что меры, разрабатываемые в ходе вынужденной корректировки плана, направлены на безусловное обеспечение достижения наиболее важных главных целей (в виде борьбы за план); 2) вследствие того, что регулирующие меры связаны со снижением эффективности функционирования объекта; 3) от того, что корректировка плана внутри планового периода поручается нижестоящему руководству; 4) из-за позднего обнаружения факторов при вынужденной корректировке плана – при сопряженности с периодическим мониторингом; 5) из-за того, что разработка и принятие мер в ответ на заблаговременно выявленные факторы затягиваются в надежде, что негативные факторы исчезнут или момент оказания ими воздействия затянется до сроков официальной корректировки плана; 6) из-за того, что влияние некоторых негативных факторов на управляемый объект к моменту официальной корректировки плана предотвратить уже невозможно.

#### Литература:

1. Посталюк М.П. Инноватизация пространственных структур развития экономических систем // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 3. – С. 34-38.

2. От традиционного стратегического планирования к непрерывному процессу развития стратегии [Электронный ресурс] // Франклин & Грант. – URL: [http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news\\_06/2005\\_10/2005100...](http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news_06/2005_10/2005100...) (Дата обращения: 12.11.2014).

3. Абогэст С. (SteveArbogast). Бюджетирование: почему непрерывное планирование так важно для постоянного достижения успеха [Электронный ресурс] // IntersoftLab. Электронный журнал BPM World. – 2005. – 29.08.2005г. – URL: <http://www.iso.ru/rus/document6127.phtml> (Дата обращения: 10.04.2012).

4. От традиционного стратегического планирования к непрерывному процессу развития стратегии [Электронный ресурс] // Франклин & Грант. – URL: [http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news\\_06/2005\\_10/2005100...](http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news_06/2005_10/2005100...) (Дата обращения 12.11.2014).

5. Лебедев К.Н. Анализ хозяйственной деятельности субъектов Федерации как инструмент государственного управления экономикой / К.Н. Лебедев // Россия и современный мир: ключевые проблемы и решения в экономической, правовой и социальной сферах: Материалы

Международной научно-практич. конф. / Под ред. О.В. Иншакова, Г.Б. Клейнера, В.В. Сорокожердьева, З.М. Хашевой. – Краснодар: ЮИМ, 2013. – С. 272–280.

6. Лебедев К.Н. Проблемы и перспективы науки «Экономический анализ» / К. Н. Лебедев. – М.: МАКС-Пресс, 2013. – 600 с.

7. Будович Ю.И. Многомерный характер предмета экономической теории / Ю.И. Будович. – М.: МАКС-Пресс, 2011. – 155 с.
8. Зембатова Б.В. Планирование: простые и сложные истины / Б.В. Зембатова. – М.: Наука, 1990. – 144 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 800 с.
10. Роббинс С.П. Менеджмент: Пер. с англ. / С.П. Роббинс, М.Коултер. – М.: Вильямс, 2004. – 880 с.
11. От традиционного стратегического планирования к непрерывному процессу развития стратегии [Электронный ресурс] // Сайт компании «Франклин & Грант». – URL: [http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news\\_06/2005\\_10/2005100...](http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news_06/2005_10/2005100...) (Дата обращения: 12.11.2014).
12. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ. / П.Дженстер, Д.Хасси. – М.: Вильямс, 2004. – 368 с.
13. Вагизова В.И. Инфраструктурное обеспечение инновационного взаимодействия бизнеса, власти и социума в современной экономике // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3. – С. 17-21.

#### References:

1. Postalyuk M. Innovatization of spatial patterns of economic systems // Problems of Modern Economics. – 2014. – № 3. – P. 34-38.
2. From the traditional strategic planning to continuous development strategy [electronic resource] // Franklin & Grant.-URL: [http://www.franklingrant.ru/ru/news2/data/news\\_06/2005\\_10/2005100...](http://www.franklingrant.ru/ru/news2/data/news_06/2005_10/2005100...) (access date: 11.12.2014).
3. Abogest S. (SteveArbogast) Budgeting: Why continuous planning is so important for the permanent success [electronic resource] // IntersoftLab. Electronic magazine BPM World. – 2005 – 29.08.2005. – URL: <Http://www.iso.ru/rus/document6127.phtml> (access date: 10.04.2012).
4. From the traditional strategic planning to continuous development strategy [electronic resource] // Franklin & Grant. – URL: [http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news\\_06/2005\\_10/2005100...](http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news_06/2005_10/2005100...) (access date: 11.12.2014).
5. Lebedev K. Analysis of economic activity of subjects of the Federation as an instrument of state economic management / Lebedev K. // Russia and the Modern World: key challenges and solutions in the economic, legal and social spheres. Proceedings of the international scientific conference / Edited by Inshakova O., Kleiner G., Sorokozherdeva V., Khashev Z. – Krasnodar YUIM, 2013. – P. 272-280.
6. Lebedev K. Problems and perspectives of science. «Economic Analysis» / Lebedev K. – М.: MAX Press, 2013. – 600 p.
7. Budovich Yu. Multidimensional nature of the subject of economic theory / Budovich Yu. – М.: MAX-Press, 2011. – 155 p.
8. Zematova B. Planning: simple and complex truths / Zematova B. – М.: Nauka, 1990 – 144 p.
9. Meskon M. The basics of Management / Trans. from English. / Meskon M., Albert M., Hedouri F. – М.: Delo, 2004. – 800 p.
10. Robbins S. Management / Trans. from English. / Robbins M. Coulter. – М.: Williams, 2004. – 880 p.
11. From the traditional strategic planning to continuous development strategy [electronic resource] // Website of Franklin & Grant. – URL: [http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news\\_06/2005\\_10/2005100...](http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news_06/2005_10/2005100...) (access date: 12.11.2014).
12. Dzhenster P. The analysis of strong and weak points of the company: to identify strategic opportunities / Trans. from English. / P.Dzhenster, D.Hussey. – М.: Williams, 2004. – 368 p.
13. Vagizova V. Infrastructural support for innovative collaboration of business, government and society in the modern economy // Problems of modern economy. – 2009. – № 3. – P. 17-21.