**Рекомендации менеджерам, принимающим плановые решения**

Юрий Петрович Анискин, доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики, управления и права, заведующий кафедрой экономики и менеджмента МИЭТ.

Проанализированный мировой опыт управления и внутрифирменного планирования (как зарубежный, так и отечественный) позволил нам обобщить и представить следующие рекомендации управляющим, руководителям и собственникам при анализе текущей деятельности предприятия.

1. Не детализируйте стратегию, а формируйте общее направление.

2. Стратегические события свершаются не только на основе обоснованной информации, но и случая.

3. Путь эффективного планирования в нестабильной среде — наличие стратегических целей и управление по отклонениям. Вы устанавливаете курс, следите за отклонениями и вносите коррективы в плановые задания.

4. Обдумывайте планируемое стратегическое направление вновь и вновь, но сохраняйте простоту, ясность и общий характер данного направления.

5. Не принимайте масштабного решения, способного поставить организацию на грань краха (банкротства), разве что у вас не будет иного выхода. В этом случае необходимо принять меры по снижению риска банкротства.

6. Осознайте, что любое плановое решение неизбежно носит вероятностный характер. Вероятность ошибки остается независимо от того, насколько тщательно обосновано решение.

7. Необходимо помнить, что выполнение решений зависит от человека («человеческий фактор»), а вмешательство его может привести к непредвиденным последствиям, часто противоположным нашим ожиданиям.

8. Дополните процесс формирования плановых решений сознательным (специальным) поиском благоприятных возможностей и условий. Ищите ответы на вопросы: что не годится? что не имеет смысла? почему?

9. Информация — это главное стратегическое преимущество. Не жалейте средств на создание информационной базы и на исследования (научно-технические, финансово-экономические, маркетинговые и т. д.).

10. Доверяйте интуиции. Эффективные решения не всегда рациональны и не все интуитивны. Интуиция — это продукт многолетнего опыта и накапливания информации.

11. Начинайте думать о реализации решения уже в момент возникновения проблемы и принятия управленческого решения. В реальной действительности решение и возможность его осуществления взаимосвязаны.

12. Необходимо понимать, что каждая проблема имеет несколько вариантов решения, но для реализации выбирается только одно. В связи с этим на высший уровень руководства должно выноситься несколько вариантов проектов для обсуждения и утверждаться один из них.

13. Сохраняйте контроль над самым важным — результатами. Определяйте границы пространства решения и диапазон возможных изменений планируемых показателей.

14. Эффективные решения не определяют успех предприятия. Эффективность подсказывает путь, а успех определяется степенью поддержки со стороны людей и профессиональным уровнем исполнения.

15. Умейте противостоять давлению со стороны тех, кто побуждает вас идти в ногу с группой. Молчать, когда вы испытываете сомнения и какие-либо предчувствия, — значит подрывать усилия и успехи группы. Необходимо «ставить под сомнение авторитеты».

16. Есть два способа принятия решений — через рынок или через иерархию управления. Рынки — это бессознательные крушители бюрократии. Ищите способы внедрения рынка в иерархию.

17. При принятии плановых решений соблюдайте интересы всех участников в реализации этих решений. Это поможет уменьшить трудности выполнения решений и избежать конфликтных ситуаций.

18. Умейте вести переговоры. Это средство разрешения конфликтов и поиска области совпадения интересов с партнерами.

Рекомендации менеджеру по аналитической работе с планами

1. Исходите из того, что, анализируя деятельность предприятия, вы оперируете ее агрегированными данными. Внутри же предприятия одни подразделения работают лучше других.

На момент проведения анализа в прошлых периодах положение лучших подразделений может измениться коренным образом.

2. Если используется агрегированная информация, появляется возможность стать жертвой синдрома средних затрат.

Например, если на вашем предприятии высокорентабельные виды продукции или деятельности возмещают значительную часть общефирменных затрат на выпуск низкорентабельной продукции, то когда вы уступаете конкурентам ценовые позиции с вашими прибыльными товарами, это вынуждает относить больше общефирменных затрат (накладных расходов) на низкорентабельную продукцию, что усугубляет положение предприятия, так как средние затраты возрастают и вы становитесь менее конкурентными.

3. Выявите, где можно сократить издержки, не ухудшая качества. Добивайтесь все более полной информации об издержках. Средние данные опасны.

4. Возьмите себе за правило убедить работников своей организации в том, что вы рады новой информации, даже когда она означает, что не все обстоит превосходно. Налаживайте коммуникации. Используйте фактическую базу данных в качестве языка коммуникации.

5. Считайте, что финансовый контроль высвобождает энергию. Стремитесь к простоте в этом сложном мире. Задайте наивный вопрос: «Где наличные средства?» Боритесь с хаосом в системе контроля и базе фактов.

6. Настаивайте на сопоставлениях. Помните о различии между данными и информацией.

7. Подружитесь с калькуляционными листами затрат, балансом, бюджетом. Вы необязательно должны быть экономистом, бухгалтером или финансистом с ученой степенью, чтобы их использовать. Это позволит вам стать активным участником повышения финансовой устойчивости предприятия.

8. Умейте учиться у лучших. Учитесь у конкурентов, а не только защищайтесь от них. Используйте реакцию рынка на конкурентные шаги в качестве одного из самых надежных способов изучения рынка.

9. Помните, что крупные проблемы лучше всего решать, расчленяя их на более мелкие. Крупномасштабные проблемы кажутся несокрушимыми, тогда как постепенные шаги и посильны и плодотворны.

10. По крайней мере раз в год составляйте новый список стоящих перед вашей организацией проблем и открывающихся возможностей. Установите приоритеты проблем и целей.

11. Постарайтесь превратить самую нудную проблему в увлекательную цель. Попробуйте подойти к старой проблеме с новой, неизведанной еще стороны. Не бойтесь необычных формулировок. Не жалейте времени на изложение цели доходчиво, неказенным языком.