

Верников В. А.

*кандидат экономических наук,
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,
доцент кафедры «Бухгалтерский учет»
e-mail: vernikov72@mail.ru*

Стратегическое планирование деятельности предпринимательских структур как инструмент формирования стабильного высокоэффективного производства

Тема данной статьи актуальна, так как развитие рыночных отношений требует новых стратегических и концептуальных подходов к совершенствованию системы экономических отношений и создания на этой основе стабильного высокоэффективного производства. Формирование внутрихозяйственной рыночной экономики предполагает развитие инициативы, самостоятельности и предприимчивости, создает потребность в воспитании рыночной психологии у работников основного производства.

Ключевые слова: стратегия, стратегический план, стратегический анализ, конкурентные преимущества.

Vernikov V. A.

*PhD (Economics), associate Professor of «Accounting» department,
REU im. G. V. Plekhanov*

Strategic planning of business organizations as a tool for forming a stable high-performance production

The theme of this article is relevant because the development of market relations requires new strategic and conceptual approaches to improving the system of economic relations and creation on this basis of a stable efficient production. The formation of on-farm market economy involves the development of initiative, independence and entrepreneurial spirit, creating a need in the education market psychology workers of the main production.

Keywords: strategy, strategic plan, strategic analysis, competitive advantages.

Стратегическое планирование — это «управленческий процесс поддержания стратегического соответствия между целями предпринимательских структур, их потенциальными возможностями и шансами развития» [16]. Многие известные во всем мире предпринима-

тельские структуры процветают вследствие того, что предложили в свое время нужные товары в необходимых количествах на наиболее подходящем, быстро растущем рынке. Жизненно важные решения о производстве данных товаров были приняты без использования методов стратегического планирования, а на основе накопленного опыта и интуиции. Однако, в современных условиях менеджеры зарубежных предпринимательских структур все чаще осознают, что руководствуясь лишь интуицией и здравым смыслом невозможно управлять организацией, отбирать инвестиционные проекты, определяющие будущие предприятия, в условиях ежедневно меняющейся рыночной ситуации. За рубежом управляющие крупных предприятий прибегают к стратегическому планированию инноваций. Начало XXI века можно назвать расцветом методологии стратегического планирования, проникшей во все сферы социально-экономической деятельности общества. Сфера применения методов стратегического планирования в настоящее время чрезвычайно обширна: коммерческие организации, предпринимательские структуры, общественные организации, государственные учреждения.

Как показали исследования консультационной фирмы «Bain & Company», стратегическое планирование является самым распространенным методом управления. Крупные российские и зарубежные фирмы, такие, как «ЛУКОЙЛ», «BASF», «Toyota», «General Motors», регулярно разрабатывают стратегические планы. Стратегическое планирование осуществляют учреждения, выполняющие функции государственного управления, а также образовательные и медицинские учреждения. Наблюдается широкое проникновение стратегического планирования во все сферы общественной жизни. В России федеральные и региональные органы власти широко применяют методы стратегического планирования в процессе государственного управления и регулирования. Эффективное использование ресурсов во всех производственных системах всегда было и остается важным направлением экономического роста, снижения себестоимости и получения максимальной прибыли. Экономическому обоснованию формирования эффективной управляемой системы должна предшествовать программа ее описания по основным аспектам политики развития организации. Исходя из этого, определяются основные направления и конкретные мероприятия развития и повышения экономической эффективности производства, которые выражаются в конечном результате — прибыли.

Характерной чертой современного менеджмента предпринимательских структур в условиях рыночной экономики является перенос акцента в управлении на стратегическое планирование. По мнению аналитиков, в настоящий момент в хозяйственной практике России механизм стратегического управления находится в процессе становления. Банкротство большинства предпринимательских структур объясняется тем, что планированию стратегии они отводили не более 12% из всего объема задач производственной политики [18].

К настоящему времени стратегическое планирование является важнейшей составляющей стратегического менеджмента и одним из основных направлений теории управления, что в немалой степени способствует эффективной деятельности многих зарубежных компаний. Внедрение стратегического планирования позволяет сочетать решение текущих задач предпринимательских структур с перспективными целями, более полно использовать их потенциальные возможности и укреплять рыночные позиции в конкурентной среде, разрабатывать качественные товары, отвечающие требованиям рыночной конъюнктуры.

Теория стратегического планирования, являясь довольно молодым направлением науки управления, сложилась далеко не сразу. Ее становление — результат длительного периода развития экономической мысли. Уже в начале прошлого столетия многие менеджеры ведущих компаний проявляли интерес к проблематике стратегического развития, а в передовых коммерческих школах изучался курс по политике делового развития. Однако началом научных исследований теории стратегии фирм считается середина минувшего века, когда были изданы основные фундаментальные научные работы и сформулировалась исходная концепция стратегического планирования.

Стратегическое планирование возникло в конце 1960-х годов, когда экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции. Кристаллиза-

ция принципиальных элементов концепции стратегического планирования во многом связана с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившихся в неопределенности параметров общего экономического развития. В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции.

Собственно в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов [24].

Основная задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обосновать долгосрочные цели развития предприятия. В то же время оперативное планирование сосредоточено на том, как организация должна достигнуть такого состояния. Таким образом, разница между стратегическим и оперативным планированием — это разница между целями и средствами их достижения. В любом случае стратегический план будет описывать, по меньшей мере, три компонента: начальное состояние бизнеса, желаемое (конечное) состояние бизнеса и средства, связывающие эти два состояния [3].

Стратегическое планирование по времени реализации является долгосрочным планированием, но по сути в него вложен совсем иной смысл и методика разработки. Стратегический план включает выбор и обоснование миссии организации на перспективу, определение стратегического положения на рынке, оценку конкурентоспособности, разработку самой стратегии с учетом внешних и внутренних особенностей деятельности. Посредством стратегического планирования формируются основные цели организации на перспективу, вырабатывается стратегия их достижения и обосновываются необходимые для этого ресурсы [11].

Стратегическое планирование предполагает установление целей и увязку их с ресурсами, которые будут использованы для достижения данных целей. Стратегическое планирование имеет дело преимущественно с будущими целями и продуктами, тогда как оперативное планирование охватывает лишь текущие операции [19].

Как процесс, стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения.

Итак, стратегическое планирование является одной из важнейших проблем теории стратегического управления и представляет собой непрерывный циклический творческий процесс в силу двух существенных причин. Первая причина заключается в существующей неопределенности будущего, а вторая — в том, что организации каждый раз заново определяют или меняют свои цели на основе стратегического контроля, если полное достижение первоначальных целей практически завершено или невозможно.

Таким образом, стратегическое планирование выступает одним из центральных звеньев в общей системе управления организацией, является важнейшим условием достижения ее конкурентных преимуществ на рынке.

Стратегическое планирование включают выработку стратегической установки (миссии организации, философии ее существования), а также анализ недостатков и потенциальных возможностей под воздействием факторов внутренней и внешней среды; определение корпоративных целей и их конкретизация в более локальных задачах (выбор из альтернативных решений); разработка тактики реализации стратегических целей и задач (организационная структура, система мониторинга, методы, информационное обеспечение) и оценка заложенных рисков; возможности пересмотра плановых показателей при непредвиденных обстоятельствах (в связи с тем, что первоначальное планирование осуществляется в условиях неопределенности).

Стратегический план — это документ, определяющий перспективу развития и совершенствования деятельности организации исходя из общей цели, задач и стратегических альтернатив их достижения с учетом внешнего и внутреннего окружения.

В отличие от текущего тактического и оперативно-производственного планов стратегический план не имеет четко установленных параметров, как по форме, так и по содержанию. Организация самостоятельно определяет структуру и наполняемость его разделов.

Типовой стратегический план развития организации включает следующие разделы:

- миссия, цель и задачи развития;
- анализ и оценка текущей деятельности во взаимосвязи с внешним и внутренним окружением;

- общая стратегия и ее альтернативы;
- функциональная стратегия;
- наиболее значимые стратегии и приоритетные направления развития;
- ресурсы, инвестиции, инновации;
- предполагаемые риски, их нейтрализация и страхование [11].

Разработка стратегического плана — это творческий, созидательный процесс, который имеет много вариантов решения поставленных задач относительно имеющихся ресурсов и ограничений, технологии составления и периода планирования. Он не может быть разработан и исполнен без многочисленных итераций и достигается различными способами обоснования и реализации перспективных намерений и действий.

В условиях сложной конкурентной среды отечественным предприятиям необходимо детально разрабатывать экономическую стратегию, позволяющую совершенствовать сбытовую и ценовую политику собственными силами.

Ограничения, включаемые в задачи стратегического плана и размещения производства, определяются спецификой производства и их объектов и экономической постановкой задачи.

В общем случае ограничения должны отражать:

- границы максимально возможного использования отдельных видов ресурсов: капитальные вложения, сырье и материалы, энергоресурсы, определенные виды оборудования и т.д.;
- потребность в продукции, подлежащая безусловному удовлетворению, условия взаимозаменяемости продукции;
- связи между последовательными во времени состояниями одного и того же объекта;
- транспортные связи между объектами и условия транспортировки;
- требования к размерам и структуре эксплуатируемых производственных мощностей на конец планового периода [14].

Главная цель анализа результатов — определение экономической эффективности различных вариантов развития производства, а также влияния на эту эффективность условий, учитываемых при постановке задачи.

В процессе анализа:

- проверяется полнота и достоверность исходной информации, в необходимых случаях она корректируется и дополняется;
- исследуется влияние отдельных условий задачи на ее решение,

- с тем чтобы найти пути дальнейшего повышения эффективности плана;
- исследуется устойчивость получаемого решения по отношению к изменениям первоначально принятых условий задачи и исходных показателей.

После серии расчетов выявляются бесспорные компоненты плана, с одной стороны, и компоненты, нуждающиеся в уточнениях, — с другой. По объектам, вошедшим не во все варианты, проводится дополнительный анализ. Рекомендации по таким объектам должны приниматься с учетом дополнительных технико-экономических, социальных обоснований и других факторов, непосредственно не отраженных в расчетах. При этом особенно тщательно анализируется целесообразность изменения специализации или закрытия существующих предприятий, не вошедших в решение [21].

Наиболее важными принципами построения стратегических планов в существующих методиках являются: принцип максимальной экономии ресурсов; принцип концентрации усилий; принцип сбалансированности рисков.

Считается, что экономия ресурсов позволяет выбирать из всех стратегических альтернатив наиболее дешёвую, а следовательно, более реализуемую стратегию. Концентрация усилий позволяет при разработке и реализации стратегии развивать основные усилия в областях вероятного успеха. Баланс рисков заключается в том, что в процессе стратегического планирования стратегические ресурсы следует распределять таким образом, чтобы обеспечить минимальный суммарный риск нереализации стратегии.

Одним из недостатков общепринятой последовательности разработки стратегического плана является начало разработки стратегического плана с формулирования миссии организации. Абстрактно сформулированное предназначение не позволяет чётко сформулировать цели, а следовательно, и весь стратегический план будет слишком далёк от реальности. Такой подход может иметь место при создании абсолютно новых предприятий в стабильной внешней среде, при избытке ресурсов, ненасыщенных рынках сбыта, т.к. практически любая идея в этих условиях может быть реализована. В реальных условиях миссия должна быть сформулирована более конкретно, исходя из того, чем реально может заняться создаваемое предприятие. Следовательно, до формулирования миссии необходимо оценить существующий стратегический потенциал. Мы предлагаем ограничить выбор миссии выбором сферы деятельности предприятия.

Другим недостатком существующего порядка разработки стратегического плана является его поздняя корректировка. При сложившейся системе управления корректировка стратегии возможна только после свершившейся ситуации. Изменения в стратегический план вносятся после того, как мероприятия плана не принесли желаемого результата. Стоимость ресурсов на апробирование стратегии может быть значительной, и не все предприятия в условиях дефицита ресурсов смогут позволить себе изменение стратегии. Следовательно, большая часть корректировок стратегии должна производиться до того, как предприятие начнёт фактически реализовывать мероприятия плана.

Выводы.

Несмотря на трудоемкость и долговременность осуществления процедуры стратегического планирования развития предприятий, требующих использования труда высококвалифицированных специалистов и менеджеров, обладающих значительным опытом в области стратегического планирования, экономические преимущества реализации стратегического плана выражаются в следующем:

- соблюдении и результативности постоянного мониторинга за состоянием внешней среды, сбором опосредованной и доступной информации о ее возможных изменениях в долгосрочном периоде времени, трансформируемой в технологических процедурах стратегического планирования, а также в составляемых разделах стратегического плана;
- своевременной корректировке состава функциональных стратегий с целью непрерывного поддержания необходимых темпов экономического развития в условиях высокой нестабильности состояния внешней среды;
- превышении экономического эффекта от противодействия негативным факторам макро-, микросред по сравнению с возможными потерями в случае наступления негативных последствий, а также мер и действий, предусматриваемых в стратегическом плане развития предприятия.

Основными процедурами стратегического планирования в рамках выполнения стратегического плана выступают:

- стратегический анализ, включающий исследование состояния внешней среды и ресурсного потенциала организации;
- формулирование целеполагания по этапам установления миссии и ценностей высшего руководства;
- создание обобщающей базовой стратегии, исходя из ресурсных и конкурентных возможностей;

- процесс согласования развивающейся внутренней среды с формированием функциональных стратегий и осуществлением обновлением и модернизации основных фондов, создания (приобретения) технических, технологических и информационных новшеств, их внедрения в производственный процесс;
- контроль и оценка эффективности реализации процедур стратегического планирования и разделов плана, определяющих учет результативности анализа состояния макросреды и ресурсного потенциала; соблюдение функционального предназначения предприятия в долгосрочном периоде производить продукции узкой или расширенной номенклатуры, организационный уровень менеджеров предприятия, от которого зависит реализация стратегического плана и степени вероятности достижения планово-расчетных экономических результатов предприятия в перспективном периоде времени; сбалансированность ресурсного потенциала с объемами производств; осуществление бизнес-процессов по инвестированию средств в основной капитал, в создание технических и информационных новшеств; экономические и финансовые результаты реализации стратегического плана.

Итак, стратегический план развития предприятия состоит из элементов стратегического анализа (оценки состояния ресурсного потенциала, внешней среды) и собственно таких разделов стратегического плана, в рамках которых реализуется стратегия социально-экономического развития организации, как: стратегическая цель, объем затрат, необходимый для осуществления долгосрочной стратегии; финансовая, административная стратегии; стратегии диверсификации и расширения рынка.

Используемые источники

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ.; под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 303 с.
3. Бубнов Г.Г., Паутова А.В., Золотарев В.И. Стратегическое планирование как важнейшая функция управления // Транспортное дело России. — 2011. — № 7. — С. 24—26.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011.

5. Грант Р. Современный стратегический анализ. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
6. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Исследование особенностей инновационных трансформаций региональных социально-экономических систем // Региональная экономика: теория и практика. М: Издательский дом «Финансы и кредит», 2014. — № 38 (365). — С. 2–9.
7. Дудин М.Н., Грызунова Н.В. Особенности регулирования экономики региона с помощью программно-целевого планирования // Региональная экономика: теория и практика. М: Издательский дом «Финансы и кредит». — 2014. — № 48 (375). — С. 2–11.
8. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб: Питер, 2001. — 480 с.
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
10. Котлер Ф. Латеральный маркетинг. Технология поиска революционных идей. — М.: АП, 2010. — 206 с.
11. Магданов П.В. Процесс стратегического планирования в корпорации // Стратегии бизнеса. — 2013. — № 1. — С. 59–65.
12. Максименко Н.В. Внутрифирменное планирование: Учебник. — Минск. Выш. шк., 2011. — С. 18.
13. Минцберг Г. (ред.) Вестник Управление изменениями. Международное Бюро Управления Изменениями, г. Москва, 2012. — С. 99.
14. Пасенко Д.В. Сущность и основные этапы процесса стратегического планирования // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2009. — № 12 (80). — С. 88–95.
15. Редченко, К. Новые аспекты управленческого контроля // Стратегический менеджмент. — 2008. — №8. — С. 13–19.
16. Сажнева Л.П. Технология стратегического планирования развития предприятий сферы услуг и плана его реализации // Вестник Чувашского университета. — 2010. — № 4. — С. 430–434.
17. Сетиаван А., Котлер Ф., Картаджайя Х. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе. — М.: Эксмо, 2011. — 240 с.
18. Синянская Е.Р. Стратегическое нормирование как инструмент совершенствования стратегического планирования деятельности организации // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. — 2010. — № 5. — С. 63–71.
19. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина; Самар. гос. техн. ун-т., филиал в г. Сызрани. — Сызрань, 2010. — С. 4.

20. Султанова Д.Ш., Мисбахова Ч.А. Стратегическое планирование в химической промышленности: Учебное пособие. – Нижнекамск: Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2011. – С. 6.
21. Сун В. Экономическая сущность планирования стратегии предпринимательской деятельности // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. – № 9 (27). – С. 123–125.
22. Ткаченко Д. Комплексная оценка стратегического плана развития промышленного предприятия // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 2. – С. 345–349.
23. Ходжич М.В. Основные понятия стратегического планирования как функции стратегического управления // Вестник Владимирского юридического института. – 2009. – № 1. – С. 171–173.
24. Чермит З.Ш. Теоретические основы стратегического планирования на предприятии // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009. – № 3. – С. 95–98.
25. Чернышев М.А., Солдатов И.Ю., Бортник Е.М. и др. Стратегический менеджмент. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под ред. М. А. Чернышева. Ростов, 2009. – С. 47.
26. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Sekerin V.D., Veselovsky M.Y., Aleksakhina V.G. The problem of forecasting and modelling of the innovative development of social economic systems and structures // Life Science Journal. – 2014. – Vol. 11, № 8. – P. 549–552.
27. Lyasnikov N.V., Dudin M.N., Sekerin V.D., Veselovsky M.Y., Aleksakhina V.G. The national innovation system: the conditions of its making and factors in its development // Life Science Journal. – 2014. – Vol. 11, № 6. – P. 535–538.