

Дубино Н.В., канд. экон. наук, доц.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

## МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

n.v-d@mail.ru

В статье проведен анализ тенденций развития стратегического планирования, обоснована необходимость и определено значение его применения на промышленном предприятии. Рассмотрены особенности, а также конкретизированы основные этапы стратегического планирования в современных условиях. Представлен и проанализирован инструментарий стратегического планирования. Выявлены причины низкой эффективности применения методов и моделей стратегического планирования. Представлены основные положения методики стратегического планирования на основе условного «эталона».

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, промышленные предприятия, инструментарий, методы, методика, условный «эталон».

Начало нового третьего тысячелетия можно считать подъемом методологии стратегического планирования, проникшего во все области социально-экономической деятельности общества. Сфера применения стратегического планирования в наше время чрезмерно широка: промышленные предприятия, коммерческие и общественные организации, различные формы групповой деятельности, государственные учреждения и др. Исследований в этой сфере – как за рубежом, так и среди российских ученых – большое количество, которое постоянно увеличивается. Большой интерес представляют современные работы А. Бирел, Р. Грюнига, Л. Гудстейна, М. Дуриса, С. Ридинга, С. Фогга. В этих работах изложены ключевые аспекты стратегического планирования на предприятии. Однако в настоящее время имеет место быть нерешенность проблемы, связанной с усовершенствованием процесса стратегического планирования в области научно-методического обеспечения.

С точки зрения методологии, стратегическое планирование – парадигма планирования, появившаяся в конце 1960-х годов и широко распространенная в сегодняшней теории и практике. Характер стратегического планирования заключается в том, что он охватывает все принимаемые руководством управленческие решения, которые отвечают на следующие вопросы: Какова главная цель предприятия? Какова деятельность предприятия в настоящее время? Какова деятельность предприятия в будущем? Какие меры необходимо предпринять, для того, чтобы предприятие стало таким, каким видит себя в будущем?

Таким образом, стратегическое планирование есть управленческий процесс моделирования и поддержания стратегического равновесия между целями предприятия и его потенциальными возможностями и шансами на успех в хо-

зяйственной деятельности. Оно призвано координировать действия по учету и управлению внешними и внутренними факторами влияния, определять текущее положение и обеспечивать направления дальнейшей деятельности.

К особенностям стратегического планирования следует отнести:

- является комплексным, охватывающим многообразие видов планово-экономической и организационно-технической деятельности предприятия;
- носит инновационный характер;
- основывается на внутреннем аудите деятельности предприятия;
- концентрирует внимание на сильных сторонах и компетенциях;
- устанавливает поэтапные контрольные параметры для последующего мониторинга, определяя ключевые направления развития [4];
- формирует потенциал общей успешной деятельности предприятия;
- является плацдармом для разработки всех других видов планов и программ;
- служит обязательным элементом маркетинговой деятельности предприятия;
- предусматривает механизм контроля и обратной связи в процессе реализации.

Таким образом, в рамках стратегического планирования решаются следующие проблемы:

1. Определяются цели и стратегии предприятия на определенный плановый период по доходам, расходам, инвестициям, прибыли и рентабельности.

2. Утверждаются объемы производства, рынки и их емкость, сегменты, возможности диверсификации и отношения с партнерами и конкурентами, обеспечивающие достижение поставленных целей.

3. Принимаются решения о распределении ресурсов по организационным структурам управления и их совершенствованию.

В современной научно-методической литературе нет больших разночтений в определении этапов стратегического планирования, их базовый состав включает:

- определение миссии предприятия и формулировку целей;
- диагностику внешней и внутренней среды предприятия;
- изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии достижения поставленных целей;

- оценку и контроль реализации стратегии [3].

Менеджерами предприятий на различных этапах стратегического планирования применяется определенный инструментарий, который включает в себя систему методов и моделей, способов и механизмов обоснованного выбора стратегических решений по определенным критериям. Некоторые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Инструментарий стратегического планирования предприятия

Этапы стратегического планирования	Инструментарий стратегического планирования
Определение миссии и целей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– построение сценариев;</li> <li>– мозговой штурм;</li> <li>– дерево целей;</li> <li>– методы экспертных оценок;</li> <li>– метод «Дельфи»;</li> <li>– экстраполяция тенденций</li> </ul>
Диагностика внешней и внутренней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>– жизненный цикл предприятия;</li> <li>– жизненный цикл технологии;</li> <li>– SWOT - анализ;</li> <li>– бенчмаркинг;</li> <li>– анализ «поля сил» по Ансоффу;</li> <li>– матрица Ансоффа «продукт/рынок»;</li> <li>– STEP - анализ макросфер;</li> <li>– матрица BCG - «роста/доли рынка»; модель GE/McKinsey - «привлекательность рынка - конкурентоспособность»;</li> <li>– анализ ключевых факторов успеха;</li> <li>– модель Shell/DPM - «отраслевая привлекательность»</li> </ul>
Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ТОП-анализ;</li> <li>– творческий анализ;</li> <li>– бизнес-моделирование;</li> <li>– методы экономики-математического моделирования;</li> <li>– метод выявления ключевых компетенций;</li> <li>– методы деловых игр;</li> <li>– подход Байеса;</li> <li>– метод анализа иерархий</li> </ul>
Оценка и контроль реализации стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методика сбалансированных показателей (BSC) Нортон и Каплана;</li> <li>– метод «шансы и риски»;</li> <li>– (NPV) метод оценки инвестиций чистых дисконтированных денежных потоков</li> </ul>

По результатам современной практики, итоги анализа применения методов стратегического планирования на российских предприятиях часто бывает неудовлетворительным, что выражается в:

- неверном формировании плановых показателей деятельности предприятия;
- большой степени просчетов плановых показателей;
- несогласованности разработанной стратегии существующей миссии предприятия;
- неполном использовании стратегически эффективных ресурсов, в частности интеллектуально-информационных;
- неточной последовательности расстав-

ленных акцентов или стратегических преимуществ;

- подмене стратегического текущим планированием.

По итогам опроса менеджеров, можно установить первостепенные причины низкой эффективности стратегического планирования на российских промышленных предприятиях в регионах [2].

В первую очередь, 69% опрошенных менеджеров ссылается на неимение методологической базы стратегического планирования в соответствии с имеющимся программным обеспечением. Оно или слишком упрощенное, или, напротив, подразумевает избыточное детализи-

рование процесса, массивность построений и безмерные скопления информации.

Так теряется из виду и практически не рассматривается такая неотделимая тенденция и важнейший качественный показатель как корпоративная культура. Также неэффективность стратегического планирования можно объяснить с его несогласованностью с другими организационными функциями предприятия.

Таким образом, несогласованность методов и приемов в планировании стратегии ведет к недостаткам и, в конечном счете, к снижению показателей работы предприятия.

Один из главных методологических вопросов стратегического планирования сводится к следующему: на основе чего можно с допустимой степенью точности определить (запланировать) будущие параметры хозяйственной деятельности, образующие как затратную, так и доходную часть предприятия. Ведь основным отличием стратегического планирования от ранее применявшегося долгосрочного планирования заключается в его курсе не от прошлого к будущему, а от будущего к настоящему. Так, планирование «от прошлого» недопустимо, когда речь идет о новых для производителя, а тем более потребителя, продуктов и рынков. Очевидно, что в данном случае нацеленность на базовые параметры прошлых лет не может являться фундаментом для планирования будущих показателей принципиально новых сфер и объектов деятельности.

Итак, одним из методов стратегического планирования, позволяющим формировать показатели плановой деятельности предприятия, является эталонное планирование [1]. Сущность его заключается в том, что при принятии стратегических решений, требующих довольно длительных сроков реализации, значительных финансовых вложений и неких структурных преобразований, необходим ориентир, образец или условный «эталон», который уже осуществляет свою производственную деятельность и поддается определенной оценке с точки зрения экономических, социальных и прочих интересующих факторов. Основным требованием предлагаемого планирования является то, что условный «эталон» должен соответствовать с оцениваемым предприятием по ряду критериев сопоставимости, например, таких, как:

- отраслевой признак;
- организационно-технический уровень производства;
- объемы производственной деятельности;
- финансовая состоятельность и устойчивость;

- численность персонала;
- кадровый потенциал;
- региональные условия;
- стратегическая ориентация (или миссия);
- функциональные особенности.

Для оценки сопоставимости планируемого с эталонным объектом необходимо рассчитать коэффициенты сопоставимости по указанным выше критериям. Данные критерии могут варьироваться в зависимости от целей оценки, от конкретной ситуации, а также специфики планируемого объекта.

Также во внимание должен приниматься временной критерий, потому как существенное отставание процесса планирования, либо самого объекта во времени от эталонного, может оказать влияние на результаты стратегических мероприятий двойственно. Так, например, при ухудшении экономической ситуации (изменении ставки рефинансирования, увеличение налогового бремени и прочих конъюнктурных изменений) плановые параметры, отражающие результативность стратегии, необходимо корректировать в меньшую сторону, соответственно при улучшении ситуаций – в большую.

Однако это целесообразно осуществлять в том случае, если временной горизонт между плановым и эталонным процессом достаточно велик – от 3 и более лет, а в условиях динамично меняющейся рыночной конъюнктуры, экономическая ситуация чрезвычайно неустойчива, и следовательно, характеризуется резкими перепадами и сдвигами в социально-экономическом климате.

Коэффициенты сопоставимости рассчитываются как отношение показателей сравниваемого объекта с эталонным и последующей оценкой величины несоответствия по балльной шкале. Оценочная шкала может варьироваться в пределах 5 баллов:

- 0 – несоответствие отсутствует;
- 1 – минимальное несоответствие;
- 2 – несоответствие незначительное;
- 3 – значительное, но допустимое;
- 4 – очень значимое;
- 5 – недопустимое.

Так, если во внимание взят коэффициент сопоставимости по отраслевым признакам, а также по объемам производства, то он будет составлять дробь от деления значения планового объекта на эталонное. При значении до 1% – объекты имеют нулевое несоответствие, то есть отсутствующее, при значении от 1% до 10% – минимальное, при значении от 10% до 20% – незначительное, от 20% до 40% – значительное, но допустимое, при значении от 40 до 70% –

очень значимое, выше 70% – недопустимое. Следовательно, при значениях коэффициентов выше 3 баллов выбор данного эталона нежелателен, так как параметры несравнимы и могут привести к существенным ошибкам при планировании стратегии. В случае, если хотя бы два из критериев несопоставимы, то объект в качестве эталонного выступать не может.

В том случае, если условный «эталон» подпадает по предложенным критериям сопоставимости, то можно переходить ко второму этапу методики, который заключается в последовательном анализе данной стратегии по следующим аспектам:

- организационно-технический уровень производства;
- финансовая устойчивость и стабильность;
- кадровый потенциал.

Организационно-технический критерий оценки заключается в последовательности процедур проведения мероприятий, степени их формализации, сроках, методах реализации и контроля, необходимого информационно-технического обеспечения. Критерий финансовой устойчивости выражается в бюджете мероприятий: объеме текущих затрат, определении источников и структуры инвестирования. Критерий кадрового потенциала заключается в необходимости использования в процессе планирования квалифицированного персонала с определенным уровнем специальных знаний и навыков.

Таким образом, на втором этом этапе проводится оценка величины необходимых ресурсов для «эталонной» стратегии: организационно-технических, кадровых и финансовых. Далее следует сопоставить собственные возможности и ресурсы: их наличие и соответствие эталону, то есть, определить, насколько для объекта планирования реальна данная стратегия с точки зрения ее ресурсного потенциала.

Третий этап методики заключается в сравнении показателей финансово-хозяйственной деятельности условного «эталона» до и после реализации стратегических мероприятий. В теоретическом смысле сравнению подлежат достаточно большое количество показателей, но необходимо проранжировать и выбрать наиболее значимые, характеризующие структуру факторов производства, расходов и доходов, а также относительные показатели эффективности (рентабельности, окупаемости инвестиций). Главной задачей на этом этапе является определение уровня изменений этих параметров в результате проведенных преобразований. Можно использовать для анализа систему индикаторов (BSC) –

Нортон и Каплана. Как известно, концепция BSC принимает необходимость использования ключевых показателей деятельности (KPI) предприятия – индикаторов, отвечающих назначению для описания состояния ресурсов и процессов важных для стратегического развития предприятия.

В качестве базового варианта BSC предлагает использовать 4 группы индикаторов (в терминологии BSC эти группы называются «перспективами»): финансы (*financial perspective*); клиенты (*customer perspective*); бизнес-процессы (*internal perspective*); кадровый потенциал (*learning and growth perspective*).

Далее следует конкретизировать ключевые индикаторы для более наглядного их отображения, например, как изменилась структура:

- имущественного состояния;
- собственного капитала;
- себестоимости;
- прибыли;
- цен на продукцию;
- производительности труда;
- рентабельности;
- прочих плановых показателей.

Из перечисленных параметров выбираются наиболее значимые для конкретного объекта планирования.

Четвертый этап предполагает планирование параметров деятельности предприятия на основе результатов, полученных после сравнения объекта с условным «эталоном». Однако следует учитывать ряд важных моментов. Во-первых, планируемые параметры необходимо корректировать с учетом рассчитанных выше коэффициентов сопоставимости, во-вторых, необходимо учитывать все те изменения, происходившие в бизнес-среде за временной период сравнения объекта планирования с эталоном. Это вполне реально осуществить с помощью индексов цен на сырье, материалы и оборудование (в случае их приобретения), учета изменений кредитных условий (в случае привлечения внешних инвестиций), индекса потребительских цен, доходов потребителей, заработной платы персонала, льгот и прочих условий, отличающих предприятие от эталонного объекта. Это могут быть зональные условия (коэффициенты), местные законодательные условия, в частности меры инвестиционной поддержки, качество кадровых ресурсов (опыт, образование, навыки и т.п.).

В итоге формируется система ключевых индикаторов и намеченных на их основе стратегических параметров-ориентиров для описания позиции объекта планирования в настоящем и в будущем – после реализации стратегических мероприятий. Если руководство устраивают по-

лученные значения целевых показателей и они совпадают с общим стратегическим ориентиром развития предприятия, соответствуют его миссии, роли в развитии отрасли, региона и т.п., данная стратегия принимается для внедрения.

Пятый этап можно считать заключительным в предлагаемой методике.

На рис.1 представлен алгоритм методики стратегического планирования на основе условного «эталона».



Рис. 1 Алгоритм методики стратегического планирования на основе условного «эталона»

Преимуществом данной методики эталонного планирования является ее сравнительная простота и достоверность, потому как результаты, на которых основывается стратегическое планирование в данном случае, подкреплены во многом экспериментальными исследованиями.

К недостаткам относится то, что информация об «эталоне» не всегда бывает убедительной и доступной к использованию. Помимо этого, данный метод неприменим в том случае, когда эталон или сравниваемый объект практически отсутствует, то есть предприятие совершает пионерные стратегические действия.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дубино Н.В. Инструменты и методы стратегического планирования на промышлен-

ном предприятии: дис.... канд. экон. наук. Белгород. 2005. С. 116-117.

2. Конева О.И., Дорошенко Ю.А. Методические аспекты выбора операционной стратегии промышленного предприятия // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2013. № 1. С. 101-105.

3. Рудычев А.А. Стратегическое развитие промышленного предприятия: теория, методология, практика. Белгород: Изд-во БГТУ, 2006. 192 с.

4. Щетинина Е.Д. Теория и практика стратегической ориентации промышленных предприятий корпоративного типа. Белгород: Изд-во БГТУ, 2006. 164 с.