

2011

С.В. Чирков, кандидат экономических наук, директор

*Центра планирования и контроля производственной деятельности ОАО «АвтоВАЗ»,
Тольятти (Россия)*

Ключевые слова: стратегическое планирование, задачи и этапы стратегического плана, миссия, стратегический анализ.

Аннотация: Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

ВВЕДЕНИЕ

Процесс планирования можно разделить на две стадии:

- разработка стратегии деятельности предприятия (стратегическое планирование);
- определение тактики выбранной стратегии (оперативное планирование).

Научно обоснованная система планирования производственной и сбытовой деятельности любого предприятия должна включать три тесно взаимосвязанные системы:

- систему стратегического планирования;
- систему прогнозирования;
- систему внутрипроизводственного планирования производства и сбыта.

Их последовательная разработка при одновременной тесной и взаимной связи обеспечит получение высоко интегрированной системы планирования на предприятии.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Под стратегией необходимо понимать систему основополагающих правил, приемов, необходимых для выработки и принятия научно обоснованных долгосроч-

ных принципиально важных управленческих решений, которыми предприятие должно руководствоваться в своей производственно-хозяйственной, сбытовой, финансовой, инвестиционной, ре-инжиниринговой и других видах деятельности, с целью получения в перспективе устойчивых и доминирующих конкурентных преимуществ на целевом рынке.

Стратегия — это заранее спланированная система действий, направленная на то, чтобы достигнуть установленных главных целей в будущем. В процессе реализации стратегия должна корректироваться в соответствии с происходящими изменениями в макро- и микросреде, а также внутри самого предприятия.

Стратегическое планирование — одна из главных функций системы стратегического менеджмента. Оно обеспечивает основу для выработки экономически целесообразных проектов управленческих решений, реализацию основных функций на предприятии (учет, контроль, анализ, регулирование, организация, маркетинг) и мотивацию. Назначение стратегического планирования — выработка научно обоснованного стратегического плана предприятия. [2]

Стратегия предприятия – это совокупность главных целей и способов их достижения.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СТРАТЕГИИ

Основными задачами, решаемыми на этапе формулирования стратегии развития предприятия, являются:

выявление перспективных и экономически наиболее эффективных видов производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности;

определение объема инвестиций и других ресурсов, необходимых для реализации выбранных направлений своей деятельности;

оценка конечных производственных, экономических, финансовых, трудовых, социальных и экологических результатов;

определение допустимого уровня риска.

Разрабатываемые стратегические планы позволяют реализовать выявленные резервы посредством наиболее эффективного использования ресурсов предприятия и выбора наилучших способов достижения поставленных целей. С их помощью становится возможным определить перспективы развития предприятия, например путем расширения производственных мощностей, строительства новых цехов, реконструкции, перевооружения или приобретения нового производственного оборудования, смены профиля предприятия или кардинального изменения применяемой технологии производства продукции.

Особое значение стратегическое планирование имеет для крупных корпораций, объединяющих технологически близкие предприятия и организации. Концентрация капитала и диверсификация производства позволяют им повышать эффективность своей производственно-сбытовой деятельности, стабильно функционировать в конкурентной рыночной среде. Стратегическое планирование охватывает основные сферы деятельности организаций, в частности формирование глобальных целей развития и определение их возможных изменений, рациональное распределение и эффективное использование всех видов ресурсов, тесную внутреннюю координацию стратегий входящих в компанию дочерних предприятий, адаптацию в связи с изменениями во внешней среде, поиск новых организационных стратегий.

Стратегическое планирование непосредственно связано с разработкой *долгосрочных планов* развития предприятия, рассчитанных обычно на период, превышающий 10–15 лет.

При разработке *долгосрочных планов* определяется основная концепция развития, обосновываются главные направления, по которым предприятие должно двигаться вперед, устанавливаются содержание и последовательность выполнения важнейших организационно-экономических и технико-технологических мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных главных целей.

Долгосрочное планирование служит важной основой для принятия обоснованных управленческих решений по комплексным и наиболее важным проблемам деятельности предприятия:

определение направлений и размеров инвестиций и источников их привлечения;

внедрение технических нововведений, а также прогрессивных техники и технологии;

диверсификация производства и обновление ассортимента выпускаемой продукции;

формы привлечения внешних инвестиций в случае приобретения новых предприятий;

совершенствование организации управления во всех подразделениях фирмы, а также кадровой политики.

ВИДЫ СТРАТЕГИИ

В зависимости от уровня управления различают стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную.

Корпоративная стратегия — это стратегия предприятия в целом.

Деловая стратегия имеет своей целью установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособности предприятия на целевом рынке.

Функциональная стратегия осуществляется в масштабе предприятия по выбранным функциональным направлениям: маркетингу, сбыту, персоналу, финансам и т. п.

Операционная стратегия реализуется в масштабе отдельных подразделений предприятия: отдела сбыта, отдела рекламы, центров возникновения затрат и т. д.

Известно несколько видов стратегических планов развития предприятия:

суммативный (главный) план дает представление о положении дел на предприятии в будущем, об основных целях, направлениях и стратегиях ее развития, рынках сбыта, требованиях к желательным темпам роста объема производства и уровня прибыльности;

функциональный план отражает новые направления деятельности фирмы без конкретизации их по отдельным подразделениям (производственным, сбытовым, техническим, инвестиционным и др.) с целью обеспечения наиболее рационального распределения и использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;

экономический план имеет своим назначением конкретизацию суммативного плана с помощью комплекса рассчитываемых основных технико-экономических показателей: валовой прибыли, рентабельности объема продаж, объема оборота (товарооборота), масштаба привлекаемых инвестиций, доли осваиваемого рынка; в нем отражаются направления и способы проведения конкуренции, а также оцениваются возможные последствия реализации различных стратегий;

план развития предприятия содержит мероприятия, предусматривающие перестройку или совершенствование его производственной структуры и системы управления, обусловленные реализацией суммативного плана.

ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

Определение миссии и целей организации.

Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также его потенциальных возможностей на основе имеющейся внешней и внутренней информации.

Выбор стратегии.

Реализация стратегии.

Оценка и контроль выполнения.

Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели стратегического планирования заключаются в следующем:

четкая ориентация на определенный интервал времени;

конкретность и измеримость;

непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;

адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации, строятся стратегии развития и определяются политика организации. Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе [3] отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления. Основным методом портфельного анализа является построение двумерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц: табличный подход, при котором значения варьиру-

ющихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.

координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.

логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Стратегический анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

внешней среды;

непосредственного окружения;

внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица БКГ, Матрица Маккинзи, SWOT-анализ и др.).

Стратегия выбирается с учетом:

конкурентной позиции предприятия в данной стратегической зоне хозяйствования;

перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;

в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает предприятие.

Реализация стратегии является критическим про-

цессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;

руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка реализуемой стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению предприятием своих целей? Если стратегия соответствует целям организации, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;

соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;

приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» [1] формулирует следующие принципы стратегического контроля:

из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

в каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного

цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

ВЫВОДЫ

Стратегический план - план, который позволяет планировать с позиции завтрашнего дня, - адаптивный процесс, в результате которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений, постоянный контроль за их выполнением. Для эффективности стратегического планирования необходимо ясное представление о будущем состоянии внешней и внутренней среды предприятия. Для этого в крупных организациях создаются информационные системы, данные которых оцениваются с помощью систем анализа.

Стратегическое планирование – это процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ по определению долгосрочных целей и направлений деятельности предприятий.

Главное — использовать стратегию последовательно, сообразуясь как с внешними обстоятельствами, так и внутренней средой, ее особенностями. Но при этом нельзя забывать, что предприятия не существуют вне экономики и в значительной мере определяют ее состояние. В свою очередь и экономика предъявляет к предприятиям все более серьезные требования. Будущее любого предприятия прямо и непосредственно зависит от того, насколько адекватно отвечают его действия потребностям рыночной экономики. Вовремя и правильно ответить на эти вопросы и есть главная задача предприятий и, в то же время гарантия их преуспевания.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1993.
2. Стратегическое планирование, учебник / под ред. Уткина Э.А., Москва, 1998
3. Я - финансовый директор. Секреты профессии. – редакция журнала «Финансовый директор», Москва, 2011

«STRATEGIC PLANNING»

2011

S.V. Chirkov, candidate of economical science, director

Planning and Control Centre of production activity JSC «AvtoVAZ», Togliatti (Russia)

Keywords: strategic planning, goals and milestones of the strategic plan, mission and strategic analysis
Annotation: Strategic planning - this is one of the functions of strategic management, which is the selection process for the organization's goals and how to achieve them. Functions of the organization, motivation and control are focused on the production of strategic plans. Strategic planning provides the basis for all management decisions.