

Гонтаренко Е.В.

ГОУ ВПО «Оренбургский государственный университет»

К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ И ЗАРУБЕЖОМ

В статье проанализированы следующие понятия: «стратегия», «стратегическое планирование», рассмотрены различные подходы к их определению. Акцентируется внимание на стратегическом планировании как одном из основных способов прогнозирования будущих проблем и возможностей их разрешения в российских и зарубежных компаниях.

*«До сражения планирование – это все.
Но во время сражения планирование уже бесполезно».*

Дуайт Эйзенхауэр

В настоящее время любое промышленное предприятие функционирует в жестких условиях конкурентной среды. Отечественные промышленные предприятия функционируют в условиях ужесточения конкуренции, сопряженной с глобализацией мирового экономического пространства. Нестабильность экономической конъюнктуры, повышение требований потребителей к производимому продукту, сокращение жизненного цикла товара все это в значительной степени усложняют управленческий процесс, а перспективы развития становятся все менее предсказуемыми. Деятельность предприятия должна быть направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами, что обеспечивается, в известной мере, проведением стратегического планирования на промышленных предприятиях.

Стратегическое планирование должно обеспечивать основные параметры эффективности развития промышленного предприятия, такие как, устойчивое положение на рынке, своевременная адаптация систем производства и управления к динамичным изменениям внешней среды.

В России всегда уделялось значительное внимание вопросам планирования. В бывшем Советском Союзе главным методом государственного регулирования социалистической экономики было централизованное планирование.

С 20-х до 90-х годов 20 века планы развития нашего государства составлялись в виде директив и со временем претерпевали ряд изменений. Периодом планирования был один год, затем пятилетка. Большое количество

плановых показателей с учетом имеющихся ресурсов и возможностей пропорционального развития народного хозяйства разрабатывал государственный аппарат СССР.

Однако несовершенство централизованного перераспределения финансовых ресурсов постепенно приводило к снижению эффективности в сфере производства и внедрения новых разработок, а также возникновение то дефицита, то избытка товаров. В результате, произошла частичная замена системы госзаказов на хозрасчет, но и эта мера не привела к увеличению темпов роста ВВП.

Стратегическое планирование отличается от хорошо известного в бывшем СССР долгосрочного планирования двумя основными чертами – различиями в «горизонте» и предмете планирования. «Горизонт» долгосрочного плана однозначно задается до его формирования (5, 7, 10, 15, 20 лет и т.п.), в то время как стратегия предприятия формируется на неопределенный срок. Его продолжительность зависит от развития внешней среды предприятия или от наступления каких-то внутренних событий, которые меняют стратегическую обстановку деятельности предприятия. Срок стратегического планирования можно условно определить как «обозримый», имея в виду, что появление не учитываемых ранее изменений в составе стратегических факторов может вызвать необходимость пересмотра стратегии.

Наряду с множеством недостатков директивного планирования оно имело ряд положительных моментов. К числу таковых можно отнести:

– обеспечение полной занятости населения;

– применение методов централизованного управления в период кризиса или экстремальных условий и возможность быстрого создания ряда новых отраслей;

– осуществление глобального перемещения производственных мощностей в северные и восточные районы страны и быстрое освоение новых территорий.

В период переходной экономики в России (1992 г.), который был связан с перераспределением государственной собственности и созданием рыночных отношений, произошел отказ от централизованного планирования, и система была практически полностью разрушена.

Сегодня усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, усложнение бизнес-проектов и другие факторы обуславливают новые требования к планированию, его содержанию, структуре, методам разработки и оценки результативности на промышленных предприятиях.

На современном этапе развивающаяся система планирования в России в большей степени адаптирована к рыночным условиям, к рыночным процессам саморегуляции отношений хозяйствующих субъектов, поэтому наибольший акцент делается на элементы разработки стратегий развития и предсказание результатов составленных стратегий. В бизнесе активнее используются разработки западных аналитиков в области стратегического планирования, осуществляется их адаптация к современным российским условиям.

Осуществление стратегического планирования развития промышленного предприятия сегодня предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать выбранные стратегии, формирование системы мотивации и организации труда, достижение определенной гибкости в организации, т. е. использование всех инструментов стратегического управления.

Основанием разработки и принятия эффективных управленческих решений должно быть стратегическое планирование развития предприятия.

Следует отметить, что в существующей литературе остаются недостаточно разработанными вопросы совершенствования инструментов и методов стратегического развития промышленного предприятия, оценки выполнения стратегического плана промышленного предприятия.

Среди наиболее значимых научных исследований, внесших существенный вклад в развитие стратегического планирования промышленных предприятий в нашем государстве, являются работы следующих ученых: Т.Е. Березкиной, Д.Д. Вачугова, О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, А.Т. Зуба, А.Б. Идрисов, А.И. Ильин, Н.А. Кисляковой, С.А. Кузнецовой, М.В. Локтионова, Т.П. Любанова, А.Н. Люкшинова, И.И. Мазура, В.Д. Марковой, А.И. Наумова, Н.Г. Ольдерогге, А.И. Панова, С.А. Попова, Э.А. Уткина, Р.А. Фатхутдинов, В.Д. Шапиро и др.

К числу наиболее известных зарубежных авторов, изучающих проблемы планирования, следует отнести М. Альберта, Б. Альстрэнда, И. Ансоффа, К. Боумана, Х. Виссема, Дж. Войера, Б. Карлофа, М. Коленсо, Дж. Коттера, Дж. Куинна, К. Левина, Дж. Лэмпела, Х. Маккея, М. Мескона, Г. Минцберга, Дж. Пирса, М. Портер, Р. Робинсона, А. Стрикленда, А. Томпсона, К. Хаттена, Ф. Хедоури, Дж. Хиггенса, Э. Хьюза, Д. Шендела, Л. Шлезингера и ряда других специалистов.

Термин «стратегия» и «стратегические решения», неоднократно используются в учебных пособиях и научно-справочной литературе по планированию. Но вместо точного определения есть интуитивное понимание этого термина. Предлагаемые здесь трактовки понятия «стратегия» не являются единственными; в учебной и научной литературе по стратегическому управлению и планированию на предприятиях даются и иные варианты. К примеру, Ансофф стратегию определяется как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [1], а по Евенко стратегия – «конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу». Несмотря

на то, что общее содержание стратегии понимается более или менее сходным образом, необходимо дать по возможности однозначное и инструментальное в данном контексте определение стратегии.

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом. А термин «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие стратегии.

Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из множества известных заранее альтернативных вариантов. В практике работы промышленных предприятий к таким решениям традиционно относятся планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия, решения по виду и принадлежности прав собственности на имущество и продукцию самого предприятия. Таким образом, стратегические решения существовали всегда, хотя необходимость их подготовки и принятия на уровне предприятия в условиях централизованного управления была ограниченной.

В условиях рыночной экономики принятие обоснованных и систематизированных

плановых решений, снижает риск выбора неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Богатый зарубежный опыт стратегического планирования и управления, а также опыт долгосрочного планирования в нашей стране позволили разработать различные методы стратегического планирования.

Стратегическое планирование на современном этапе представляется, чуть ли не единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей их разрешения.

Отечественные промышленные предприятия оказались в ситуации, когда теоретические и методологические основы планирования, ориентированного на инновационное развитие, еще должным образом не разработаны. Сложившееся организационно-процессуальное и методическое обеспечение планирования нуждается в пересмотре для адаптации к условиям рынка и конкуренции.

А ведь в условиях рыночной экономики планирование – это один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных предприятий. Это упорядоченный, основанный на обработке информации процесс по разработке комплекса планов предприятия, который определяют показатели для достижения целей в будущем. И главная цель планирования состоит в том, чтобы быть действенным инструментом достижения целей промышленного предприятия, т. е. своевременно выявлять средства, альтернативы, а также шансы и риски достижения целей и выбирать соответствующие мероприятия. Конечным же результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально – экономических или иных целей.

Однако теоретическая и практическая концепция совершенствования планирования, обеспечения его большей ориентированности на инновационное развитие, остается слабо проработанной в специальной экономической литературе, а идея организационно-процессуального и методического обеспечения плановой работы на промыш-

ленном предприятии не получила до сих пор системного представления и развития в исследованиях ученых.

К примеру, Фатхутдинов Р.А. [5] предлагает разрабатывать двухуровневую систему стратегических планов фирмы:

1) стратегия фирмы на определенный период;

2) стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы и обеспечивающие достижение стратегических целей фирмы на тот же период (разделы «Стратегии фирмы»).

Данный подход предусматривает очень широкое понимание системы стратегических планов, поскольку включает в стратегический план вопросы организации реализации стратегии фирмы, стратегию развития системы менеджмента, что уже является элементом не стратегического планирования, а стратегического менеджмента.

Идрисов А. Б. [2] отождествляет стратегическое планирование с бизнес-планированием, в котором основное внимание уделяется стратегии маркетинга, что является недостатком данной концепции.

Любанова Т.П. [4] предлагает построение стратегического плана в форме концепции, содержащей: результаты стратегического анализа; базовую стратегию предприятия по результатам стратегического анализа, синергический бизнес-портфель, функциональные стратегии; программы стратегического плана; долгосрочный финансовый план предприятия; основные показатели стратегического плана (как ориентиры достижения стратегических целей).

По мнению автора именно стратегические зоны и центры хозяйствования могут дать картину будущего изменения организации, что очень важно для принятия эффективных стратегических решений, поэтому на них она акцентирует особое внимание.

Зарубежная практика накопила значительный опыт стратегического планирования, однако, в экономической литературе в большей степени содержится информация о реализации стратегического плана, процессах его разработки, системы планирования в целом и в меньшей степени о методических вопросах.

Можно отметить, что существуют характерные особенности планирования в различных странах, к примеру, в американских компаниях главное – это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов; в английских компаниях – ориентация на распределение ресурсов; в японских компаниях – ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

С конца 60-х годов в практику управления американскими компаниями стало входить стратегическое управление. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. Направленность стратегического управления изменилась с 70-х годов, а в 80-е годы, и вовсе, превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

На современном этапе главным становится не столько работа фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка – в данной отрасли или подотрасли. Такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования. Таким образом, в крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии была создана управленческая структура, не совпадающая с организационной структурой фирмы посредством создания стратегических центров хозяйственности. В эти центры включаются производственные отделения по следующим признакам: общность рынков сбыта, однотипность и взаимозаменяемость продукции; обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Число стратегических центров хозяйствования в компаниях США значительно меньше числа производственных отделений. Например, в компании может быть 110 производственных отделений объединенных в 37 стратегических центров хозяйствования. Как правило, управ-

ляющие таких центров несут ответственность, как за разработку, так и за выполнение стратегического плана по своему стратегическому центру хозяйствования. Они наделяются дополнительными полномочиями, которые позволяют им привлекать к достижению стратегических целей ресурсы входящих в них производственных отделений. Для стратегических центров хозяйствования устанавливаются показатели оценки деятельности и определенный порядок их стимулирования. Наряду с обязательными для всех показателями (прибыль, объем реализации, фондоотдача) для них устанавливаются показатели динамики достижения долгосрочных целей: этапы разработки и освоения новой продукции, наращивания производственных мощностей, увеличение объема продаж и др.

Главными критериями образования стратегических центров хозяйствования внутри фирмы являются: эффективность развития по данному стратегическому направлению; эффективное использование технологии; высокий уровень рентабельности. Каждый стратегический центр хозяйствования характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией.

При принятии решений о создании стратегического центра хозяйствования, прежде всего, выявляются: потребности, которые нужно удовлетворять; переход к новым технологиям; типы клиентов. Определяющими факторами являются: фаза развития спроса, размеры рынка, покупательная способность, торговые барьеры, привычки покупателей, состав конкурентов, интенсивность конкуренции, каналы сбыта, государственное регулирование, нестабильность в стране – экономическая, технологическая, социально-политическая.

Компания General Electric, например, построила свою систему стратегического управления и планирования таким образом, что все производственные отделения, включая группы заводов, сбытовые фирмы, были распределены между стратегическими центрами хозяйствования, чтобы последние отвечали не только за планирование и реали-

зацию стратегии, но и за конечный результат – получение прибыли.

На сегодня в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 стратегических центров хозяйствования. Они могут создаваться на разных уровнях управления, включая подотрасли, группы производств или производство отдельных товаров. Все они имеют равный статус в системе стратегического управления и планирования независимо от масштабов деятельности фирмы.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (т. е. роста производства от достигнутого на основе тенденций прошлого периода) к моделированию. Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития: финансовой, управления сбытом, производственной, распределения капиталовложений. Модели стратегического развития уже применяют более 20% фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с применением методов математического программирования. Обычно модели стратегического развития разрабатываются для каждого производственного отделения или стратегических хозяйственных центров, а затем объединяются в единую модель корпорации. В каждой из моделей может насчитываться до 30 уравнений. Модели используются в основном для оценки стратегического развития производственных отделений на 5–10 лет вперед.

В фирмах Японии система стратегического управления возникла намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно шире. Особое внимание в системе стратегического управления придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования.

Важную роль в стратегическом управлении и планировании в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В особенности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний. Так, в

филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объем продаж, прибыль, устойчивость, укрепление престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по таким показателям, как объем продаж, прибыль, устойчивость, вклад в развитие принимающей страны.

Новое в планировании и стратегии в японских компаниях характеризует переход от количественных показателей плана к стратегическому качественному «плану»; от порядка «снизу вверх» к системе «сверху вниз» или системе взаимосвязей уровней управления.

Крупная диверсификационная компания, как правило, использует одновременно различные стратегии в зависимости от характера продукции. Например, японская фирма Hitachi для производства электробытовых приборов использует зарубежные филиалы: тяжелое электрооборудование экспортирует или продает лицензии на его производство; технологически сложное оборудование целых предприятий продает на основе заказов на проектирование и строительство.

Помимо характера продукции, выбор стратегии определяется также объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение.

Многие японские компании предпочитают стратегию расширения экспорта стратегии зарубежных инвестиций. Это они связывают, прежде всего, с рискованностью капиталовложений за рубежом.

Стратегия инновации предусматривает ориентацию фирмы на производство продукции, требующей самой передовой, новейшей технологии. Стратегия, направленная на разработку новых видов продукции, – одна из важнейших областей принятия решений в японских компаниях. Разработка новой продукции дает возможность компании повышать свою конкурентоспособность благодаря выпуску изделий, отличающихся по назначению и использованию от производившихся ранее изделий.

В успешно функционирующих японских компаниях 21% продаж приходится на новые товары, которые разработаны за предыдущие 5 лет, они обеспечивают им около 23% прибыли. Можно установить прямую связь между степенью обновления продукции и эффективностью функционирования компаний.

В качестве примера применения стратегии конкурентной борьбы можно привести судостроительную компанию Японии Mitsui Engineering & Shipbuilding Co. Это одна из наиболее конкурентоспособных компаний Японии. Стратегия этой компании предполагает:

Во-первых, создание крупных, экономичных и стандартизованных судов. Факторы ее конкурентоспособности: соответствие выпускаемой продукции спросу мирового рынка в связи с ростом перевозки нефти, железной руды, угля; короткие сроки строительства судов (на технические разработки, конструирование и проектирование отводится год, на постройку – полгода);

Во-вторых, использование новых методов производства: планирование производства с помощью ЭВМ во всех сферах конструирования и производства, включая сырье и детали, потребность в которых рассчитывается с помощью ЭВМ, благодаря чему запасы стального проката делаются лишь на неделю (у западноевропейских компаний – на три месяца).

В-третьих, диверсификация производства. Поскольку спрос на суда неустойчив, в целях стабилизации объемов производства, уровня продаж и прибыли по компании в целом фирма диверсифицировала свое производство и внедрилась в родственные по технологии отрасли, такие, как производство металлоконструкций, крупных дизелей, нагревательных металлургических печей и охладительных установок, строительство предприятий. На судостроение сейчас приходится лишь около 30% объемов продаж.

И, в-четвертых, правильно разработанная стратегия – вложение капитала в расширение и модернизацию оборудования с привлечением чужого капитала (доля собственного капитала к общей сумме активов составляет 11%), опора на молодых компетентных

специалистов – выпускников университетов (до 1/5 среднего управленческого звена).

В целом, японские компании, разрабатывая стратегический план, делают акценты на содержание долгосрочного плана корпорации в масштабах производства 5 лет (новые заказы, чистый доход, численность занятых, инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели). Составляют долгосрочную стратегию деловой активности на 5 лет, куда включают наметки относительно деловой среды, анализ номенклатуры, важнейшие существующие новые рынки и новые продукты, устаревшие продукты, методы увеличения сбытовых возможностей, стратегия и тактика зарубежной активности и другие проблемы, подлежащие решению. Составляется также ситуационный план на 3 года. А также по результатам всего делаются выводы и план внедрения разработанной стратегии.

В Германии стратегическое планирование включает рассмотрение таких вопросов как: анализ сфер деятельности, состояния (сильных и слабых сторон); формулировка стратегии (кадры, ресурсы, исследования и разработки, производство, технология, управление, обработка информации, менеджмент, финансы, рынки); приоритеты.

Можно отметить тот факт, что в отечественной и зарубежной практике наблюда-

ется значительное различие понимания состава и содержания стратегического плана организации, его показателей.

Сложившийся опыт свидетельствует о том, что механическое применение стандартизированных процедур разработки стратегических планов в конкретных условиях хозяйственной деятельности предприятия мало результативно и предприятиям каждой отрасли необходима своя модифицированная структура стратегического плана с учетом опыта советской школы.

В любом случае, одной из основных природных особенностей деятельности человека является ее целенаправленность. Цель, в свою очередь, обязательно должна быть осознанной и согласованной с программой действий по ее достижению. Иначе деятельность превращается в импульсивное поведение. Соответственно, прежде чем заниматься стратегическим планированием, необходимо четко осознать желания, сформулировать цели и разобраться с «полем» выбора альтернатив. Не менее важно правильно оценить собственный потенциал (что конкретно можно сделать, какие ресурсы нужны для реализации намеченной программы действий и какие могут быть в распоряжении), а также комплексно сопоставить и обоснованно выбрать решения.

Список использованной литературы:

- 1 Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
- 2 Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
- 3 Кучкаров З. А. Стратегическое планирование М.: Издательство Концепт, 2004.
- 4 Любанова Т.П. и др. Стратегическое планирование на предприятии. Учебное пособие. М.: Издательство «ПРИОР», 2001.
- 5 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
- 6 Kiechel, W., III. Sniping at Strategic planning. Planning Review, May 1984.
- 7 Porter, M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, – New York, Free Press, 1985.