

ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Реакцией предприятия на изменения, происходящие во внешней среде, является использование комплекса адекватных инструментов, наиболее эффективным из которых считается стратегическое планирование. Формирование и реализация системы специфических принципов стратегического планирования с учетом содержания этапов этого процесса позволят подобрать действенную систему методов и методик.

Ключевые слова: стратегическое планирование на предприятии, принципы планирования, этапы и методы стратегического планирования устойчивое развитие предприятия, учетно-аналитическое обеспечение, методика, организационная структура, технология.

Использование стратегического планирования на предприятии позволяет определить направление его развития как единого целого в долгосрочном периоде с указанием наиболее важных показателей, количественно описывающих результаты и эффективность деятельности. Наиболее важные, ключевые требования к стратегическому планированию могут быть представлены в виде принципов, которые должны учитываться руководителями и специалистами предприятия при реализации плановой деятельности.

Принципы являются основными положениями, от содержания которых зависят сущность и особенности планирования в целом, его отдельных элементов и процессов. Содержательная основа принципов стратегического планирования определяется их набором, используемым на конкретном предприятии.

У В.И. Даля принцип – это «...правило, основа, от которой не отступают», у О.И. Волкова: «Принцип – это основное правило, требование, идея управления, их основа».

В отечественной экономической литературе эпохи централизованного планового управления экономикой были выделены следующие принципы, служащие основой системы долгосрочного планирования [3]:

1) директивность – означающая обязательность разработки плана экономического субъекта в соответствии с установленными централизованными показателями;

2) непрерывность – означающая органическую связь перспективного и текущего планирования, постоянную возобновляемость процесса планирования;

3) научность – означающая использование в планировании объективных экономических законов социализма, научное обоснование принятого варианта развития;

4) стабильность – означающая строгое соблюдение условий, при которых внесение изменений в установленный план является невозможным;

5) комплексность – означающая взаимосвязь и взаимозависимость элементов системы планирования;

6) целенаправленность – означающая составление планов для достижения определенных целей;

7) социальная направленность – означающая направление планируемого варианта развития на достижение социально высоких результатов.

Как представляется, такой набор принципов должен был бы обеспечить при реализации плановой деятельности необходимый уровень ее эффективности. Вместе с тем следует отметить, что применение принципов планирования в реальной жизни носило либо частичный характер, либо они заменялись на обратные. Так, провозглашенный принцип директивности планирования исключал всякое изменение устанавливаемых сверху показателей, но динамизм окружающей внешней среды и временной лаг между разработкой планов и началом их реализации приводили к необходимости корректировки первоначальных заданий. Что касается принципа непрерывности, то он в экономической практике подменялся принципом дискретности: планы разрабатывались в течение определенной части года, утверждались и затем процесс планирования прекращался до начала следующего периода.

Принцип комплексности в целом не отражал планирования всех сторон общественного воспроизводства, а охватывал только стадии производства и распределения.

Но при всех недостатках в нашей стране к началу 90-х годов XX века был накоплен значи-

тельный опыт организации долгосрочного планирования на всех уровнях управления экономикой. Переход отечественной экономики к рыночной модели хозяйствования поставил задачу трансформации всей системы управления национальной экономикой и адаптации ее к новым реалиям. Это в равной степени относилось ко всем функциям управления, и в том числе планированию. Установление новых правил реализации плановой деятельности определило необходимость определения содержания принципов рыночного планирования как в долгосрочной, так среднесрочной и краткосрочной перспективе.

Появление такого вида планирования, как стратегическое, обеспечивающего адаптацию предприятия к изменениям внешней среды и реализацию целей развития, потребовало уточнений и дополнений теоретических положений.

Принципы стратегического планирования являются продолжением и дополнением системы общих принципов рыночного планирования на предприятии. Рассмотрим сферу их приложения в ретроспективном аспекте.

Зарубежные экономисты в своих работах дают характеристику принципам, которых необходимо придерживаться при осуществлении процесса планирования. Основой послужило выделение А. Файолем пяти принципов внутрифирменного планирования: необходимости, единства (холизма), непрерывности, гибкости, точности. Р. Акофф добавил к ним принцип участия [2].

Принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное планирование при выполнении любого вида деятельности. Отсутствие плана или программы сопровождается неопределенностью в ведении дел, несвоевременной переменной ориентации, являющимися причинами плохого состояния предприятия или банкротства. А. Файоль отмечал, что вопрос о необходимости плана на каждом предприятии даже не должен ставиться: программа предстоящих действий является безусловно необходимой. Принцип необходимости или обязательности планирования особенно важен в условиях рыночных отношений, так как его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях.

Принцип единства (по Р. Акоффу – холизма) аккумулирует принципы координации и ин-

теграции, позволяющие придать планированию системный характер. Подход к определению содержания принципа основан на представлении структуры предприятия, состоящей из отдельных элементов – подразделений, которые находятся на различных уровнях управления и могут быть взаимосвязаны либо по функциональному, либо по продуктовому, либо по рыночному признакам. Координируются обычно планы подразделений на горизонтальном уровне, так как они связаны между собой. Интеграция процессов планирования происходит на различных уровнях управления. Часто проблемы одного уровня разрешаются изменением стратегии на другом.

Принцип холизма, согласно Р. Акоффу, заключается в том, что «чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости» [2]. Все это позволяет обеспечить единство, взаимосвязанность и комплексность планирования. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и на вертикальном уровнях планирования.

Принцип участия основан на том, что важным результатом планирования является не столько план – документ, сколько процесс планирования и участие в нем как можно большего числа сотрудников предприятия. Планирование, основанное на этом принципе, названо партисипативным. Позитивизм его использования обусловлен рядом причин, в числе которых следующие: участие в процессе планирования позволяет сотрудникам лучше понять предприятие; сотрудники предприятия начинают воспринимать его цели как собственные и их работа становится более эффективной; сотрудники предприятия, принимая участие в процессе планирования, развивают собственные способности, адаптируя их к реалиям предприятия и увеличивая тем самым свои потенциальные возможности в плане карьерного продвижения; руководители предприятия привлекаются к составлению планов, начиная с целеполагания, планы становятся внутренним содержанием их деятельности, позволяя сочетать планирование с оперативным руководством.

Содержание принципа непрерывности определяется тем, что для устранения перерывов в производственной деятельности необходимы не только непрерывность планирования, но и

соответствующее обновление выпускаемой продукции и выполняемых работ. Это предполагает, что на смену одному плану производства приходит без перерыва другой. Непрерывность планирования означает также постепенный переход от стратегических планов к тактическим, а от них – к оперативным, а также необходимое взаимодействие между краткосрочными и долгосрочными планами. Непрерывность планирования позволяет сделать возможным постоянный контроль, анализ и модификацию планов при изменении как внутренней, так и внешней среды. Возникает необходимость в постоянной корректировке, заключающейся в соответствующем исправлении и уточнении планов. Кроме того, непрерывность планирования позволяет обеспечить постоянство участия в этом процессе сотрудников предприятия, что, как уже отмечалось, весьма позитивно для них.

Трактовка принципа точности зависит от того, насколько внешняя и внутренняя среда предприятия диктует конкретизацию и детализацию плановых решений. В иерархической структуре системы планов с понижением уровня степень точности должна увеличиваться. Так, в стратегическом планировании определяются лишь цели и направления развития, оценка которых в основном имеет качественный характер. Это обусловлено отсутствием достаточного количества необходимой информации, а также возрастанием неопределенности внешней среды с увеличением интервала времени. В тактических и оперативных планах детализация и конкретизация должны быть по возможности максимальными, так как эти планы являются конкретным руководством к действию для сотрудников предприятия.

Принцип гибкости определяет, что система планов и сам процесс планирования не должны быть жесткими и схематичными, а обеспечивающими возможность внести изменения при возникновении непредвиденных условий развития событий. Это можно обеспечить увеличением необходимых затрат до определенных пределов, ограниченных вероятной величиной риска и уровнем эффективности. В условиях рынка возможны значительные колебания спроса, изменения действующих цен и тарифов, которые тоже ведут к соответствующим поправкам в различных планах. Поэтому некоторые авторы [1, 8] говорят о необходимости наличия

у предприятия резервов, именуемых иначе надбавками «безопасности» или «подушками».

Целесообразно отметить взаимосвязь принципа гибкости с принципом непрерывности, так как в обоих случаях есть зависимость от изменений внешней и внутренней среды в определенном временном интервале.

В современной отечественной литературе по управлению и планированию на предприятии авторы также останавливают свое внимание на принципах планирования и трактуют их применительно к современной российской действительности. Кроме ранее упомянутых принципов участия, непрерывности и единства (холизма) отмечают такие принципы планирования, как: первичность, означающую то, что среди функций управления планирование должно предшествовать всем остальным; экономичность, заключающуюся в достижении плановых результатов наиболее рациональным способом с точки зрения затрат; обеспеченность условий достижения поставленных задач, где речь идет о реальности и выполнимости планов.

В.В. Глухов [4] выводит такие принципы, как связь уровней управления – идентично способам иерархической координации планирования; привязка к календарю, длина горизонта планирования, влияние предшествующего результата – соответствуют выбору техники планирования; переменная при планировании, планирование с учетом заделов и связь планов участков процесса – связаны с выбором планово-учетной единицы, определением системы норм и нормативов, а также соотношением на горизонтальном уровне планов различных функциональных подразделений. То есть в данном изложении имеет место скорее констатация отдельных признаков некоторых элементов системы планирования, а не принципы в том понимании, как это было уже отмечено ранее.

Р.А. Фатхутдинов [10] в качестве главных принципов планирования отмечает научные подходы к менеджменту вообще, то есть: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный, административный, поведенческий, ситуационный. К дополнительным принципам относит: ранжирование объектов по их важности; вариантность плана; сбалансированность

плана; согласованность плана с параметрами внешней среды системы менеджмента; адаптивность планирования; преемственность стратегического и текущего планов; социальная ориентация плана (предполагающая обеспечение экологичности, эргономичности и безопасности плановых показателей); автоматизация системы планирования; обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления; экономическая обоснованность плановых показателей.

Ряд авторов отмечают принципы, соблюдать которые рекомендуется при организации всех видов плановой деятельности на предприятии. Наиболее часто называются:

1) экономичность предусматривает, что расходы на планирование должны соотноситься с получаемыми от него выгодами;

2) оптимальность выражается в максимизации прибыли (и других результативных показателей) предприятия и минимизации затрат при прогнозируемых ограничениях. На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений;

3) связь уровней планирования достигается четырьмя способами:

- а) детализацией планов «сверху вниз»;
- б) укрупнением планов «снизу вверх»;
- в) частичным делегированием полномочий;
- г) корректировкой планов;

4) ранжирование объектов планирования осуществляется путем рационального распределения ресурсов:

а) при одинаковой конкурентоспособности товаров в первую очередь на те из них, которые имеют наибольший объем продаж;

б) в наиболее доходные товары (отрасли);

5) адекватность соответствия плановых показателей реальной обстановке достигается:

а) увеличением числа учитываемых факторов;

б) повышением точности прогнозирования и самооценки в процессе планирования;

в) достаточно точным моделированием реальных процессов;

б) согласованность с внешней средой достигается с помощью:

а) анализа динамики факторов внешней среды предприятия;

б) выявления степени влияния внешних факторов на плановые показатели;

в) корректировки планов;

7) социальная ориентация предусматривает:

а) обеспечение требования экономичности, безопасности и эргономичности выпускаемой продукции;

б) социальное развитие коллектива, повышение доходов персонала предприятия;

8) сбалансированность предполагает, что объемы инвестиций должны быть увязаны и сбалансированы с финансовыми и материальными ресурсами с учетом норм продолжительности создания (строительства) объектов;

9) автоматизация системы планирования требует применения современных информационных технологий и компьютерной техники, обеспечивающих кодирование информации по стадиям жизненного цикла объекта планирования, быструю обработку, надежное хранение и передачу информации лицу, принимающему решение;

10) итеративность предусматривает неоднократную проработку (итерацию) уже составленных разделов плана и творческий характер самого процесса планирования;

11) вариативность определяет необходимость разработки нескольких альтернативных вариантов достижения поставленных целей (оптимистического, пессимистического, наиболее вероятного);

12) эффективность предполагает обеспечение приемлемой нормы доходности;

13) инновационность предусматривает обязательный учет достижений НТП.

В этих и других перечнях принципов планирования существует определенная логика, вытекающая из этапов самого процесса планирования, а также применяемой системы методов и методик.

Стратегическое планирование в определенной степени сформировалось на основе долгосрочного планирования, поэтому все перечисленные принципы актуальны и для него. Однако, если принципы гибкости, непрерывности, вариативности, сбалансированности с внешней средой, точности составляют саму суть стратегического планирования, то такие принципы, как участие, автоматизация, лишь отчасти влияют на процесс стратегического планирования.

Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец [6] выделяют специфичные только для стратегического планирования принципы:

– стратегии следует разрабатывать постепенно, по мере того как происходит «обучение» органов (персонала) стратегического управления и отсекаются идеи, не оправдавшие себя. Внешняя среда сложна, поэтому детальное выстраивание стратегии – бессмысленно, если не имеется в виду постоянная конкретизация стратегий и переложение части целевых ориентиров в формы планов и конкретных проектов;

– создание механизмов ответственного участия в стратегическом процессе экспертов и плановиков-профессионалов, с одной стороны, и высшего руководства, с другой. Стратегия должна проектироваться и направляться высшим руководством предприятия. Вместе с тем реальная занятость высшего руководства обычно такова, что его роль сводится лишь к одобрению вариантов стратегий, а не к их «выстраиванию»;

– стратегические процессы являются сложным сочетанием обеспечения готовности к масштабным переменам и факторов стабильности. В стратегически ориентированной системе высшему руководству необходимо поддерживать равновесие и порядок, обеспечивать эффективность структуры и при этом быть готовым к риску, адаптироваться, реагировать, обучаться;

– затраты средств и времени на формирование стратегических планов должны быть достаточными, но не значительными. «Сама природа стратегических решений, позволяющих плановику не спешить с выбором, может способствовать, – замечают У. Кинг и Д. Клиланд, – оттяжке с принятием решения до получения дополнительной информации. А так как никакая информация не может считаться достаточной, существует опасность, что стратегические решения не будут приняты вообще» [5]. Чрезмерная увлеченность разработками стратегий и обоснованиями планов может вызвать «паралич управления» по причине самой склонности к аналитике;

– стратегические планы развития должны быть в большей степени качественными, чем количественными разработками. Их невозможно представить в виде жесткого набора показателей или перечня мероприятий. Вполне допустима сценарная форма планирования.

Представленные принципы в большей степени являются специфическими чертами стратегического планирования, нежели его принципами.

К принципам стратегического планирования, основанным на системном анализе, Мирошниченко Ю.В. относит [8]:

– принцип многокритериального выбора используется при оценке эффективности принимаемых решений по совокупности критериев (показателей эффективности). Проблема многокритериального выбора заключается в том, что у показатели, как правило, являются противоречивыми. Возникает необходимость поиска тех или иных схем компромисса, с помощью которых осуществляется выбор наиболее предпочтительных альтернатив;

– принцип неопределенности заключается в следующем. В рыночных условиях хозяйствования значительно возрастает фактор риска и неопределенности. Для учета риска при определении эффективности принимаемых решений применяется теория вероятностей. Однако ее применение связано со значительной трудностью, вследствие недостатка информации о внешней среде. В настоящее время эта проблема является актуальной при разработке и выборе эффективных решений стратегического планирования;

– принцип учета заинтересованных сторон. При стратегическом планировании приходится осуществлять оценку эффективности стратегий с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Наличие несовпадающих интересов приводит к необходимости тех или иных схем компромисса, которые характеризуются тем, что позволяют принимать согласованные решения;

– принцип конфликтности характеризуется тем, что интересы сторон, заинтересованных в результатах стратегического планирования, являются прямо противоположными (антагонистическими). Для выбора эффективных решений в конфликтных ситуациях может быть использована теория антагонистических игр.

Ю.А. Маленков считает, что к принципам стратегического планирования можно отнести:

- системный характер планирования;
- долгосрочный характер планирования на основе стратегических сценариев;
- единство, целостность и взаимосвязь долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных видов планирования;
- комплексность и научность методов планирования, их соответствие решаемым задачам;

– определение влияния человеческого фактора (потенциал личностей, команды управления, уровень подготовки кадров, мотивация и стимулирование) на качество стратегического планирования и выполнение стратегических планов;

– единство стратегического планирования и стратегического контроля, конкретизация и персонализация личной ответственности за выполнение стратегических планов и их разделов [7].

Приведенный обзор взглядов различных авторов на содержание принципов стратегического планирования позволяет сделать вывод о неполном их представлении в связи с отсутствием характерного признака.

Условное деление процесса стратегического планирования на три укрупненных этапа: целеполагание, стратегический анализ, выбор стратегии – позволяет сделать вывод о необходимости установления принципов стратегического планирования, учитывающих специфику этих этапов. Общность подхода к ним определяется принципами:

1) ранней диагностики, сущность которого состоит в том, что величина выявленных резервов зависит от того, на какой стадии жизненного цикла продукции проводится стратегический анализ;

2) приоритетности, предполагающим необходимость расстановки приоритетов в процессах целеполагания, анализа и выбора;

3) оптимальной детализации, предполагающим выделение функций, свойственных объекту планирования;

4) последовательности, требующим определенной последовательности в исследовании, прежде всего предварительного изучения будущего объекта и всех обстоятельств;

5) выделения «ведущего звена», предполагающим выделение и исследование «узких мест» в функционировании объекта, а также направление усилий на ликвидацию всех сдерживающих обстоятельств или направлений.

Стратегическое планирование может быть успешным только при условии взвешенного отношения к реальным возможностям и противоречиям принципов стратегического планирования. Принципы стратегического планирования являются существенными. Нарушение любого из них разрушает целостность и снижает качество всей системы стратегического плани-

рования. В результате предприятие теряет конкурентоспособность и становится банкротом.

Принципы планирования практически реализуются с помощью такого элемента системы планирования, как подсистема методов и методик. Метод планирования в экономической литературе обозначается как способ, прием разработки планов. Принципы, методы и методика планирования входят в методологию планирования как ее составные части.

Большое значение для стратегического планирования имеет метод экономического анализа и синтеза, применяемый на всех его стадиях: для выяснения исходного уровня при разработке планов; при анализе составленных планов и проверке их выполнения. Основное содержание сводится к следующему: разложение исследуемого явления на отдельные элементы; определение влияния наиболее важных из них на все явление в целом; синтез (сведение) отдельных причин и условий к общим, определяющим явление в целом.

Метод экономического анализа и синтеза применяется как в направлении исследования экономических явлений и процессов, так и в направлении разработки планов. Особенностью применения метода экономического анализа и синтеза в планировании является также то, что здесь необходимо выяснять как качественные, так и количественные стороны процессов и явлений, поскольку в планах всегда имеется временной горизонт – плановый период – и они (планы) должны отражать меру развития объектов планирования.

В практике стратегического планирования, и прежде всего на прогнозно-аналитической стадии, широко используется метод системного анализа. Системный анализ основан на системном подходе. Характерным при поиске лучшего планового решения является использование логической последовательности: цели – пути достижения целей – ресурсы. Система целей развития различных объектов планирования и путей их достижения представляет собой основу для создания конкретных моделей и методов обоснования планов. В системном анализе используются показатели, основанные на планово-учетных данных, а также данные, носящие качественный характер и получаемые на эвристической основе, что и характерно для стратегического планирования.

Как метод системного анализа, так и метод экономического анализа и синтеза целесообразно отнести к категории общих методов планирования, поскольку они определяют общую методологическую и логическую направленность процесса обоснования планового решения и определяют состав и механизм реализации принципов стратегического планирования.

Конкретные методы стратегического планирования четко связаны с этапами процесса

планирования и реализации принципа приоритетности при их выборе.

Таким образом, принципы образуют основу системы эффективного стратегического планирования. Они определяют необходимость разработки системы прогнозирования и планирования, координирования и контроля, мотивации и стимулирования менеджеров и специалистов, участвующих в стратегическом процессе.

Список использованной литературы:

1. Акмаева Р.И. Развитие эффективного менеджмента на промышленных предприятиях современной России: Автореф. дис. докт. экон. наук. - Волгоград, 2007. - 49 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2003. - 256 с.
3. Базаров В.А. Принципы построения перспективного плана // Плановое хозяйство. 1928. № 2.
4. Глухов В.В. Основы менеджмента: справочное пособие. - СПб., «Специальная литература», 1995. - 325 с.
5. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер с англ. / Общ. ред. и предисл. Г.Б.Кочкова.- М.: Изд-во «Прогресс», 1982. - 400 с.
6. Кузык Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. - 3-е изд. доп.- М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. - 591 с.
7. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2008. – 224 с.
8. Мирошниченко Ю.В. Оценка эффективности принимаемых решений при стратегическом планировании с учетом заинтересованных сторон: Автореф. дис. канд. экон. наук. - Ниж.Н., 2007. - 22 с.
9. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг - один из инструментов повышения конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Стандарты и качество. - 2004. - N 3. - С. 60-62.