

## **СИСТЕМНОЕ ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Работа представлена кафедрой экономической теории  
Северо-Западного государственного заочного технического университета.  
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор В. П. Семенов*

*Исследована существующая ситуация разработки стратегических планов развития предприятий реального сектора экономики. Разрешены вопросы системного формирования механизма разработки стратегического плана развития предприятия. Структурированы проблемные ситуации выпуска продукции менее запланированного объема и срыва заказа (поставки) поставщика в контексте стратегического развития предприятия.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление, планирование предприятием, экономика предприятий, инновационный менеджмент.*

*O. Zhitenev*

## **SYSTEM FORMING OF THE MECHANISM OF ELABORATING AN ENTERPRISE'S STRATEGIC DEVELOPMENT PLAN**

*The existing situation in working out of strategic plans for the development of real economy enterprises is investigated in the paper. Questions connected with the system forming of the mechanism of elaborating an enterprise's strategic development plan are resolved. The author structures the problem situations of output, whose volume is less than planned, and failure of order (delivery) of a supplier in the context of the strategic development of an enterprise.*

**Key words:** *strategic management, enterprise planning, business economics, innovative management.*

Переход к рыночным отношениям в отечественной экономике определяет необходимость

организационно-экономических новаций во всех областях хозяйственной деятельности [5].

Важность изменений в стратегии предприятия определяется противоречием между практическими целями предприятия и существующей ситуацией: в последнее время все больше предприятий прибегают к разработке стратегий развития компании и, соответственно, к стратегическому планированию.

Для крупных компаний, располагающих большими активами, фондоемким производством, имеющих большую протяженность производственной структуры, наличие стратегии развития считается просто необходимым условием выживания. В то же время именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развиваться свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе [7].

Многие компании ведут свою деятельность без всяких планов (предлагается использовать как ориентиры стратегического развития) [4, с. 124].

Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Поэтому конкретный инструментарий во многом зависит от личных качеств конкретного менеджера, а в целом стратегическое планирование – симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, способность менеджера вести фирму к стратегическим целям.

Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего. То, что оно может дать, – качественное описание состояния, к которому должна стремиться фирма в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке и в бизнесе, чтобы ответить на главный вопрос: выживет или нет фирма в конкурентной борьбе.

В этой связи рациональным представляется рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу

определенных действий – стратегию фирмы [9, с. 18].

Вместе с тем следует учитывать, что при разработке стратегии возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу [3, с. 200].

В основе успешной стратегии должно лежать создание и использование конкурентных преимуществ. Конкретные виды конкурентных преимуществ весьма разнообразны и зависят от состояния и возможности предприятия. Это может быть и способность продавать продукцию по самым низким ценам, и обеспечение наивысшего качества продукции среди конкурентов, и комплекс дополнительных услуг, и наиболее выгодное местоположение. Использование конкурентных преимуществ как основы стратегии означает, что стратегия должна не только поддерживать и защищать имеющиеся конкурентные преимущества, но и способствовать созданию новых.

Стратегическое планирование является фундаментом для остальных видов планирования в компании. Оно начинается с определения глобальных целей и миссии компании. Затем устанавливаются более конкретные цели. Для этого собирается полная информация о внутренней среде организации, ее конкурентах, ситуации на рынке и обо всем остальном, что может влиять на работу компании. Этот процесс носит названия *SWOT*-анализа. После проведения *SWOT*-анализа готовится подробный отчет о сильных и слабых сторонах компании, возможностях и угрозах, с которыми ей придется столкнуться. Затем высшее руководство решает, какими конкретно видами деятельности следует заниматься, какую поддержку необходимо предоставить каждому из них. В свою очередь, каждое подразделение, отвечающее за отдельный товар или вид деятельности, должно разработать свои подробные маркетинговые планы. Таким образом, маркетинговое планирование, осуществляемое

на уровнях подразделений, облегчает стратегическое планирование инструментарий под названием «бенчмаркинг» [8, с. 95].

Современные условия хозяйствования требуют максимального расширения сферы и совершенствования методов прогнозирования и планирования. Важными задачами, которые обычно ставятся перед исполнителями при прогнозировании и планировании, разработке соответствующей концепции, программы, мероприятия, являются сохранение и развитие высокоэффективной структуры экономики, обоснование и регулирование темпов роста выпуска продукции, высокой степени ее конкурентоспособности на рынке, обеспечение эффективного использования материальных, энергетических, трудовых и финансовых ресур-

сов, достаточного уровня доходов и социальной защищенности населения, поддержание имеющихся и налаживание новых многообразных экономических связей в масштабах региона, государства и с внешним миром [6].

Особенностью современного производства стал переход к информационным технологиям. Информация является основным товаром на мировом рынке. Все стадии производственного процесса по большей части сводятся к получению и обработке информации. Информационные потоки также легче отслеживать корпорации, объединяющей несколько стран.

В процессе диссертационного исследования проанализирована проблема срыва заказа поставщика с применением статистического метода диаграммы связей (рис. 1, табл. 1).

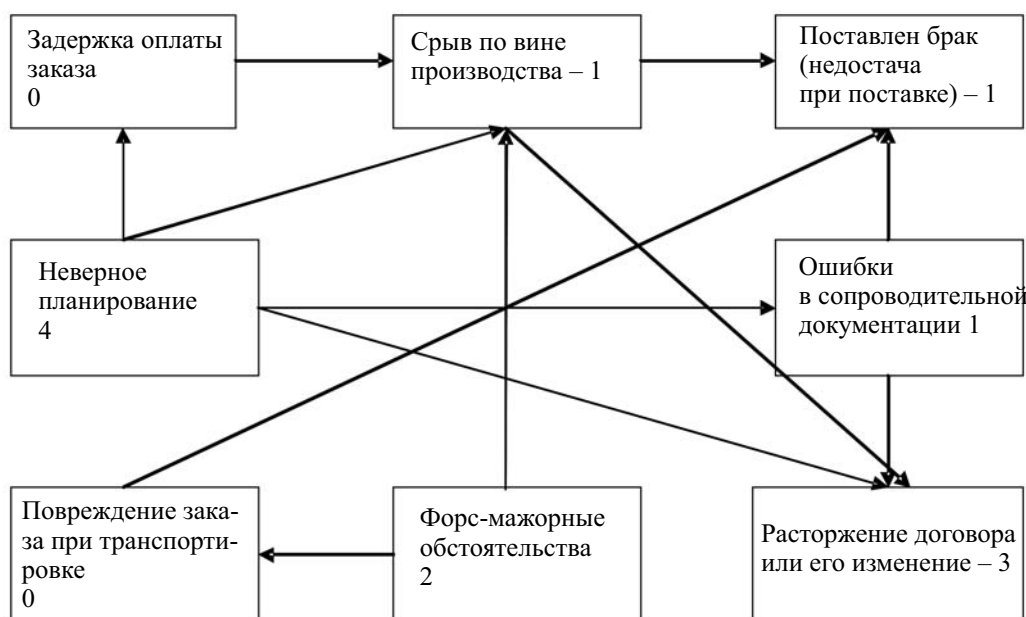


Рис. 1. Исследование срыва заказа (поставки) поставщика

Таблица 1

Исходные причины проблемы «Срыв заказа (поставки) поставщика» и коэффициенты их значимости

Наименование исходной причины проблемы	Коэффициент значимости
Неверное планирование	4
Форс-мажорные обстоятельства	2
Ошибки в сопроводительной документации	1

Несмотря на общность методологических основ, с определенной степенью условности можно говорить, что если планирование (директивное, индикативное, подразделениями) [2, с. 346] отражает конкретное решение в отношении планируемого объекта, то прогнозирование дает вероятностную оценку его состояния в будущем, различные пути и способы его развития либо служит основой для принятия планового решения.

Проведение анализа отрасли и состояния предприятия выявляет круг проблем, стоящих перед предприятием, и некоторый набор различных способов их решения. Чтобы стать стратегией, этот набор должен превратиться в систему: все мероприятия должны работать на долгосрочную цель, быть увязаны по ресурсам и времени, эффективно сочетаться и дополнять друг друга с точки зрения функциональных подразделений: производства, маркетинга и сбыта, НИОКР и т. д. В основе успешной стратегии должно лежать создание и использование конкурентных преимуществ. Конкретные виды конкурентных преимуществ весьма разнообразны и зависят от состояния и возможности предприятия. Это может быть и способность продавать продукцию по самым низким ценам, и обеспечение наивысшего качества продукции среди конкурентов, и комплекс дополнительных услуг, и наиболее выгодное местоположение. Использование конкурентных преимуществ как основы стратегии означает, что стратегия должна не только поддерживать и защищать имеющиеся конкурентные преимущества, но и способствовать созданию новых [1].

Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества служащих; тесной связи организации с внешней средой; обновления продукции; совершенствования организации производства, труда и управления; реализации текущих планов; включения всех работников предприятия в реализацию целей и задач предприятия.

Таким образом, предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и

услуг, цены поставщиков, рынка сбыта, а самое главное – определить долгосрочные цели стратегию их решения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана. Те предприятия, которые не используют стратегическое планирование, обречены на проигрыш своим конкурентам и утомительную борьбу за выживание.

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование является основой для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все вышенаписанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями [5].

В процессе диссертационного исследования проанализирована проблема выпуска продукции в объеме меньше плана с применением статистического метода диаграммы связей (рис. 2, табл. 2).

Вышеуказанное свидетельствует, что инновационное развитие экономики России обуславливает необходимость достижения мирового уровня качества производимых товаров, своевременного обновления продукции предприятиями и максимальной заинтересованности внедрения нововведений; высокой инновационной активности на базе собственного развивающегося потенциала. Вместе с тем мировая практика показывает, что государственная поддержка инновационной деятельности объективно необходима. Однако в настоящее время финансовая государственная поддержка фундаментальной науки и производства осуществляется на уровне, не соответствующем развитым индустриальным странам (США, Германия, Франция и др.). А это значит, что и не в полной мере обеспечены условия для создания предпосылок на ближайшее будущее выхода

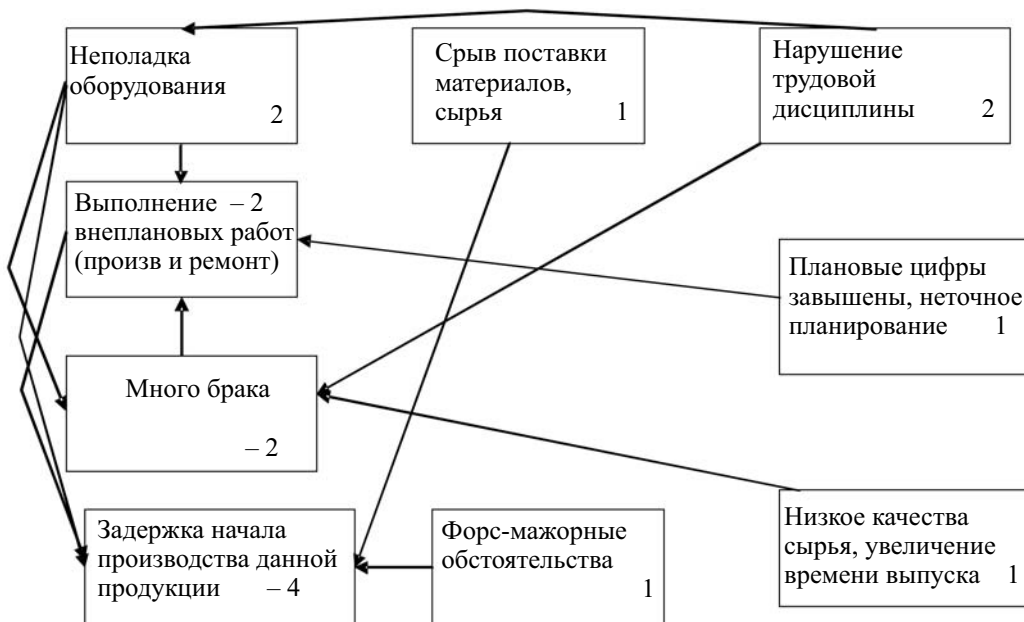


Рис. 2. Исследование проблемной ситуации выпуска продукции менее запланированного объема

Таблица 2

Исходные причины проблемы «Выпуск продукции менее запланированного объема» и коэффициенты их значимости

Наименование исходной причины проблемы	Коэффициент значимости
Нарушение трудовой дисциплины	2
Неполадка оборудования	2
Срыв поставки материалов и сырья	1
Плановые цифры завышены, неточное планирование	1
Низкое качество сырья, увеличение времени выпуска	1
Форс-мажорные обстоятельства	1

из экономического кризиса нашей страны, поскольку предприятия, используя только свои собственные ресурсы, не имеют возможности для создания и выпуска высокотехнологичной и конкурентоспособной продукции высокого качества. Это обуславливает актуальность анализа и разработки рекомендаций по развитию организационных методов управления стратегического развития предприятий, позволяющих привлекать и эффективно использовать соответствующие ресурсы.

Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием. Это объясняется более жесткими требованиями к стратегическому плану. Он должен быть гибким, реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде. Численность работников, занятых стратегическим планированием, выше, чем в перспективном.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Варфоломеев И. Г., Житенев О. С.* Определение методических основ разработки стратегического плана организации // Региональные аспекты управления, экономики и права Северо-западного федерального округа России: межвузов. сб. науч. тр. / под ред. д-ра экон. наук, проф., академика МАНЭБ А. Д. Макарова, д-ра воен. наук, проф., академика АВН А. А. Цельковских. СПб.: Изд-во ВАТТ, 2007. Вып. 3. 216 с.
2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учебник для вузов. М.: Гардарики, 2000.
3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2002.
4. *Голубков Е. П.* Сегментация и позиционирование // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 4.
5. *Житенев О. С.* Анализ проблем развития предпринимательства в современной отечественной экономике на примере малого и среднего бизнеса // Актуальные проблемы финансов и банковского дела: сб. науч. тр. / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. И. Михайлушкина, д-ра экон. наук, проф. Н. А. Савинской. СПб.: СПбГИЭУ, 2007. 427 с. Вып. 10.
6. *Житенев О. С.* Определение роли прогнозов в планировании деятельности предпринимательских структур // Региональные аспекты управления, экономики и права Северо-Западного федерального округа России: межвузов. сб. науч. тр. / под ред. д-ра экон. наук, проф., академика МАНЭБ А. Д. Макарова, д-ра воен. наук, проф., академика АВН А. А. Цельковских. СПб.: Изд-во ВАТТ, 2007. Вып. 2. 216 с.
7. *Житенев О. С.* Установление взаимосвязи планирования деятельности компании и маркетинговыми исследованиями // Региональные аспекты управления, экономики и права Северо-Западного федерального округа России: межвузов. сб. науч. тр. / под ред. д-ра экон. наук, проф., академика МАНЭБ А. Д. Макарова, д-ра воен. наук, проф., академика АВН А. А. Цельковских. СПб.: Изд-во ВАТТ, 2007. Вып. 2. 216 с.
8. *Рыкова И. В.* Товарный знак как способ защиты прав, торговая марка как средство продвижения. История и перспективы развития // Маркетинг в России и за рубежом. № 3. 2002.
9. *Сертилин А.* Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Управление компанией. 2001. № 3.