

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2014 Уточкин Никита Алексеевич

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: nikita.utochkin@gmail.com

Исследуются проблемы оптимизации стратегического планирования в организации. Предлагаются мероприятия по формированию процесса эффективного стратегического управления предприятием.

Ключевые слова: стратегическое планирование, система организации, стратегическое управление, качество, система информационных потоков.

Основу стратегического планирования на производственном предприятии составляет внутрифирменное планирование, представляющее собой многоуровневую иерархическую систему, которая объединяет в себе технологическое, финансовое и организационное планирование на предприятии, определяющее и контролирующее деятельность производственных, финансовых, сбытовых и организационных подразделений предприятия.

Стратегическое планирование способствует разработке правил и приемов для обеспечения наиболее экономически эффективного достижения стратегических целей производственного предприятия. При этом распределение ресурсов производится в зависимости от приоритетных направлений развития предприятия с учетом основной цели, миссии и видения предприятия, сформированных в стратегическом плане.

Основу эффективного стратегического планирования составляют направления развития предприятия в наиболее выгодных с точки зрения роста конкурентоспособности предприятия областях, поэтому для разработки перспективного стратегического плана необходимо в первую очередь сформулировать план повышения эффективности производства, основанный на постановке конкретной экономической задачи, определяющей основные фактические параметры предприятия в текущем периоде и формулирующей необходимые для достижения параметры¹. Например, цель может состоять в обеспечении к заданному периоду конкретного объема продаж. Для возможности достижения поставленных целей необходимо проанализировать возможности предприятия с учетом существующего технического и финансового потенциала. Это позволит рассчитать наи-

более рациональное использование производственных мощностей, требуемое количество рабочих и необходимое количество финансовых ресурсов.

Для повышения качества стратегического планирования в первую очередь необходимо последовательно выполнять этапы алгоритма стратегического планирования, последовательно формулируя цели предприятия, основанные на анализе его текущих возможностей, осуществляя необходимые расчеты для достижения поставленных целей, исходя из реальных возможностей предприятия.

Одним из наиболее сложных моментов проведения стратегического планирования на производственном предприятии является отсутствие четкой системы взаимодействия подразделений предприятия и его основных показателей². Значительная разрозненность и отсутствие налаженных цепей информационных потоков на предприятии приводят к невозможности подразделений своевременно получать необходимую информацию о работе других отделов, что препятствует формированию целостного представления о деятельности предприятия и не способствует принятию эффективных решений.

Также для повышения качества стратегического планирования на предприятии требуется формирование четкого представления о сроках реализации проектов, направленных на рост конкурентоспособности, стратегическое планирование предполагает наличие долгосрочных проектов, предопределяющих положение предприятия на годы вперед, однако с учетом особенностей современной экономики, характеризующихся высокой степенью изменчивости внешней среды предприятия, стратегические планы должны подвер-

гаться ежегодной корректировке с учетом достигнутых показателей деятельности предприятия и актуальных тенденций рынка. Данная информация должна быть максимально формализована для создания объективной картины текущего состояния предприятия и предоставляться в определенные промежутки времени для получения определенной статистической базы предприятия.

Негативные факторы внутренней среды предприятия являются причиной недостаточной эффективности осуществляемого стратегического планирования. В частности, отрицательное влияние на систему стратегического планирования на предприятиях оказывают такие факторы, как слабый уровень применения автоматизированных систем управления, в том числе системы поддержки принятия решений, отсутствие единого подразделения, отвечающего за процесс стратегического планирования на предприятии, формализация процесса стратегического планирования, необоснованность и зачастую невыполнимость заявленных в стратегическом плане целей.

Совокупность данных факторов приводит к отсутствию системности в осуществлении стратегического планирования на отечественных производственных предприятиях, что оказывает негативное влияние на его качество и приводит к снижению общей эффективности влияния проведения планирования на деятельность предприятия. Это обуславливает необходимость построения системы повышения качества стратегического планирования на машиностроительных предприятиях с выявлением практического инструментария разработки стратегического планирования на предприятии.

Основными организационными показателями, оказывающими непосредственное влияние на эффективность стратегического планирования, являются:

- система организации стратегического планирования на предприятии;
- системы, позволяющие автоматизировать отдельные этапы стратегического планирования;
- способность построения эффективной модели стратегического планирования.

Рассмотрим возможность использования данных показателей применительно к производственному предприятию. При формировании эффективной системы стратегического планирования необходимым условием выступает создание

обособленного подразделения, являющегося частью организационной структуры предприятия, основной задачей которого будет формирование, осуществление и контроль процесса стратегического планирования. Данное подразделение должно быть тесно взаимосвязано с руководством предприятия, так как формирование целей и выбор стратегии должны осуществляться непосредственно руководителем. Для того чтобы избежать формулирования недостижимых или неэффективных в условиях рынка целей, руководителю должны предоставляться материалы, позволяющие оценить спектр возможных стратегий, преимущества и недостатки каждой из них. В настоящее время в практике производственных предприятий данные подразделения отсутствуют. Отчасти это вызвано недостаточно устойчивым финансовым положением предприятий, однако основной причиной является неполное осознание оказываемого стратегическим планированием влияния на рост конкурентоспособности предприятия. Создание таких подразделений - необходимое условие роста конкурентоспособности отечественных предприятий.

В рамках выполнения основной цели - формирования стратегического плана предприятия - подобное подразделение должно выполнять следующие задачи:

- анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- анализ закономерностей развития предприятия;
- разработка вариативного ряда стратегий предприятия;
- детальная проработка каждой конкретной стратегии с указанием ее преимуществ и недостатков;
- формулировка частных задач стратегии (конкретных целей и мероприятий по их достижению);
- оценка финансовых возможностей реализации стратегий;
- корректировка цели и миссии предприятия.

Вариативность выполняемых задач, а также степень их влияния на деятельность предприятия обуславливают необходимость создания подразделения стратегического планирования на предприятии. Предполагается, что для работы данного подразделения в рамках деятельности предприятия выполняются четыре последовательных этапа: создание подразделения страте-

гического планирования; разработка системы планирования на предприятии; реализация выбранной стратегии; контроль результатов и корректировка стратегического плана.

Основной этап заключается в формировании самой службы, подборе квалифицированных кадров и определении конкретных задач для выполнения. Немаловажно отметить, что подбор кадров на данном этапе служит залогом успешного функционирования подразделения в дальнейшем. Недостаток квалификации может спровоцировать принятие ошибочных решений, неправильную оценку ситуации и, как следствие, значительные финансовые и временные потери для предприятия. При этом немаловажной является возможность взаимодействия создаваемого подразделения с руководством предприятия не только на условиях подчинения, но и с возможностью консультирования: таким образом будет сведена к минимуму формализация стратегического планирования. Необходимость непосредственного подчинения высшему руководству объясняется также особенностями стратегического подразделения предприятия, заключающимися в потребности обладания определенными полномочиями для донесения деталей стратегического плана до сотрудников предприятия и контроля за их исполнением. Отсутствие определенного авторитета у данного подразделения может привести к игнорированию разработанных мероприятий или недостаточно тщательному их исполнению, что может свести к нулю все усилия и затраты подразделения.

Структура принимаемой стратегии предприятия может быть сформирована двумя способами: путем группировки различных стратегий в единую базу и создания на ее основе стратегии или путем вычленения из сформулированной стратегии частных стратегий, акцентирующих внимание на действиях различных подразделений.

Учитывая разнообразие выполняемых подразделением задач, важным представляется вопрос выбора специалистов для данного подразделения. Целесообразно разделить полномочия следующим образом:

- руководство подразделения осуществляет управление системами подразделения, анализирует соответствие текущих процессов установленной миссии и целям и связывается непосредственно с руководством предприятия для решения текущих и стратегических вопросов;

- специалисты по исследованию внутренней и внешней среды предоставляют объективную информацию о текущем состоянии рынка, производственном, организационном, финансовом состоянии предприятия, оценивая возможность осуществления заявленных целей в имеющихся условиях;

- специалисты по взаимодействию подразделений информируют подразделения предприятия о конкретных положениях принятой стратегии, разрабатывают рекомендации по их исполнению с учетом особенностей каждого из них, а также контролируют выполнение поставленных задач, докладывая о результатах руководству подразделения.

В рамках основных стратегий мы рекомендуем выполнять следующие мероприятия:

1. При реализации стратегии диверсификации деятельность предприятия расфокусирована и реализуется в различных отраслях и сферах производства. Учитывая тенденции современной экономики, целесообразно осуществлять альтернативную деятельность в сфере торговли (имеется в виду реализация товаров, не относящихся к производству на данном предприятии) и в кредитно-финансовой сфере (данный вид альтернативной деятельности может также позволить расширить спектр услуг, предоставляемых предприятием контрагентам, например, обеспечить возможность кредитования потребителей продукции, что будет способствовать привлечению дополнительных клиентов предприятия). Кроме того, внедрение и развитие системы послепродажного обслуживания впоследствии также могут стать источником формирования конкурентных преимуществ и извлечения дополнительного дохода предприятием.

2. Стратегия научно-технического лидерства является одной из наиболее эффективных. В настоящее время из-за недостаточности финансирования в большинстве своем предприятия не могут позволить себе выделение средств на содержание структур, занимающихся разработкой и внедрением в производство инновационных технологий. Однако стратегическое планирование предполагает развитие предприятия в долгосрочной перспективе, и для обеспечения достойного места на рынке для предприятий эффективным представляется не подражание уже выпущенным продуктам, а основанное на исследованиях потребностей рынка внедрение инновационных про-

дуктов. Разумеется, это требует значительного финансирования, но без разработки инновационных товаров предприятия не смогут противостоять конкуренции со стороны зарубежных производителей, а с учетом значительного разрыва в совершенстве производственных технологий и уровне организации производства разрыв между отечественными и зарубежными предприятиями, существенный уже сейчас, может стать непреодолимым.

3. Стратегия максимального удовлетворения потребностей подразумевает тщательное исследование рынка и продукции конкурирующих предприятий с тем, чтобы производить товар, который будет востребован в краткосрочной перспективе, при этом также важна инновационная составляющая производства, так как влияние глобализации привело к значительному ускорению изменения потребностей потребителей как производственных, так и потребительских товаров, своевременное обновление товарного ассортимента с учетом изменений технических требований является залогом успешного функционирования предприятия.

4. Стратегия минимизации издержек заключается в выработке предприятием конкурентных преимуществ, основанных на предоставлении товаров по более низким ценам, с получением того же уровня прибыли за счет минимизации затрат на производство. Данная стратегия является наиболее популярной среди отечественных производственных предприятий, чья продукция, не всегда способная конкурировать с зарубежными аналогами в качестве, как правило, выигрывает в ценовой конкуренции. С учетом многообразия подразделений и служб, задействованных в процессе стратегического планирования, актуальным является вопрос движения информационных потоков на предприятии, требующий внедрения современных средств обмена и обработки информации. Даже при наличии на отдельных предприятиях России стратегического планирования далеко не везде применяются современные системы ввода и обработки информации, что значительно затрудняет все прочие процессы и приводит к значительному снижению реального эффекта по сравнению с потенциальным. Это приводит к необходимости обеспечения на предприятии отлаженного механизма автоматизации процессов получения, передачи и обработки информации. Основной задачей такого механизма

должно быть наложение системы информационных каналов на организационную структуру предприятия, что упорядочивает потоки информации как на уровне отдельно взятых подразделений (горизонтальном уровне), так и в вертикальном направлении, осуществляя обмен информацией между заинтересованными субъектами, участвующими в процессе стратегического планирования.

Положительный эффект от информатизации структуры управления стратегическим планированием на предприятии достигается благодаря совокупности информатизации отдельных составляющих процесса, таких как временная, количественная и кадровая. Временная составляющая процесса планирования устанавливает сроки поступления той или иной информации, количественная - указывает на ее объем, кадровая определяет ответственных лиц за ее обработку и дальнейшее использование.

Для осуществления конкурентного стратегического планирования необходимо обеспечить взаимодействие подразделений, обеспечивающее становление и развитие единой системы стратегического планирования на предприятии³. Учитывая особенность производственных предприятий, заключающуюся в медленной адаптации к изменениям, обусловленной высокой технологичностью производственных процессов, помимо стратегического плана, включающего в себя миссию предприятия, основные цели и направление деятельности на ближайшие 3-5 лет, необходимо составление более конкретных документов на сравнительно небольшие промежутки времени. Так, целесообразным представляется составление ежегодного плана, включающего конкретные параметры планируемого производства, плана продаж, плана движения финансовых ресурсов, плана модернизации производства и т.д.

Данный документ, в свою очередь, может быть уточнен путем разработки ежеквартального, ежемесячного и еженедельного планов по вышеперечисленным пунктам. Составление планов на более короткие периоды, помимо упрощения постановки задач, позволяют осуществлять оперативный контроль за выполнением намеченных пунктов плана и своевременно корректировать возможные допущенные ошибки. При осуществлении контроля рекомендуется использовать методику анализа отклонения фактических показателей от плановых. Аналогично методике

оценки эффективности стратегического планирования на предприятии контроль должен включать в себя как комплексную оценку деятельности предприятия, так и эффективность деятельности каждого конкретного подразделения.

Разнонаправленность реализации стратегического планирования во времени позволяет составить иерархическую схему осуществления планирования.

Особенность данной схемы заключается в зависимости стратегического планирования, осуществляемого на значительный период времени, от менее глобальных этапов, без соответствия которых заявленной стратегии, тем не менее, ее осуществление будет невозможно. Это особенно актуально в условиях нестабильности рынка. Учитывая значительную вариативность возможных стратегий, выбор оптимальной из них неслучайно является первоначальным и наиболее значимым мероприятием. В случае несоответствия дальнейших показателей деятельности предприятия запланированным, в первую очередь, необходимо проанализировать возможные пути корректировки данной ситуации, а также выяснить причины отклонения. Изменение стратегии предприятия должно являться крайней мерой, означающей, что никакие корректирующие мероприятия не оказали должного влияния на текущую ситуацию и ожидать ее изменения в сторону большего соответствия стратегии нецелесообразно.

Планирование должно затрагивать все действующие подразделения предприятия, чтобы в случае невыполнения плана была возможность установить и ликвидировать причину неудовлетворительной работы подразделения. Для осуществления этой задачи необходимо оптимизировать систему информационных потоков на предприятии, а также максимально упростить или автоматизировать документооборот и модернизировать средства обработки информации.

В целом, оптимизация системы стратегического планирования подразумевает максимально тесную и продуктивную связь между подразделениями предприятия, осуществляемую подразделением стратегического планирования в рамках внедрения стратегии в различных периодах времени, а также использование информационного подхода к обеспечению системы планирования, позволяющего минимизировать затраты на его осуществление, снизить уровень формализации и оптимизировать процесс стратегического планирования на предприятии.

¹ *Drucker P.* The Practice of Management. Butterworth-Heinemann Ltd. 2007.

² *Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E.* Crafting & Executing Strategy: Text and Readings // McGraw-Hill Higher Education. 17 ed. 1 Mar 2009.

³ *Porter M.* Competitive Strategy. Techniques or Analyzing Industries and Competitors // Free Press. 2004.

Поступила в редакцию 04.02.2014 г.