

## ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2014 Уточкин Никита Алексеевич

Самарский государственный экономический университет

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

E-mail: nikita.utochkin@gmail.com

Поднимается вопрос о приоритетности стратегического планирования и контроля на предприятии. Предлагаются различные варианты стратегического анализа и планирования на предприятиях. Выявлены новые подходы стратегического планирования.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, стратегический анализ, стратегический контроллинг, стратегическое управление.

Приоритет стратегического анализа в современных условиях объясняется тем обстоятельством, что это единственный из всех механизмов контроля, который ориентирован, прежде всего, на внутренние и внешние условия хозяйствования. Стратегическое планирование не подгоняется под желаемый результат, а само является инструментом выработки целей. Конечной целью интеграции всех управленческих подсистем в систему стратегического планирования является ориентация на собственные интересы и придание деятельности всем структур организации стратегического характера.

Важно отметить тот факт, что проблема выбора развитой системы показателей, используемых в разработке, осуществлении стратегий для стратегического контроля, недостаточно разработана. Для достижения этих целей организация должна построить такую систему показателей, которые будут постоянно контролировать осуществление стратегии и потенциальные изменения в факторах окружающей среды. Есть разные точки зрения относительно состава и содержания стратегических ориентиров. Это в точности соответствует широкому спектру областей стратегического анализа, которые постоянно совершенствуются, корректируются, пополняются новыми стратегическими альтернативами и инструментами.

Из анализа стратегических показателей следует, что увеличение их числа значительно усложняет стратегический анализ и планирование. Это объясняется тем, что большинство показателей, как известно, взаимосвязано, взаимозависимо и определяется, в свою очередь, значительным числом факторов. Основная сложность со-

стоит в выявлении итоговых и промежуточных показателей и тенденций развития диагностических показателей. Наборы показателей стратегического анализа разнообразны.

Очень важно для эффективной разработки стратегических целей и стратегий их реализации понимание того, что процесс стратегического управления состоит во взаимосвязи подсистем: стратегического анализа и планирования, стратегического контроллинга и реализации стратегии, оцениваемых системой стратегических показателей. Поэтому целесообразна систематизация факторов, условий и показателей деятельности компаний, так как совокупность управляемых и неуправляемых факторов внешней и внутренней среды компании представляет собой единое пространство стратегической и оперативной деятельности компании.

В большинстве организаций стратегический анализ проводится в годовом разрезе и бюджеты рассматриваются в качестве логически связанного процесса, однако фактически интеграция между ними обычно отсутствует. В отличие от стратегического планирования, которое начинается с анализа внешней среды, а затем рассматривает возможности хозяйственной единицы предпринять действия в соответствии с выявленными коммерческими и технологическими возможностями и угрозами, разработка бюджета сводится лишь к корректировке прошлогоднего бюджета соответствующего подразделения. Эта практика, как свидетельствует опыт, приводит к тому, что объемы финансового обеспечения стратегического плана хозяйственной единицы на текущий год определяются инерцией прошлогоднего стратегического плана (нередко устаревшего)

и текущих функциональных стратегий, в непосредственной привязке к которым и разрабатывается бюджет.

Главная проблема интеграции формальных систем в стратегическое планирование заключается в выборе правильных с точки зрения стратегических задач объектов сбора информации. Наиболее часто встречающимся недостатком систем информационного обеспечения стратегического планирования является узкофункциональный (финансовый, технический и т.п.) характер собираемой информации. Отсутствие правильных ответов вызвано чаще всего отсутствием правильных вопросов, иными словами, управляющие, занимающиеся стратегическим планированием, располагают обычно информацией, полученной с помощью систем, спроектированных для узкофункциональных нужд. В результате информационная система начинает управлять стратегией, а не наоборот, как того следовало бы ожидать по логике вещей.

Также важно отметить, что современное состояние экономики требует дополнительных направлений стратегического анализа.

Сегодня на фоне общего кризисного состояния экономики, инфляционных процессов, рассогласования в параметрах экономического воспроизводства, нарушения денежного обращения ликвидность организаций падает. Необходимо проводить постоянный анализ внешней среды, так как именно ликвидность является одной из важнейших характеристик инвестиционной привлекательности организации, на которую ориентируются участники фондового рынка, особенно при условиях низкой ликвидности. Кроме того, требуется постоянный стратегический анализ эффективности деятельности, ресурсного потенциала, выявления стратегических конкурентных преимуществ, проведение маркетинговых исследований, а также анализ готовности субъектов внешней среды к приобретению либо организации в целом, либо ее составных частей, либо доли имущественного комплекса.

Следует указать еще на один аспект нового подхода к стратегическому планированию. Всемирная поддержка менеджерами подразделений “поисковой активности” персонала как наиболее приоритетной формы предплановой работы коренным образом меняет общекорпоративный процесс планирования. Хозяйственные подразделения получают возможность разрабатывать более обо-

снованные программы деятельности, вопрос о финансировании которых решается вышестоящими звеньями управления. Процедура планирования “снизу вверх” соблюдается не только по форме, но и благодаря соответствующей перестройке работы высшего управленческого звена становится реальностью.

Разработка эффективной с точки зрения процесса стратегического планирования внутрифирменной системы коммуникаций и информационного обеспечения признается более трудной задачей, чем даже разработка системы планирования. Основную роль в ее решении призваны играть руководители всех уровней, непосредственно участвующие в разработке стратегий и способные поэтому “задавать правильные вопросы”.

Наконец, важнейшим элементом интегрированных систем стратегического управления является система вознаграждения, стимулирующая менеджеров к ориентации в их работе на долгосрочные стратегические цели. Укажем лишь на важную роль материальных стимулов в создании в корпорациях атмосферы терпимости к неудачам, что рассматривается в качестве необходимого условия для усиления стратегической ориентации менеджеров. Происходящие глобальные перемены требуют создания живой, комфортной и высоконравственной рабочей атмосферы в организациях. Для организаций, в свою очередь, должны быть характерны наличие видения, самостоятельный выбор направления, обучения и баланса между личными устремлениями работников и устремлениями организации в целом<sup>1</sup>. Хэмел и Прахалад высказывали следующее мнение: “Компания, которая не учится непрерывно и не в состоянии учитывать и развивать знания, организовывать обмен знаниями, мобилизовать, культивировать, использовать на практике, оценивать и распространять знания, не сможет эффективно конкурировать. Способность фирмы совершенствовать присущие ей навыки и приобретать новые - это ее наиболее ценное конкурентное преимущество”<sup>2</sup>.

Пока пройдены, очевидно, лишь первые этапы: стратегический анализ в большинстве компаний понят и внедрен лишь в общих чертах. Идет процесс его дальнейшей интеграции в систему управления, интеллектуализации планирования, его перестройки в соответствии с принципами и методами “нового управленческого мышления”.

Речь фактически идет о том, чтобы наряду с совершенствованием традиционных форм плановой деятельности, обслуживающей рутинные хозяйственные потребности фирмы и осуществляющейся в рамках жестких иерархических структур управления, внедрялись новые подходы, соответствующие возросшей динамике и остроте конкурентной борьбы. Отдельные элементы опыта наиболее эффективно действующих корпораций указывают направления, по которым будет развиваться внутрифирменное стратегическое планирование.

Кроме того, стратегический анализ в полном своем объеме возможен лишь в очень крупных корпоративных организациях. Но в условиях изменяющейся среды для небольших организаций только одной интуиции руководителя становится

недостаточно для завоевания рыночной ниши. Таким образом, возникла необходимость в таких организациях неполных вариантов выработки стратегий. Хотя в крупных организациях часто затраты на выбор сложных задач, целей и стратегий гораздо выше, чем эффект от их преимуществ, в сравнении с более простыми и качественными методами.

Принципиальные изменения условий функционирования бизнеса диктуют необходимость формирования новых подходов к постановке системы стратегического управления в организации.

---

<sup>1</sup> *Рамперсад Х.* Универсальная система показателей: Как достичь результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. 3-е изд. М., 2006.

<sup>2</sup> *Хэмел Г., Прахалад К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М., 2002.

*Поступила в редакцию 02.06.2014 г.*