

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2019 Н.В. Одиноченкова*

Обосновывается необходимость создания системы планирования деятельности промышленных предприятий с выделением ее стратегической составляющей как важнейшего фактора устойчивого развития. Разработана система факторов, обеспечивающих качество решений, принимаемых в сфере стратегического планирования, а также типология функций как основа его структурной организации.

Ключевые слова: промышленное предприятие, планирование, развитие, инновации, подразделения, стратегическое планирование, функции, система.

Основные положения:

- ♦ разработана концептуальная схема построения корпоративной системы планирования деятельности промышленных предприятий с элементом стратегического планирования;
- ♦ сформирована система факторов обеспечения качества принимаемых стратегических решений;
- ♦ создана типология и система функций как основа организационного построения стратегического планирования.

Введение

В условиях высокой динамики экономической среды особое внимание для промышленных предприятий приобретает проблема их устойчивого развития, которая может решаться на протяжении длительного периода времени, и успех при этом во многом определяется уровнем стратегического планирования. В соответствии с целью предприятия и с учетом возможных циклических колебаний экономики, ресурсного обеспечения, конкуренции планирование устанавливает параметры развития, конкретные действия их достижения, меры реакции на события во внешнем окружении. Однако исследования показывают, что на практике многие предприятия, в том числе некоторые считающиеся крупными, не уделяют должного внимания стратегическому планированию как важному целостному элементу системы общего корпоративного планирования. Этим предприятия лишают себя мотивации отслеживать динамику экономических событий во времени, объективно оценивать свое будущее, конкретизировать его показатели на более-менее длительный период с приемлемой степенью точности. Немотивированные стратегическими целями предприятия принимают сиюминутные решения нередко без всякого успеха,

распыляют по ним ресурсы и теряют позиции на рынке.

Целью данного исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования деятельности промышленных предприятий. В статье предлагаются разработанные ее автором рекомендации, имеющие научную новизну: концептуальная схема построения корпоративной системы планирования деятельности промышленных предприятий с элементом стратегического планирования; система факторов обеспечения качества принимаемых стратегических решений; типология и система функций, представляющая основу организационного построения стратегического планирования деятельности промышленных предприятий.

Методы

В процессе исследования использовались научные методы системного, технико-экономического анализа, прогнозирования, экспертных оценок, интервьюирования, экономико-математического моделирования.

Результаты

Отечественные и зарубежные аналитики отмечают, что эффективное развитие пред-

* Одиноченкова Наталья Викторовна, доктор экономических наук, профессор Брянского государственного технического университета. E-mail: kaf.eim@yandex.ru.

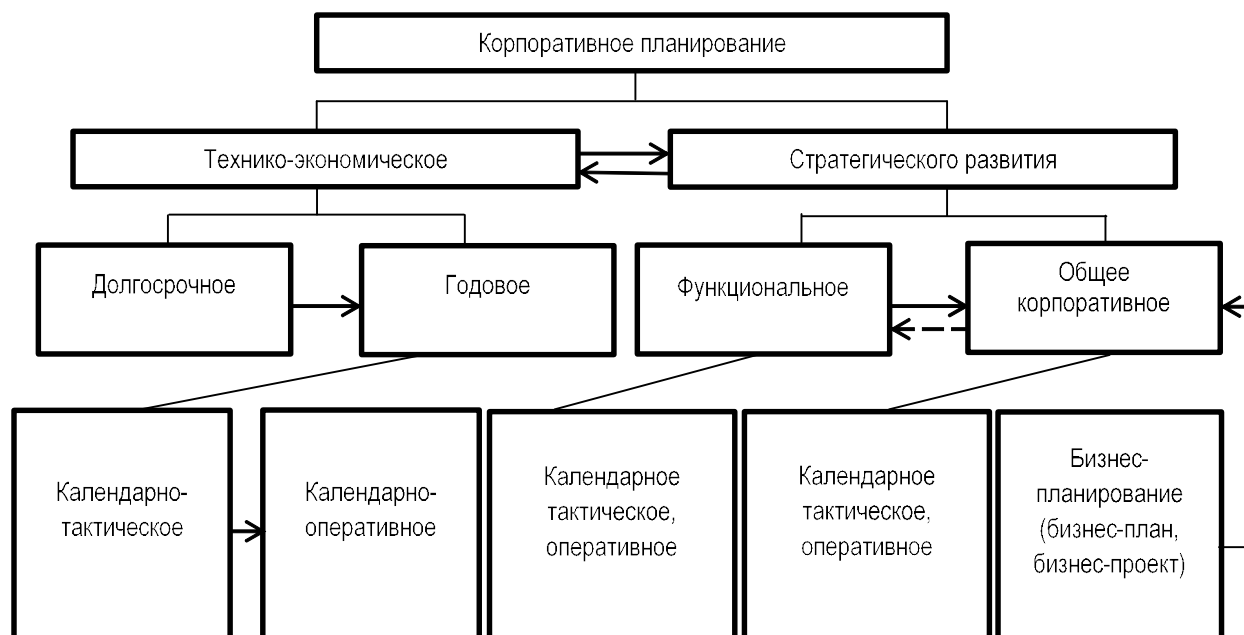


Рис. 1. Концептуальная схема построения корпоративной системы планирования деятельности промышленного предприятия с элементом стратегического планирования

приятый без стратегических решений невозможно¹. Эти решения представляют собой взгляд на практическую реализацию мероприятий, ресурсов, инструментов развития, формируемых стратегическим планированием. Стратегическое планирование включает в себя также разработку стратегических, специальных, альтернативных, дополнительных, пооперационных планов, направленных на успешное выполнение основного плана. Таким образом, имеет место комплексная система стратегического планирования, поддающаяся объективным закономерностям и принципам функционирования, но со своими субъективными, конкретными целями и возможностями это делать. Подобно тому, как обособленно выстроено на промышленных предприятиях технико-экономическое планирование, так же в качестве обособленного элемента в общей корпоративной системе планирования должно функционировать стратегическое планирование.

Изучение научных трудов, рассматривающих эту проблему, мнения специалистов-практиков, анализ состояния плановой работы и учет происходящих в экономике изменений позволяют предложить следующую концептуальную схему построения корпоративной системы планирования деятельности промышленных предприятий с выделением в ней стратегического планирования в виде обособленного элемента (рис. 1).

Предлагаемая система предусматривает стабильное функционирование двух относительно самостоятельных, структурно выстроенных, взаимосвязанных элементов. Один из них представляет собой планирование текущего производства предприятий, другой - стратегическое планирование.

В основе текущего планирования лежит разработка технико-экономических планов, отвечающих целям производства и составляющих систему срочных (более одного года), годовых и квартальных (тактических) с разбивкой помесячно, а также оперативных (на декаду, сутки, смену) заданий. Срочные и тактические планы таковы, что включают в себя разделы (планы), каждый по своему направлению конкретизирующие ресурсы, предназначенные для обеспечения выполнения корпоративной производственной программы.

Корпоративное планирование стратегического развития включает в себя разработку бизнес-планов, бизнес-проектов, а также функциональных планов, которые выполняются отдельными функциональными подразделениями предприятий. Плановые разработки функциональных подразделений могут быть решениями, касающимися только подразделения, а также решениями, предназначенными для включения в структуру общего корпоративного стратегического плана развития предприятия.

Особенностью стратегических планов является то, что они, по своей сути, инноваци-

онны: тем, какие новые или усовершенствованные виды продукции, технологии, техника будут использованы в процессах развития, во многом определяются выбор его направлений и качество проработки всех отражаемых в стратегическом плане вопросов. На промышленных предприятиях ключевыми исполнителями инновационной деятельности выступают конструкторские и технологические подразделения, поэтому стратегическое планирование их работы приобретает особое значение. Но исследование показывает, что как раз со стратегическим планированием дело обстоит не просто. Постоянной и основной деятельностью этих подразделений является конструкторское и технологическое проектирование внедрения новых видов продукции в промышленное производство конкретных предприятий. Данная деятельность регламентирована внутризаводскими, в значительной части доперестроечными положениями. В них стратегическое планирование в качестве компонента развития, поддержания конкурентоспособности предприятий и выхода их на новые рынки не выделено.

Таким образом, подразделения, осуществляющие инновационную деятельность на промышленных предприятиях, лишены коммуникаций с внешней средой. С учетом того, что эта среда к тому же быстро меняется, подразделения не получают из нее своевременно необходимой информации, чтобы адекватно планировать свои и всего предприятия стратегические решения. Как пишут некоторые исследователи, для того, чтобы получить в будущем желаемый результат, нужно располагать всеми данными, относящимися к рождающимся новшествам. Авторы книги «Стратегический менеджмент» подчеркивают, что за неверное предвидение и ошибки стратегического выбора цена расплаты зачастую становится роковой². Подобные высказывания ассоциируются с мнением многих специалистов-практиков, ориентированных на активизацию и повышение эффективности инновационной деятельности. Считается, что даже при качественном техническом обслуживании текущего производства без предвидения, в каком состоянии и на какой научно-технической основе оно должно находиться в будущем, нельзя решить проблему устойчивого эффективного развития пред-

приятий. Как отмечено выше, во многом это зависит от инноваций, а значит, конструкторские и технологические подразделения промышленных предприятий должны иметь условия, оптимизирующие мотивацию развития их стратегической деятельности. Аргументом такой потребности является и то, что радикально изменилась идеология деятельности предприятий, принявших рыночные условия хозяйствования. Но подразделения, осуществляющие в них инновационную деятельность, остались на прежней функциональной позиции абсолютизации технического обслуживания текущего производства. Таким образом, не обретаются должные навыки работы, соответствующие тем стратегическим современным целям, которые должны ставить перед собой предприятия. Работая в режиме узкой функциональной специализации, подразделения не могут обеспечить адекватного планирования и принятия стратегических решений.

Обсуждение

Изучение проблемы и практика деятельности конструкторских и технологических подразделений предприятий показывают объективную необходимость расширения их самостоятельности, приближая ее к той, которой обладают действующие самостоятельно малые и средние научно-технические организации. Не исключается и то, что подразделения промышленных предприятий приобретут также право самостоятельной реализации на рынке создаваемой ими продукции, в том числе по инициативной тематике. В этом случае деятельность надо сориентировать на конечный результат, который должен быть не только в виде отчета о выполнении определенных конструкторских, технологических или конструкторско-технологических проектов, а в виде бизнес-проектов с установленным для них цены реализации. Все перечисленное, начиная с расширения функциональных возможностей и самостоятельности подразделений предприятий, умножает связи подразделений с внешним окружением, чтобы качественно оценить возникающие стратегические ситуации. Это окажет позитивное влияние и на стратегическое мышление специалистов, будет стимулировать развитие имеющихся и появление новых методов и систем

организации инновационных процессов стратегического развития, а также в целом совершенствовать корпоративное стратегическое планирование. С расширением самостоятельности подразделений инновационной деятельности промышленных предприятий создается также возможность их перехода на более эффективные деловые отношения с предприятиями, заменяя чисто административную вертикальную (командную) их организацию на административно-горизонтальную (договорную).

Немаловажное значение в комплексном подходе к решению проблемы планирования стратегического развития промышленных предприятий играет адаптация в их практической работе имеющихся теоретических положений. По критерию зависимости от времени действия планов в теории выделяются определенные типы стратегического планирования. Основанием типологии берутся базовые ценности, уже приобретенные или прогнозируемые предприятиями, оказывающие или могущие оказать влияние на стратегическое планирование. Так, по одному из типов планирования за базовые ценности принимаются предшествующий опыт, старые организационные формы, сложившиеся традиции; для другого типа базовыми ценностями считаются обеспечение выживания, стабильность, ориентирование на настоящее, но признается ненужным предыдущий опыт; третий тип стратегического планирования предлагается строить, беря за базовые ценности прогнозирование достижений науки и техники, малое использование накопленного опыта; по четвертому типу планирования к базовым ценностям относятся повышение результативности во времени, проектирование желаемого будущего³.

Изучение рассматриваемой типологии стратегического планирования показывает жесткую привязку базовых ценностей к каждому отдельному ее типу без повторения в других типах. Это вызывает некоторое сомнение. Например, трудно согласиться с тем, что, проектируя будущее, не надо использовать предыдущий опыт либо его применять, но в малой мере, и тем более нельзя не ориентироваться на настоящее или на повышение результативности, осуществлять планирование, не опираясь на прогнозирование достижений науки и техники.

В существующем виде в практике предприятий данная типология стратегического планирования не используется. Бывает так, что более короткий во времени бизнес-план позволяет получить результат больший, чем план средней или даже долгой срочности. Специалисты предприятий являются приверженцами того, чтобы тип стратегического планирования включал характеристики, не ограничивающие его действия во времени, а дающие более полную картину, как и на каких основах разрабатывать стратегический план, исходя из его конечной результативности. Результативность реализации плана может зависеть от времени, но в большей степени она связана с качеством подготовки и разработки плана, с ресурсами, с рисками достижения целевого показателя, с изменениями во внешней среде и с другими факторами. Поэтому предприятиям можно рекомендовать методически более продуктивный и реалистичный для использования подход к типологии стратегического планирования, которая может базироваться на расширенном круге характеристик и факторов, благодаря чему предприятия могут сами определять, какие из них должны формировать конкретные типы стратегического планирования. Опыт предприятий говорит о том, что такой подход к типологии стратегического планирования вполне оправдан. Примером этого может служить практика проведения предприятиями коэффицентного финансового анализа. В нем из почти двух десятков коэффицентных, предлагаемых теорией для анализа, предприятиями делается выборка тех, которые признаются ими в достаточной мере объективно отражающими состояние дела на данный период времени. Совокупность индикаторов согласно методике предприятий в разном сочетании состоит из 5-6 финансовых коэффицентных, отобранных из значительно большего их числа, рекомендуемого теорией. Это сокращает длительность финансового анализа деятельности предприятий, трудозатраты на его проведение и, что особо важно отметить, на должном уровне обеспечивает качество планируемых решений⁴.

Качество планируемых решений зависит от многих факторов. Методом отбора на основе экспертной оценки руководителей и специалистов предприятий можно рекомендовать



Рис. 2. Типология функций корпоративного стратегического планирования как база структурного построения его подразделений

следующую совокупность факторов, которая позволяет обеспечивать нужный уровень качества планируемых стратегических решений и в целом корпоративного стратегического планирования:

$$K_{пл} \rightarrow [K_{сп}, K_m, C_n, C_y, P_n, I_o],$$

где $K_{пл}$ - качество планируемого стратегического решения; $K_{сп}$ - уровень квалификации специалистов, принимающих планируемое стратегическое решение; K_m - уровень квалификации менеджера (менеджмента), ответственного за принятие планируемого стратегического решения; C_n - уровень неопределенности в получении ожидаемого результата от планируемого стратегического решения; C_y - уровень определенности в получении ожидаемого результата от планируемого стратегического решения; P_n - доля параметров в планируемом стратегическом решении с интервалами неопределенности; I_o - уровень информационного обеспечения планируемого стратегического решения (общее целепознавательное, статистическое, научное, научно-методическое). Количественные характеристики указанных факторов могут определяться логическим, статистическим, расчетным, экспертным путем.

Рынок сделал промышленные предприятия открытыми для внешнего окружения и значительно увеличил объем их работы, по сути, по всем функциям, и особо по функциям стратегической направленности. Новизна, важность, сложность реализации стратегических функций в условиях обостряющейся конкуренции показывают необходимость построения соответствующей конструктивной формы организации стратегического планирования. Ее структуру можно построить на основе конкретных функций общей функции корпоративного стратегического планирования. Эти функции отражены на рис. 2. На их основе можно создать подразделения под каждую отдельную конкретную функцию, под определенную их совокупность, под полный состав функций. Чтобы подчеркнуть значимость стратегического планирования, рационально создать центр или управление стратегического планирования.

Заключение

В статье обоснованы и разработаны имеющие теоретическое и практическое значе-

ние для промышленных предприятий рекомендации по совершенствованию стратегического планирования их деятельности. Разработанные с учетом современных требований развития предприятий и рационального сочетания в их деятельности плановых и рыночных основ положения направлены на упорядочение функционального содержания и организационное построение стратегического планирования как самостоятельного структурного элемента корпоративной системы планирования, действующего в тесной взаимосвязи с другими ее составляющими элементами и звеньями. Проявляя себя таким образом, по существу, в новом качестве, стра-

тегическое планирование способно обеспечить высокую эффективность стратегических решений и на должном уровне саму перспективу развития промышленных предприятий.

¹ Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. Москва : Тандем : Экмос, 1998. 440 с.

² Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент : учебник. 6-е изд., стер. Москва : КноРус, 2012. 496 с.

³ Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент : учебник. 6-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 496 с.

⁴ Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Эксмо, 2010. 768 с.

Поступила в редакцию 30.01.2019 г.

IMPROVING STRATEGIC PLANNING OF ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

© 2019 N.V. Odinochenkova*

It is necessary to create a system for planning the activities of industrial enterprises with the identification of its strategic component as the most important factor of sustainable development. A system of factors ensuring the quality of decisions made in the field of strategic planning, as well as a typology of functions as the basis of its structural organization are developed.

Keywords: industrial enterprise, planning, development, innovations, divisions, strategic planning, functions, system.

Highlights:

- ◆ a conceptual scheme for building a corporate planning system for industrial enterprises with an element of strategic planning is developed;
- ◆ a system of factors ensuring the quality of strategic decisions made is formed;
- ◆ a typology and a system of functions as the basis of the organizational structure of strategic planning are developed.

* Natalya V. Odinochenkova, Doctor of Economics, Professor of Bryansk State Technical University. E-mail: kaf.eim@yandex.ru.

Received for publication on 30.01.2019