

## Анализ проблем стратегического планирования на российских предприятиях

© 2007 М.А. Пинаев

Государственная академия повышения квалификации и переподготовки кадров  
для строительства и жилищно-коммунального комплекса России

Автор анализирует процесс практики стратегических аспектов планирования отечественных предприятий, принимая во внимание необходимость использования стратегического планирования, исходя из реальных потребностей каждого отдельно взятого предприятия и с учетом состояния внешней и внутренней среды.

Анализируя процесс неудачной практики стратегических аспектов планирования многих отечественных предприятий, следует принять во внимание необходимость использования стратегического планирования исходя из реальных потребностей каждого отдельно взятого предприятия и с учетом состояния внешней и внутренней среды. Как свидетельствует практика современного бизнеса, не может существовать единой методики по реализации стратегического планирования в рамках всей экономической системы или отрасли промышленности. Могут быть разработаны общие подходы к формулированию и реализации стратегии развития предприятий, которые впоследствии должны быть адаптированы к условиям функционирования конкретного предприятия.

Оптимальный алгоритм разработки стратегических планов отечественных предприятий может выглядеть следующим образом (рис. 1).

Ситуационный подход к стратегии развития предприятий отечественной промышленности заставляет искать новые пути анализа позиции предприятия на рынке, которые должны привести к объективной оценке всех положительных и отрицательных сторон хозяйственной деятельности. Как представляется, в качестве такого пути следует использовать такой инструмент, как **бенчмаркинг**.

С точки зрения стратегического планирования данный инструмент предполагает проведение анализа рыночного положения компании через сопоставление показателей эффективности ее деятельности с аналогичными показателями конкурентов и лидеров в данной области. Соответственно, такой анализ позволяет находить незаполненные рыночные ниши и выходить на потенциальных партнеров. Таким образом, основным следствием проводимого сравнительного анализа в рамках бенчмаркинга выступает информация о бизнес-потенциале предприятия, закладываемая в стратегические планы компании.

После анализа стратегических позиций предприятия на рынке целесообразно приступить к определению целей и обоснованию стратегических задач по их достижению. Одной из важнейших стратегических целей предприятия должно являться усиление своего конкурентного преимущества.

Для определения конкурентных преимуществ и обозначения на их основе стратегических задач разрабатывается «матрица конкурентных преимуществ». В ее основе лежат два показателя - *перечень преимуществ и их количественная характеристика*. Если первый - указывает, как много в данной отрасли имеется возможностей (предполагается, что информация может идти от результатов бенчмаркинга), то второй - характеризует объем достижимого превосходства по отношению к конкуренту. Совмещая два показателя, можно получить четыре типа областей с различными условиями успеха (рис. 2).

После определения своих стратегических целей и задач компании при необходимости целесообразно приступить к формированию новой организационно-управленческой структуры, которая отвечала бы разработанному плану развития. При разработке организационной структуры управления необходимо учитывать основные правила данного процесса, предполагающие, что: 1) каждая функция, реализуемая предприятием, должна быть закреплена за конкретным подразделением или службой; 2) недопустимо закрепление одной функции за двумя или несколькими службами.

При, казалось бы, очевидной простоте данных правил практика современного бизнеса свидетельствует об их постоянном нарушении в рамках отечественных предприятий, что обуславливает необходимость заострения внимания на их обязательном учете при построении организационной структуры.

После завершения проектирования организационной структуры и системы следует переходить к решению такого вопроса, как бизнес-



Рис. 1. Порядок разработки и детализации стратегии развития предприятия

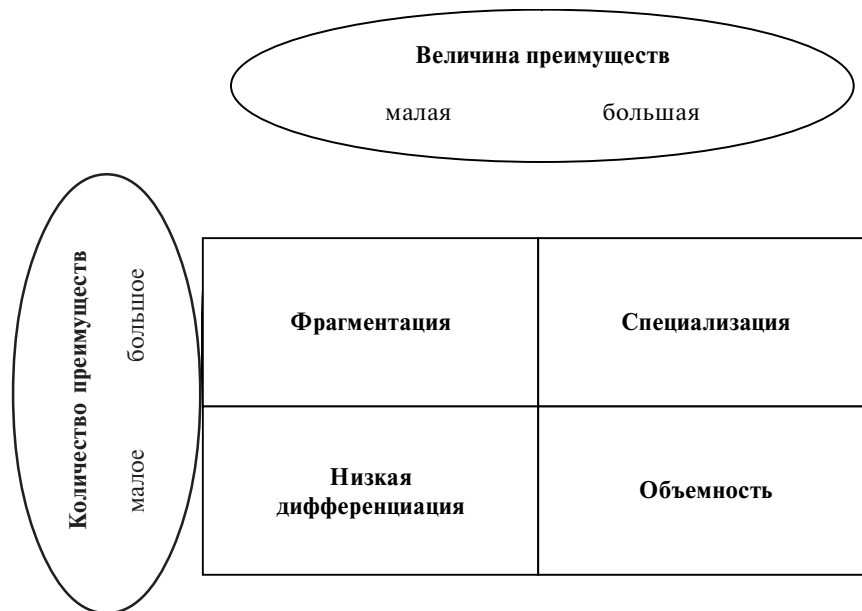


Рис. 2. Матрица конкурентных преимуществ

планирование деятельности предприятия. Рассматриваемая последовательность стратегического планирования предполагает переход к непосредственной разработке и внедрению бизнес-плана предприятия только после анализа его рыночного положения, формулирования четкой бизнес-стратегии и перепроектирования организационной структуры с учетом поставленных стратегических целей и задач. В общем виде содержание бизнес-плана предприятия должно включать следующие основные разделы: 1) план маркетинга; 2) план производства; 3) финансовый план.

Разработка плана маркетинга начинается с определения стратегии предприятия. Предприятие, предполагающее свое успешное развитие в долгосрочной перспективе, разрабатывает такие стратегии, которые включают в себя различные направления роста, а также выявление основных каналов распределения и коммуникаций (рис. 3).

водителя к конечному потребителю. Каналы распределения, в свою очередь, должны выполнять следующие функции:

- *исследовательская работа* - сбор информации, налаживание системы обратной связи;
- *стимулирование сбыта* - создание и распространение информации;
- *установление контактов* - налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями;
- *приспособление товара* - подгонка товара под требования покупателей (например, сортировка, монтаж, упаковка);
- *проведение переговоров* - согласование цен и прочих условий;
- *организация товародвижения* - логистика и складирование;
- *принятие риска* - принятие на себя ответственности за функционирование канала.

Определив каналы сбыта продукции, следует проводить работу по выявлению комплекса мар-



Рис. 3. Описание различных стратегий роста предприятия

Любое предприятие, формируя маркетинговую стратегию, должно охарактеризовать приемлемую для нее систему каналов сбыта, т.е. ту совокупность предприятий и отдельных лиц, которые наиболее выгодно, с наибольшей эффективностью для данного предприятия выполняют функции продвижения товаров от произ-

кетинговых коммуникаций, позволяющих стимулировать спрос на предлагаемую продукцию. К такого рода коммуникациям относятся: 1) реклама; 2) прямой маркетинг; 3) связи с общественностью; 4) новые информационные технологии.

В целом маркетинговый план и все входящие в него элементы должны отражать глобаль-

ные цели и задачи предприятия, а также являться первым и крайне важным шагом в разработке общего бизнес-плана. На основе маркетингового планирования и исследования рынка предприятие должно определить для себя прогнозный уровень продаж. План продаж является предпосылкой формирования финансового плана, но недостаточен для координации деятельности структурных подразделений. Поэтому, в отличие от бизнес-плана нового проекта, в бизнес-плане функционирования действующего предприятия необходим также *план производства* или *производственная программа*, что далеко не всегда учитывается функционирующими российскими предприятиями.

Формирование производственной программы основано на имеющемся портфеле заказов, договоров и, как правило, не предусматривает изготовления продукции «на склад», за исключением товаров постоянного массового спроса.

Важным этапом планирования производственной программы служит расчет потребностей в производственных фондах. Он состоит из двух этапов:

- оценка действующей производственной базы, которая показывает текущие возможности предприятия по выпуску продукции;
- расчет потребности в дополнительном оборудовании в соответствии с намеченной программой выпуска продукции.

После определения потребности в основных фондах следует переходить к анализу потребностей в материальных ресурсах, необходимых для производства продукции того объема и качества, которые были заложены в маркетинговом плане. Итогом таких расчетов должно быть обобщение объемов потребности в выполнении всех технологических операций по производству продукции, узлов, деталей, выполнении работ по ремонту и обслуживанию машин, оборудованию, транспортных средств и т.д.

Конечным этапом планирования производственной деятельности должно явиться совмещение всех перечисленных статей расходов для определения требуемых капитальных затрат, а

также прогнозируемой себестоимости продукции.

Важнейшим этапом стратегического бизнес-планирования на предприятии является планирование его финансовой деятельности. В свою очередь, планирование финансов состоит из следующих основных элементов:

- разработка финансовой структуры предприятия;
- разработка плана прибылей (убытков);
- составление прогнозируемого бюджета движения денежных средств.

Финансовая структура, в отличие от организационной, определяет роль каждого подразделения в зависимости не от выполненных им производственных функций, а от места в системе финансового учета. Таким образом, финансовая структура предприятия - это центры ее финансового учета и их связи между собой, которые включают:

1. Центры финансовой ответственности - структурное подразделение, осуществляющее операции, конечная цель которых - максимизация прибыли.

2. Профит-центры - структурные подразделения, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов компании.

3. Венчур-центры - структурные подразделения, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль которых еще не определена, но ожидается.

4. Центр затрат - структурное подразделение, которое обеспечивает поддержку и обслуживание профит-центров, центров финансовой ответственности и венчурных подразделений, но непосредственно не приносит прибыли.

Предлагаемое разбиение всех подразделений предприятия на центры финансового учета позволяет более эффективно проводить финансовую политику и правильно делегировать финансовую ответственность на места, поскольку сама стратегия развития требует должной организации движения финансовых потоков внутри предприятия, их планирования и контроля.

*Поступила в редакцию 09.03.2007 г.*