

## Методическое обеспечение реализации стратегического планирования на предприятии

© 2014 Спирина Алевтина Михайловна  
Филиал Московского государственного университета технологий  
и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)  
в г. Мелеузе (Республика Башкортостан)  
453850, Республика Башкортостан, г. Мелеуз, ул. Смоленская, д. 34  
E-mail: alevtinazh@rambler.ru

Уточнено понятие методической подсистемы стратегического планирования на предприятии как элемента его механизма, обоснована необходимость инфраструктурной поддержки и ее полной интеграции с подсистемами механизма стратегического планирования.

*Ключевые слова:* механизм стратегического планирования на предприятии, методическое обеспечение стратегического планирования, инфраструктурная поддержка.

В условиях рецессии мировой и российской экономики на фоне экономических санкций перед предприятиями отечественной промышленности стоят сложные и важные задачи: обеспечение потребностей за счет российских товаропроизводителей; повышение качества пищевых продуктов и промышленных товаров; обеспечение перехода к инновационным технологиям; достижение устойчивых темпов экономического роста. Решение этих задач возможно только при условии перехода на принципиально новый уровень стратегического управления, характеризующийся последовательностью, обоснованностью и результативностью стратегии и тактики предприятия.

В ситуации, когда необходимо преодолеть финансово-экономический кризис с его особенностями, все предприятия нацелены на разработку ключевых аспектов стратегии, позволяющей, не только выжить, но и достичь приемлемых темпов развития. Неоспоримым видится актуальность методического обеспечения стратегического планирования как интегрированной системы требований, рекомендаций и инструментов (методов, моделей, технологий), с помощью которых возможно обоснование стратегий.

Несмотря на большое количество исследований, связанных со стратегическим планированием, можно констатировать, что в основном они сводились к теоретическим аспектам определения места и роли стратегического планирования, обеспечивающим решение задач разработки стратегии предприятия. Такой подход направлен на общие моменты, он не способен учитывать отраслевую специфику при разработке стратегических планов, не содержит методических разработок и технологий, связанных с обоснованием

стратегий. Исследования, проведенные учеными в данной предметной области, нацелены на выявление элементов, образующих систему планирования.

Представленные в таблице авторские точки зрения к определению содержания системы планирования предприятия выделяют в ее составе элементы, которые в совокупности представляют собой механизм планирования. Это позволяет сделать вывод о необходимости его формирования для реализации плановой деятельности на предприятии.

Под механизмом планирования на предприятии следует понимать рассмотренный Е.В. Смирновой<sup>1</sup> комплекс, состоящий из институциональной (принципы, нормативно-правовая база стратегического планирования), информационной (базы и банки данных о состоянии внешней и внутренней среды, системы поддержки принятия стратегических решений), методической (методы, модели, методики), процессной (функции стратегического планирования и плановые процедуры), организационной (структура и оргсубкультура стратегического планирования) подсистем, обеспечивающих разработку стратегий и их обоснование в стратегических планах предприятия.

Каждая из целевых подсистем планирования (стратегическая, бизнес-планирование, тактическая, оперативная) должна иметь собственный механизм реализации (рис. 1).

Методическая подсистема механизма стратегического планирования включает в себя: методы, модели, методики, для использования которых в стратегическом планировании необходимо соответствующее методическое обеспечение. В соответствии с положениями Федерального за-

**Точки зрения авторов на определение понятия “система планирования”**

Автор	Авторское определение понятия "система планирования"	Элементы системы
Д. Хан <sup>1)*</sup>	Система планирования и контроля - целеориентированное множество субъектов планирования и контроля или целеориентированное множество процессов планирования и контроля, между которыми существуют специфические связи	Методы планирования и контроля; входная информация (аналитическая и прогнозная); выходная информация (планово-контрольная); субъект планирования и контроля; связи; структура; процесс
Е.В. Смирнова <sup>2)*</sup>	Система планирования предприятия - это упорядоченная совокупность взаимодействующих подсистем, обеспечивающих согласование, экономическое обоснование и оптимальное соотношение параметров, характеризующих функционирование и направления развития предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу	Подсистема предметной области планирования; подсистема объектов планирования; целевая подсистема; подсистемы, обеспечивающие подготовку, принятие и реализацию плановых решений; подсистема планов предприятия; функциональная подсистема; инфраструктурная подсистема
А.И. Ильин <sup>3)*</sup>	Система планирования - это часть объекта планирования и элемент системы управления	Плановый персонал, механизм планирования, процесс обоснования, принятия и реализации плановых решений (процесс планирования); средства, обеспечивающие процесс планирования (информационное, техническое, математико-программное, организационное и лингвистическое обеспечение)
С. Питеркин <sup>4)*</sup>	Система планирования деятельности промышленного предприятия - набор методов и алгоритмов, а также (если необходимо) поддерживающая их информационная система, которая позволяет постоянно получать ответы на ключевые вопросы: что необходимо произвести для удовлетворения рыночного спроса; сколько это будет стоить; что для этого уже есть; что для этого необходимо; какую выгоду предприятие получит	Набор методов и алгоритмов; информационная система
А.А. Габудина <sup>5)*</sup>	Система планирования - это не только составление планов по различным направлениям деятельности организации, а самостоятельная деятельность, имеющая в своей основе определенные методы, выполняющая конкретные функции, обеспеченная необходимыми средствами и совершаемая определенными субъектами, которые осуществляют непосредственную процедуру разработки планов	Методы, функции, средства, субъекты планирования
и др.		

<sup>1)\*</sup> Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. М., 1997.

<sup>2)\*</sup> Смирнова Е.В. Инструментарий управленческого анализа и его модификация в планировании на промышленных предприятиях в условиях конкуренции: монография. М., 2011.

<sup>3)\*</sup> Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование. Минск, 2000.

<sup>4)\*</sup> Питеркин С. Система планирования // Computerworld Россия. 2002. □ 36.

<sup>5)\*</sup> Габудина А.А. Формирование системы внутрифирменного планирования в строительной организации: дис. ... канд. экон. наук. М., 2003.

кона от 28 июня 2014 г. □ 172-ФЗ “О стратегическом планировании в Российской Федерации” методическое обеспечение стратегического планирования - это “разработка и утверждение требований и рекомендаций по разработке и корректировке документов стратегического планирования”<sup>2</sup>.

Представляется, такие требования и рекомендации должны основываться на принципах стратегического планирования как его институциональной основе, среди которых: необходимость, интегрированность, комплексность, упорядоченность и др.

Методически обеспечить какой-либо вид деятельности - это означает: своевременно прийти на помощь ее realizatorу, методически грамотно устранить затруднения, предоставить обоснованные рекомендации по решению возникающих проблем. А для этого необходима адекватная инфраструктурная, в том числе консалтинговая, поддержка.

Как вид деятельности методическое обеспечение - это процесс, направленный на создание разнообразных видов методической продукции, оказание методической помощи различным категориям работников, на выявление, изучение,

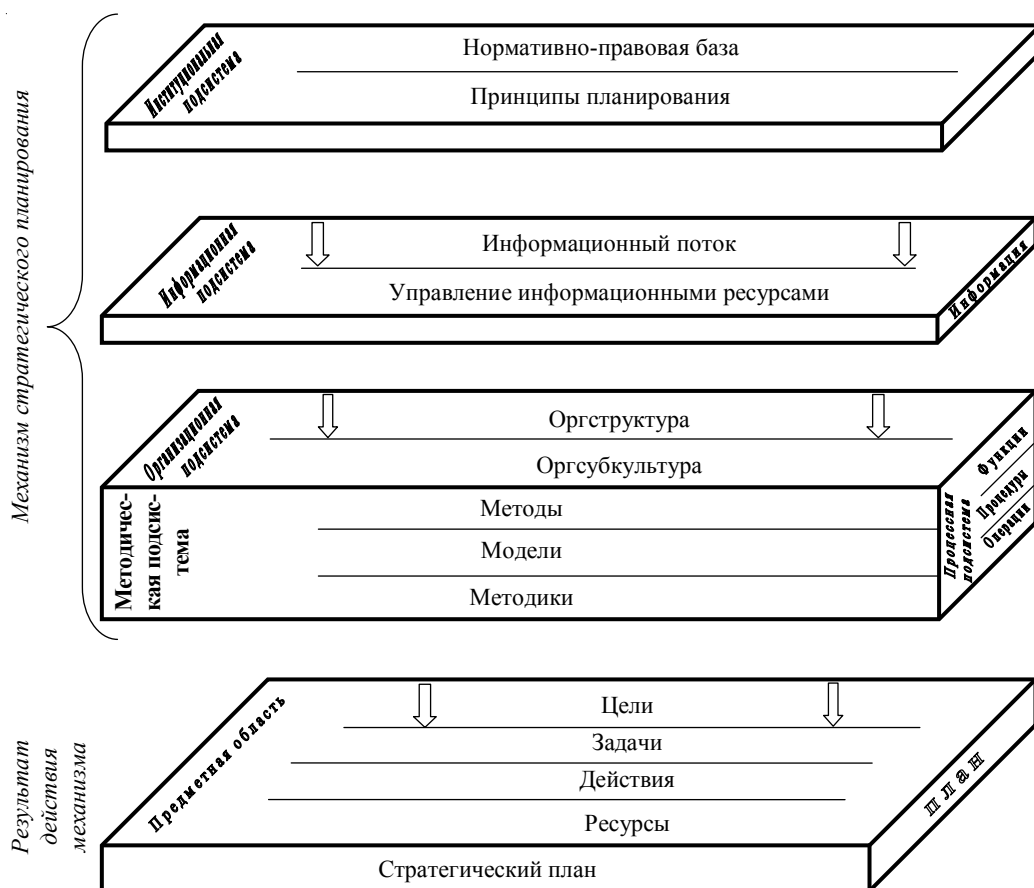


Рис. 1. Укрупненный механизм стратегического планирования на предприятии

обобщение, формирование и распространение положительного опыта работы.

Методическое обеспечение как функция методической подсистемы стратегического планирования, его механизма связана с разделением труда внутри процесса планирования – это любое действие, совершаемое в процессе формирования плана и направленное на изменение состояния предприятия.

Методическое обеспечение стратегического планирования на предприятии можно представить и как совокупность организационно-управленческих документов, устанавливающих правила, требования к применению методов, моделей, методик, используемых при разработке стратегических планов и алгоритмов, регламентирующих его как процесс и утверждаемых на предприятиях руководством в установленном порядке.

Методическое обеспечение способствует формализации и регламентации процесса стратегического планирования на предприятии.

Назначение методического обеспечения стратегического планирования: создание условий для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации стратегических плановых решений по вопросам развития предприятий.

Таким образом, методическое обеспечение – это функция методической подсистемы стратегического планирования на предприятии, его механизма, позволяющая формировать комплекс методических инструментов, обладающий свойствами интегрированности, комплексности, упорядоченности в последовательности реализации этапов стратегического планирования с учетом специфики деятельности предприятия.

Для приведения его в действие необходима поддерживающая инфраструктурная подсистема.

Понятие “инфраструктура” давно и прочно вошло в научный и хозяйственный оборот. Однако ее сущность, содержание, функции, структура и другие важнейшие компоненты остаются открытыми для исследования учеными и освоения практиками в приложении к конкретной предметной области.

Под инфраструктурой экономического роста в развитых странах Р. Йохимсен понимает виды материальной, персональной и институциональной деятельности и ее организацию, способствующую полной интеграции и повышающую эффективность хозяйственной деятельности на основе создания хозяйственного единства на территории и выравнивания вознаграждений

за одинаковый объем затраченных ресурсов. По мнению С.С. Носовой, данное Р. Йохимсеном определение инфраструктуры в основном отражает взгляды многих авторов (П. Самуэльсон, Дж. Гэлбрейт, А. Янгсон) на ее сущность в условиях рынка<sup>3</sup>.

В приложении к предметной области исследования инфраструктура стратегического планирования представляет собой совокупность институциональной, персональной, мотивационной, консалтинговой, контрольной поддержки механизма стратегического планирования, обеспечивающей высокий уровень эффективности его действия в полной интеграции с ним.

Изменение парадигмы управления, переход от производственной к маркетинговой ориентации управления в сочетании с изменением логики планирования являются достаточными и важными причинами управленческого анализа. В связи с ограниченностью расширения ресурсного потенциала анализ внутренних возможностей и ресурсов может стать отправной точкой разработки стратегии и планирования деятельности предприятия. Такая логика планирования “от ресурсов - к стратегии” наиболее адекватна в современных условиях. При этом все элементы инфраструктуры должны быть интегрированы с механизмом стратегического планирования. Их взаимосвязь представлена на рис. 2.

Для формирования институциональной подсистемы механизма стратегического планирования, т.е. определения принципов и разработки нормативно-правовой базы планирования, необходима поддерживающая составляющая в виде нормативно-правовой базы обоснования плановых решений и нормативных документов, имеющих отношение к разработке планов, - институциональная поддержка, без которой разработка эффективного стратегического плана невозможна.

Консалтинговая поддержка в рамках инфраструктуры позволит наполнить необходимой и качественной информацией информационную подсистему механизма стратегического планирования, что в условиях динамики современного состояния бизнес-среды является необходимым и обязательным условием функционирования данного механизма.

В зависимости от потребностей предприятия консалтинговая поддержка обеспечит выбор адекватных методов и методик, которые следует включить в методическую подсистему. Консалтинговая поддержка будет содействовать персоналу предприятия в формировании стратегического плана и, таким образом, напрямую будет связана с организационной подсистемой механизма стратегического планирования.

Обоснование стратегических решений связано со способностью персонала, занятого стра-

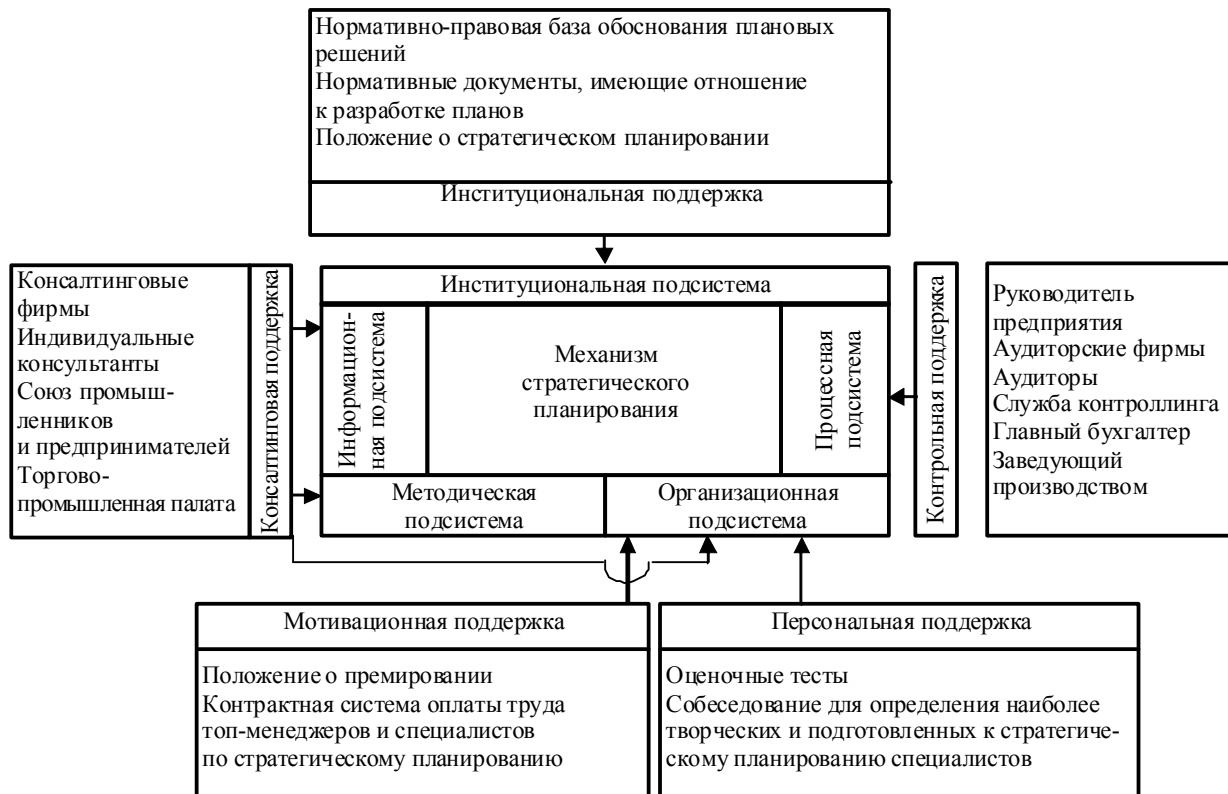


Рис. 2. Взаимосвязь инфраструктуры и механизма стратегического планирования

тегическим планированием, к умственному восприятию и переработке внешней информации (когнитивной составляющей), а также с профессиональными и предпринимательскими способностями. Обеспечение данных требований возможно посредством адекватной персональной поддержки.

Важнейшей составляющей в работе персонала является мотивация, а при стратегическом планировании это особенно важно. Стратегические решения предполагают глубокие изменения, которые могут встретить противодействие со стороны сотрудников предприятия. В связи с этим необходимо прямое воздействие мотивационной поддержки на организационную подсистему.

Контрольная поддержка в рамках инфраструктуры стратегического планирования направлена на процессную подсистему, которая обеспечивает выполнение таких свойств системы стратегического планирования, как адаптивность, са-

мосохранение, саморазвитие, требующие обратной связи.

Таким образом, эффективное действие механизма стратегического планирования обеспечивается необходимостью интегрированной с механизмом инфраструктуры, состоящей из институциональной, персональной, мотивационной, консалтинговой, контрольной поддержки и укрепленного разработкой комплексного методического обеспечения.

---

<sup>1</sup> *Смирнова Е.В.* Модификация и аудит эффективности систем планирования промышленных предприятий в условиях конкуренции: дис. ... д-ра экон. наук. Оренбург, 2011.

<sup>2</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации : федер. закон от 28 июня 2014 г. □ 172-ФЗ // Российская газета. 2014. □ 146.

<sup>3</sup> *Носова С.С.* Производственная инфраструктура в системе государственного монополистического капитализма. М., 1983.

*Поступила в редакцию 05.11.2014 г.*