

УДК 338 DOI: 10.14451/1.221.387

Алгоритм стратегического планирования на примере ООО «Алютех»

© 2023 Волкова Эльвира Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент». Санкт-Петербургского филиала Финансового университета при Правительстве РФ. Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: ESVolkova@fa.ru

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегическое планирование, алгоритм планирования, рыночная доля, цели, задачи, угрозы.

В работе рассматривается сущность стратегического планирования, выделены возможности применения современных цифровых технологий для повышения эффективности такого процесса. Указаны факторы, которые целесообразно учитывать в процессе осуществления стратегического планирования. Предложен авторский алгоритм стратегического планирования на примере современного предприятия, включающий в себя изучение внутренних и внешних факторов, выделение существующих рисков и угроз, сопоставление задач и целей стратегического функционирования компании и составление конкретных планов по их достижению. Представлено применение алгоритма стратегического планирования на примере предприятия, действующего в сфере производства и продажи окон, гаражных дверей, других товаров, необходимых в сфере строительства.

Введение

Для любого предприятия важным является определение возможностей достижения устойчивого рыночного положения в долгосрочной перспективе. Добиться такой ситуации можно только в том случае, если компания заранее определит траекторию своего дальнейшего развития. Достичь значимого усиления в стратегической позиции можно только в том случае, если ежедневная деятельность большого количества структурных подразделений действует в едином направлении. В таком контексте стратегическое планирование является крайне важным для любого промышленного предприятия.

Актуальность исследования существенно повышается в условиях сложных экономических про-

цессов. Обычно кризисные явления приводят к банкротству наименее эффективных компаний, не способных адаптировать свою бизнес-модель к динамичной внешней среде. Лишь стратегическое планирование с учетом особенностей рынка, перспектив изменения спроса, выявления воздействия поставщиков и других элементов окружения способно обеспечить сохранение стабильной деятельности бизнеса в условиях усиления конкуренции внутри страны.

Целью работы является разработка и практическое применение алгоритма стратегического планирования.

Для достижения такой цели необходимо:

1. Понять сущность стратегического планиро-

вания.

2. Сформулировать алгоритм стратегического планирования предприятия.
3. Провести стратегическое планирование на примере ООО «Алютех».

Объектом исследования является стратегическое управление предприятием, а предметом — этапы статического планирования.

В работе используются общенаучные и эмпирические методы исследования. К общенаучным можно отнести классификацию, дедукцию, моделирование. Ключевым эмпирическим методом исследования является статистический анализ.

Результаты исследования

Стратегическое планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения [3, с. 213]. В целом можно согласиться с таким определением, так как действительно стратегическое планирование обеспечит взаимосвязь между ожиданиями собственников или других субъектов касательно развития предприятия и направлениями достижения сформулированных целей и задач. С другой стороны, такое определение не предлагает признака, по которому можно отличить стратегическое планирование от, например, тактического. Поэтому следует уточнить, что стратегическим планированием является определение ожидаемой позиции бизнеса в стратегической перспективе, то есть через 3–5 лет.

В современных условиях существенно повышается эффективность процесса стратегического планирования благодаря применению различных цифровых инструментов. Они позволяют повысить качество составляемых прогнозов, а также сократить расходы рабочего времени сотрудников. Например, в таком контексте привлекательным является искусственный интеллект [1, с. 504]. Он может быть использован для выявления взаимосвязей в большом массиве данных, не являющихся очевидными для стороннего лица. Как результат, используя полученную информацию, можно выбирать оптимальные пу-

ти для того, чтобы достичь сформулированных целей развития компании.

Алгоритм осуществления стратегического планирования современного предприятия (составлено автором по материалам [7, с. 28], [2, с. 154]):

1. Формирование стратегических целей и задач предприятия.
2. Анализ внутренних факторов предприятия.
3. Анализ текущего состояния рынка и положения предприятия на нем.
4. Оценка прочих внешних факторов.
5. Выявление опасностей и рисков.
6. Выстраивание нескольких сценариев стратегического развития и выбор оптимального (основного) с учетом финансовых и прочих возможностей компании.
7. Составление промежуточных планов с короткими этапами реализации мероприятий с детализацией ответственности по структурным подразделениям и специалистам.
8. Определение мероприятий поощрения сотрудников в случае достижения намеченных в стратегическом плане целей.

На начальном этапе происходит формирование определенных целей и задач. Требования к формируемым задачам и целям такие:

- конкретные по времени — определен финансовый период, в течение которого необходимо достичь намеченных целей;
- измеримые в рамках существующей у предприятия управленческой системы;
- достижимые с учетом имеющихся у предприятия возможностей;
- совместимые между собою.

После этого целесообразно определить текущее положение дел в компании, а также во внешней среде. В процессе осуществления стратегического планирования важно учитывать административно-организационные, финансово-экономические, производственные, торгово-сбытовые, научно-исследовательские, правовые аспекты деятельности [8, с. 662]. Проведение финансового анализа позволит понять, насколько эффективной является текущая

бизнес-модель. Кроме этого, целесообразно обратить внимание на прочие аспекты, связанные с ежедневной деятельностью. Примером внутренних факторов являются организация производства; степень использования капитала; степень использования трудовых ресурсов [5, с. 147] и другие.

После этого целесообразно рассмотреть текущее состояние рынка, объем существующего спроса, роль исследуемого предприятия на нем. Это позволит понять, какую именно стратегию целесообразно выбрать в процессе дальнейшего развития в перспективе трех-пяти лет.

Конечно, кроме изучения самого рынка следует учесть и другие внешние факторы, которые способны оказать значимое воздействие на положение предприятия в ближайшей перспективе.

Также следует четко идентифицировать опасности и риски, для нивелирования которых следует предпринять соответствующие тактические и стратегические шаги.

Следующим этапом является выстраивание нескольких сценариев стратегического развития и выбора оптимального из них с учетом выявленных в процессе опасностей и возможностей стратегического развития. Если в процессе реализации сценария становится очевидным, что он оказывается нереализуемым, то следует выбирать другой из них, который является оптимальным с точки зрения заинтересованных лиц и может быть реализован.

В дальнейшем после выбора стратегического плана развития следует составить промежуточные документы, которые будут содержать короткие траектории развития, реализацию определенных мероприятий по достижению цели и задач. Однако в то же время важно осуществить детализацию запланированных показателей в разрезе структурных подразделений. Например, маркетинговая служба должна отвечать за повышение лояльности целевой аудитории, в то время как сбытовая — за обеспечение своевременной доставки товаров в точки продаж.

Важным элементом является определение мер поощрения сотрудников и структурных подразделений в случае выполнения или частичного выполнения стратегического плана. В таком случае можно ожидать, что все стороны будут заинтересованными в следовании намеченной траектории, а значит повышается вероятность укрепления стратегической позиции предприятия.

Для осуществления практического стратегического планирования используются данные ООО «Алютех». Как можно судить по данным отчетности, ключевой проблемой является отрицательная сумма собственного капитала несмотря на тот факт, что наблюдается генерирование значимой чистой прибыли. Однако в условиях кризисных процессов крайне важно добиться доверия со стороны банков, поставщиков, прочих контрагентов, что обеспечит более выгодные контракты, а значит и меньшую себестоимость, будь то в случае с обслуживанием долга или производством продукции.

Поэтому в течение последних трех лет основной целью является увеличение собственного капитала на 150 млн руб., что позволит добиться положительного значения общей суммы. Следовательно, в рамках производственной деятельности ключевой целью является выполнение плана производства исходя из прогноза потребности. Поэтому в части маркетинговой и сбытовой деятельности ожидается увеличение объема продаж на 30% по сравнению с предыдущим годом.

В рамках финансового управления ожидается обеспечение достаточного объема финансирования для бесперебойной деятельности предприятия. В случае же с инновациями основной целью является поиск возможностей, а именно программного обеспечения для автоматизации работы сотрудников, будь то в рамках основных или вспомогательных бизнес-процессов.

Дерево целей и задач ООО «Алютех» (целью работы является увеличение собственного капитала на 150 млн руб. за следующие 3 года):

1. Производство. Выполнение плана производства исходя из прогноза потребности.
 - Сохранение текущей себестоимости продукции.
 - Увеличение производства на 30%.
2. Маркетинговая и сбытовая деятельность. Увеличение объема продаж на 30% по сравнению с годом ранее.
 - Увеличение продаж среди действующих клиентов на 5%
 - Привлечение 25 новых посредников в регионах страны.
3. Финансовое управление. Обеспечение достаточного объема финансирования для бесперебойной работы.
 - Реинвестирование заработной прибыли.
 - Привлечение 595 745 тыс. руб. финансовых ресурсов.
4. Инновации. Поиск программного обеспечения для автоматизации работы сотрудников.
 - Проведение тестирования возможностей автоматизации труда за счет применения искусственного интеллекта и прочих технологий.

Текущее финансовое положение предприятия является противоречивым. С одной стороны, наблюдается высокий уровень рисков платежеспособности и финансовой устойчивости. Так при нормативном показателе текущей ликвидности в размере 2 у предприятия было только 0,44 руб. оборотных активов на каждый рубль текущих обязательств.

Из-за отрицательной суммы собственного капитала финансовая автономия находилась на отрицательном уровне, а именно –37%. Таким образом, происходит существенное снижение доверия к предприятию, что может негативно сказаться на отношениях с контрагентами. Поэтому целесообразно работать в направлении восстановления нормативного значения показателя.

Как результат, из-за отсутствия собственных оборотных средств показатель обеспеченности запасов был также отрицательным. Это означает, что предприятие сможет продолжать функцио-

нировать только в случае выстраивания адекватных отношений с поставщиками финансовых ресурсов. В противном случае все бизнес-процессы будут остановлены, а компания не сможет продолжать реализовывать свою продукцию. Поэтому важно находить устойчивые каналы поступления финансовых ресурсов, необходимых в рамках ежедневной деятельности компании.

С другой стороны, наблюдается положительная рентабельность активов, а именно 2,39%. Хотя такой показатель ниже инфляции, но все же компании удастся генерировать значимую чистую прибыль.

Негативным является ежегодное сокращение оборачиваемости активов, что указывает на наличие резервов повышения текущей эффективности функционирования бизнеса (табл. 1).

В целом организационная структура предприятия является стройной, способной выполнять поставленные задачи. Каких-либо зон без ответственности или зон, за которые отвечает несколько структурных подразделений, не выявлено.

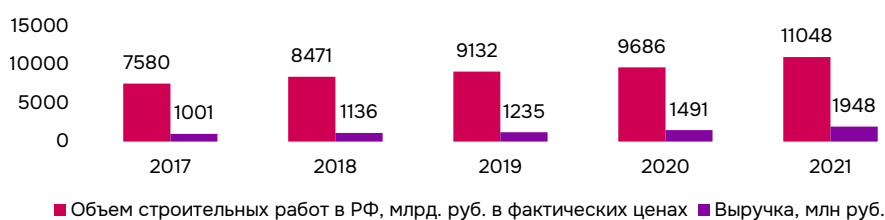
Хотя показатели финансового положения являются неудовлетворительными, но фактически компания демонстрирует более быстрый темп роста выручки по сравнению с общим увеличением объема строительных работ. Предприятие реализует свою продукцию на территории всей Российской Федерации. Поэтому рассматриваются показатели для страны в целом. Так если в 2017-м году соответствующий рынок составлял 7,6 трлн рублей, то в 2021-м году зафиксировано значение на уровне 11 трлн рублей. При этом компании удалось увеличить выручку почти вдвое, именно с 1001 млн руб. до 1948 млн руб. в течение 2017–2021 годов. Таким образом, все же предприятие ООО «Алютех» способно оттеснить своих конкурентов, предлагать качественную продукцию, обеспечивающую устойчивое рыночное положение (Рисунок 1).

С другой стороны, доля предприятия на рынке

Таблица 1. Динамика показателей финансового состояния и финансовой эффективности ООО «Алютех» в 2019–2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение (±)		
				2020 от 2019	2021 от 2020	2021 от 2019
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент текущей ликвидности, доля ед.	0,84	0,95	0,44	0,11	–0,51	–0,4
Коэффициент финансовой автономии, доля ед.	–0,11	–0,02	–0,37	0,09	–0,35	–0,26
Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами запасов, доля ед.	–0,39	–0,22	–2,06	0,17	–1,84	–1,67
Оборачиваемость активов, обороты	4,39	3,64	3,46	–0,75	–0,18	–0,93
Рентабельность (пассивов) активов, %	4,29	5,71	2,39	1,42	3,32	–1,9

Источник: составлено автором по материалам [3].

**Рис. 1.** Сопоставление динамики рынка строительства и выручки ООО «Алютех» в 2017–2021 гг. Источник: составлено автором по материалам [3; 6].

является достаточно низкой. Если учитывать положение прочих участников, которые характеризуются тем же направлением ключевой деятельности (ОКВЭД), что и исследуемое предприятие, то окажется, что его относительная доля на рынке составляет лишь 0,01 доли единицы или 1%. Это означает, что компания не является маркет-мейкеров, то есть она должна адаптироваться к существующим условиям (Рисунок 2).

Ключевой опасностью в текущих условиях является резкое сокращение спроса на товар предприятия. Однако положительным фактором является активное осуществление ипотечного кредитования государством, что, в том числе, повышает спрос на окна, гаражные ворота, прочую продукцию, которую продает предприятие. Зависимость от западных комплектующих является умеренной, а в случае необходимости всегда можно использовать поставки из Китая.

Для нивелирования потенциальных рисков, свя-

занных с зарубежными поставками, целесообразно заранее приобрести часть комплектующих в Китае, что позволит на практике проверить качество поставляемых ресурсов. Это снизит вероятность ухудшения репутации в том случае, если китайские поставки окажутся недостаточно качественными.

Таким образом, основной сценарий состоит в обеспечении дальнейшего роста, наращивании интенсивности сбытовой деятельности, обеспечении необходимого уровня производства. Так как предприятие финансирует свою деятельность за счет, в основном, средств поставщиков, то от финансовых подразделений ожидается получение дополнительных товарных кредитов для обеспечения дальнейшей бесперебойной деятельности.

В течение первого года ожидается сохранение текущего уровня продаж и увеличение выручки на 10%. Хотя в целом внутренний продукт

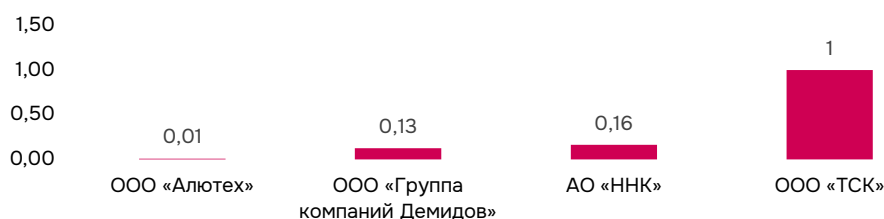


Рис. 2. Относительная доля ООО «Алютех» в отрасли строительства в 2021 году, доля ед.
Источник: составлено автором по материалам [3].

в стране снижается, но у компании есть постоянные покупатели, которые формируют устойчивый спрос, в основном это большие строительные компании, которые действуют не в самых дешевых сегментах.

Составленные планы дальнейшего развития целесообразно формализовать в таких документах как прогнозный баланс, прогнозный бюджет движения денежных средств и прочих документах, которые детализируют работу различных структурных подразделений.

Например, важно заранее составить прогнозный план продаж, следовательно, и совокупность запланированных мероприятий, направленных на увеличение сбыта. Например, речь идет о дополнительных коммуникационных мероприятиях, рекламе, PR, прямых продажах, прочих мерах. Все это позволит убедиться в том, что компания способна обеспечить свое усиление в стратегической перспективе.

Что же касается обеспечения взаимосвязи между запланированными показателями и уровнем заработной платы сотрудников, то предлагается использовать совокупность ключевых показателей эффективности. То есть меньшая часть, а именно допустимая в рамках российского законодательства, будет формироваться независимо от условий выполнения. А переменная часть будет прямо зависеть от того, насколько

конкретный специалист или его структурное подразделение обеспечили достижение намеченных целей касательно сбыта, производства, привлечения финансовых ресурсов или поиска дополнительных резервов повышения эффективности и сокращения расходов компании. В таком случае можно ожидать, что сотрудники будут заинтересованы в том, чтобы достичь плановых показателей, а значит существенно повышается вероятность успешного усиления стратегической позиции предприятия.

Заключение

Подводя итог, отметим, что основными этапами алгоритма стратегического планирования предприятия являются формирование стратегических целей и задач предприятия, анализ внутренних факторов предприятия, анализ текущего состояния рынка и положения предприятия на нем, оценка прочих внешних факторов, выявление опасностей и рисков, выстраивание нескольких сценариев стратегического планирования и выбор оптимального (основного) с учетом финансовых и прочих возможностей компании, составление промежуточных планов с короткими этапами реализации мероприятий с детализацией ответственности по структурным подразделениям и специалистам, а также определение мероприятий поощрения сотрудников в случае достижения намеченных в стратегическом плане целей.

Библиографический список

1. Левчаев П. А., Хезазна Б. Особенности стратегического финансового планирования деятельности предприятий в условиях цифровой экономики // Финансы и кредит. — 2020. — Т. 26, 3 (795). — С. 499–507.
2. Нерушева Т. В., Зайцева Н. Н. Основные проблемы стратегического планирования на промышленных предприятиях // Вестник ОрелГИЭ. — 2019. — 1 (47). — С. 150–154.
3. Отчетность организации ООО «Алютех». — URL: <https://www.list-org.com/company/149522/report> (дата обр. 23.02.2023).

4. Сапунова Т. А., Лабузова В. П. Стратегическое планирование как важнейшая функция управления предприятием // Форум молодых ученых. – 2019. – 1–3 (29). – С. 210–214.
5. Стратегическое планирование инновационного развития предприятия в условиях усиления конкуренции и рисков / С. К. Мизанбекова [и др.] // Техника и технология пищевых производств. – 2019. – Т. 49, № 1. – С. 144–157.
6. Строительство. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14458> (дата обр. 23.02.2023).
7. Сюй Ц. Методические аспекты стратегического планирования инвестиционно-инновационной деятельности предприятия // Annali d'Italia. – 2022. – № 29. – С. 27–39.
8. Храмцова Е. Ю. Стратегическое планирование инвестиционно-инновационной деятельности предприятия как фактор обеспечения конкурентоспособности // E-Scio. – 2022. – 5 (68). – С. 658–664.