

<sup>3</sup> Татарских Б.Я., Туктарова Л.Р., Заступов А.В. Вопросы использования инновационно-технологических резервов повышения динамики эффективности отечественного машиностроения // Инновации и инвестиции. 2019. № 5. С. 289-293.

<sup>4</sup> Татарских Б.Я., Заступов А.В. Организационно-экономические инструменты совершенствования условий использования нефтяных ресурсов // Интервал. Передовые нефтегазовые технологии. 2007. № 1. С. 63-67.

<sup>5</sup> Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика. - М.: Дело, 2016. - 384 с.

<sup>6</sup> Заступов А.В. Консолидация активов в рамках формирования нефтехимического кластера региона // Экономика и управление собственностью. 2015. № 2. С. 62-66.

<sup>7</sup> Заступов А.В. Совершенствование системы налогового администрирования в нефтяном секторе // Экономика и управление собственностью. 2012. № 4. С. 48-51.

<sup>8</sup> Ведута Е. Межотраслевой-межсекторный баланс. Механизм стратегического планирования экономики. - М.: Академический проект, 2017. - 827 с.

## DEVELOPMENT AND JUSTIFICATION OF THE STRATEGIC ENTERPRISE DEVELOPMENT PLAN

© 2019 Zastupov Andrey Vladimirovich  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: oiler79@mail.ru

**Keywords:** strategic plan, development programme, enterprise, strategic management, analysis, method.

The article describes the main values of the strategic plan in the development of the organization and the improvement of its efficiency. Analysis of methods and technologies of development and justification of the strategic development plan of the enterprise has been given. Aspects of choosing the optimal option for the development of the organization are considered.

УДК 338.45  
Код РИНЦ 06.81.12

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2019 Заступов Андрей Владимирович  
кандидат экономических наук, доцент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: oiler79@mail.ru

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегия развития, предприятие, стратегическое управление, риск, ресурс.

В статье описан процесс планирования реализации стратегии развития на предприятии. Приведены ключевые характеристики стратегического планирования. Рассмотрены ключевые условия разработки стратегического плана организации.

Стратегическое планирование - это управленческая функция, направленная на разработку и обоснование плана мероприятий по реализации стратегии развития организации. Содержание понятия "стратегическое планирование" может быть раскрыто в рамках двух подходов. Первый, более широкий подход, определяет стратегическое планирование развития в масштабах всего общества, государства, всей экономической системы. Здесь под стратегическим планированием понимается создание некоего образа, при котором достигаются приоритетные цели общества и экономики<sup>1</sup>. Данное понимание опирается на принципы социально-экономического прогнозирования, финансового анализа, и общей политики государства на внутреннем и внешнем рынке.

Второй подход описывает стратегическое планирование в более узком плане, на уровне отдельных организаций. Под стратегическим планированием развития понимается определение перечня действий по реализации стратегии. С точки зрения данного подхода этапами планирования являются конкретные мероприятия, реализация которых приведет фирму к ее стратегической цели<sup>2</sup>. В качестве таких мероприятий обычно выступают: реформирование организационной структуры, модернизация производственной базы, реконструкция материальных объектов, оптимизация затрат, повышение качества услуг и продукции и т.д. Стратегическое планирование на уровне организаций основывается на финансовых показателях, таких, как выручка, прибыль, рентабельность, ликвидность.

Ключевыми характеристиками стратегического планирования являются:

- 1) принятие управленческого решения о необходимости разработки или корректировки стратегии развития организации и плана достижения стратегических целей;
- 2) конкретизация элементов стратегии: цель, миссия, видение, конкурентные преимущества;
- 3) обоснование стратегического плана развития, результаты конкурентного анализа организации и ее внешней среды<sup>3</sup>;
- 4) конкретный перечень мероприятий, распределенный по срокам реализации и направленный на достижение стратегической цели организации;
- 5) ресурсное обеспечение мероприятий: финансирование, организационные ресурсы, кадровый состав, материально-техническая и технологическая база;
- 6) ожидаемые результаты (целевые показатели) реализации стратегического плана;
- 7) оперативные планы, разработанные или скорректированные с учетом выбранной стратегии<sup>4</sup>.

Процесс планирования реализации стратегии развития включает несколько этапов. На первом этапе происходит конкретизация стратегической цели, разбивка ее на задачи, с определением сроков их исполнения и закреплением ответственных лиц. Результатом данного этапа является документ, закрепляющий цель, задачи, сроки, мероприятия в рамках реализации стратегии.

Второй этап включает анализ тенденций рынка, экономической, политической и социальной среды, в которых функционирует организация. Это позволяет оценить внешние риски и подготовить альтернативные пути развития событий, позволяющие компании

сохранять достигнутые результаты и использовать внешнюю ситуацию во благо своим стратегическим целям.

Третий этап требует оценки конкурентных сил и перспектив их развития в дальнейшем. Конкурентный анализ дает понимание положения компании, позволяет определить сильные и слабые стороны, конкурентные преимущества и ограничения, препятствующие достижению стратегических целей. Важно понимать, что выбранная конкурентная стратегия должна базироваться на имеющихся у организации ресурсах и учитывать возможности роста.

Четвертый этап заключается в оценке внутренних ресурсов компании, поиск и привлечение дополнительных ресурсов, необходимых для достижения стратегической цели. На данном этапе важно сопоставить возможности компании возмещать затраты по привлеченным ресурсам с объемом привлеченных ресурсов.

Пятый этап необходим для проведения оценки перспектив и финансовых результатов текущей деятельности. На данном этапе происходит прогнозирование развития событий в том случае, если текущая деятельность не будет меняться, а так же сравнение с прогнозом по реализации стратегии. Такое сравнение позволит определить сильные и слабые стороны стратегии, предотвратить негативные последствия и усилить положительные результаты.

Шестой этап стратегического планирования включает приведение в соответствие тактических и стратегических планов. Это важный этап для того, чтобы скорректировать текущую деятельность и переориентировать ее на достижение ключевых целей<sup>5</sup>.

Разработка стратегического плана требует соблюдения таких условий, как:

1) опора на объективные данные, такие, как результаты коммерческой деятельности, объем реализации, совокупные затраты, себестоимость выпуска и реализации продукции и т.д.;

2) учет макроэкономических показателей: уровень инфляции, процентные ставки по кредитам, курс национальной валюты и т.д.);

3) предварительная оценка рисков, возможных при реализации стратегических планов, разработка альтернативных вариантов действия в случае, когда наступление рисков велико, а влияние рисков по большей части негативно;

4) этапы плана конкретизированы и содержат количественное и качественное описание ожидаемых результатов;

5) готовность персонала к восприятию и реализации запланированных событий, снижение внутреннего противоречия и бойкотирования нововведений, связанных с реализацией стратегией;

6) обеспеченность ресурсами для осуществления запланированных действий и поддержание внутренней стабильности, к какой относится, например, стабильность персонала или стабильность финансовых потоков;

7) расходы на реализацию стратегии должны быть окупаемыми и регулируемые со стороны управляющей системы;

8) на протяжении разработки и реализации стратегического плана все этапы должны быть согласованы, не противоречить и не ограничивать друг друга;

9) реализация запланированных этапов должна укладываться в установленные временные рамки, которые в свою очередь должны соответствовать объективным возможностям компании.

В ходе анализа литературных источников было выявлено, что современное стратегическое планирование отличается от практики планирования реализации стратегии, используемой несколько десятилетий назад. Во-первых, для отечественных руководителей сам процесс стратегического планирования был новым и непонятным, так как длительное время планирование осуществлялось на уровне государства, а не на уровне отдельных организаций. Современные руководители приобрели навыки стратегического планирования преимущественно в процессе конкретной управленческой деятельности, а не за счет имеющихся знаний и навыков работы.

Во-вторых, на этапе перехода от плановой экономики к рыночной, требующей использования технологии стратегического планирования, в отечественную практику управления были введены западные методы, что с одной стороны предоставило необходимый инструментарий, но с другой стороны потребовало адаптации зарубежного опыта и выработки собственной стратегии долгосрочного планирования. В такой ситуации наиболее конкурентоспособными оказались те организации, которые не боялись экспериментировать, гибко реагировали на изменения внешней среды, активно осваивали новые формы и методы работы, в том числе и методы составления и реализации планов<sup>6</sup>.

В-третьих, для современного российского бизнеса, характеризующего постоянной изменчивостью внешней и внутренней среды, стратегические планы стали служить той основой, которая удерживает организацию, обеспечивает ее устойчивость и позволяет сохранить выбранные ориентиры развития.

В-четвертых, благодаря наличию стратегического плана удается достигать синергетического эффекта, когда результаты совместной деятельности превосходят сумму результатов отдельных подразделений. Это стало возможным благодаря кооперации внутри организации и выстраивания партнерских отношений со внешней средой. Так, взаимодействие транспортных, логистических, торговых предприятий позволяет существенно повысить общий финансовый результат и отдельные результаты каждой компании. Синергетический эффект достигается еще и благодаря тому, что стратегические и тактические цели компании не противоречат, а дополняют друг друга.

Пятая особенность современного стратегического управления и планирования заключается в использовании методов проектного управления. Стратегическое и проектное управление дополняют друг друга. Каждую стратегию организации можно рассматривать как проект со своими целями, сроками исполнения, показателями достижения и ресурсами, обеспечивающими основную деятельность.

Современное состояние рыночной среды требует одновременной реализации нескольких проектов. Согласование проектов и результаты от их реализации будут выше, если все они соответствуют общей стратегии фирмы<sup>7</sup>. Кроме того, благодаря использованию проектного управления, можно устранить такие проблемы стратегического планирования, как избыточность информации, формальный подход, преобладание рутинных операций над ключевыми задачами, приводящими к достижению главной цели. Еще один положительный эффект использования проектного управления в стратегическом планировании - это повышение заинтересованности сотрудников в процессах и результатах деятельности. Проектное управление позволяет вовлечь большее количество персонала, объединить усилия, укрепить взаимодействие, что, неизбежно, положительно скажется на мотивации и лояльности сотрудников.

Еще одна важная особенность современного стратегического планирования заключается в том, что для его осуществления необходима децентрализация управления. Руководитель организации отходит от ведущей позиции, предоставляя возможность сотрудникам выработать совместный и единый подход к стратегии и ее реализации. Это позволяет рассмотреть ситуацию со всех сторон, собрать и использовать необходимое количество данных и фактов о деятельности отдельных подразделений. Децентрализация управления при стратегическом планировании повышает ответственность участников процесса, а значит, изменяет их отношение к работе и к результату своего труда. Эта особенность связана с наличием стратегического мышления и творческого подхода у сотрудников. Задача руководителя - создать такие условия, в которых способности сотрудников будут эффективно реализованы.

Для формализации стратегического управления и планирования важно, чтобы были составлены документы (положения) о принятии основных положений стратегии. Они должны утверждаться на уровне высшего руководства, доведены до сведения всех сотрудников и приняты к обязательному исполнению.

Таким образом, стратегическое планирование развития организации - неотъемлемая составляющая стратегического управления, которая позволяет привести в соответствие ресурсы, возможности и цели организации, а так же выстроить эффективную модель поведения в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

---

<sup>1</sup> Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.

<sup>2</sup> Татарских Б.Я., Туктарова Л.Р., Заступов А.В. Вопросы использования инновационно-технологических резервов повышения динамики эффективности отечественного машиностроения // Инновации и инвестиции. 2019. № 5. С. 289-293.

<sup>3</sup> Омеличева Т.С. Стратегическое планирование: учеб. пособие. - Ухта: УИИ, 2011. - 74 с.

<sup>4</sup> Татарских Б.Я., Заступов А.В. Организационно-экономические инструменты совершенствования условий использования нефтяных ресурсов // Интервал. Передовые нефтегазовые технологии. 2007. № 1. С. 63-67.

<sup>5</sup> Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009. - 230 с.

<sup>6</sup> Заступов А.В. Потенциал развития рынка гостиничной недвижимости региона // Экономика и управление собственностью. 2016. № 1. С. 61-67.

<sup>7</sup> Стратегическое планирование: учебник / Под ред. Уткина Э. А. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 2013. - 440 с.

## STRATEGIC ENTERPRISE DEVELOPMENT PLANNING

© 2019 Zastupov Andrey Vladimirovich  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: oiler79@mail.ru

**Keywords:** strategic planning, development strategy, enterprise, strategic management, risk, resource.

The article describes the process of planning the implementation of the development strategy in the enterprise. Key characteristics of strategic planning are presented. The key conditions for the development of the strategic plan of the organization are considered.

УДК 338.512  
Код РИНЦ 06.00.00

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2019 Зубкова Мария Владимировна  
студент

© 2019 Пименова Елена Михайловна  
кандидат экономических наук, доцент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: zybкова-1997@mail.ru, pimenova-elena@rambler.ru

**Ключевые слова:** затраты, управление затратами, контроль затрат, проблемы управления, планирование, затраты предприятия.

Статья посвящена изучению проблем управления затратами в современных условиях и рассмотрению мероприятий их решения с целью повышения экономической эффективности. Авторы проводят анализ проблем управления затратами на базе производственного предприятия ООО "Белые окна".

В настоящее время проблема управления затратами на предприятии вызывает повышенный интерес, поскольку ключевой задачей каждой компании является оптимизация затрат с целью получения наибольшей прибыли. Суть управления затратами состоит в том, чтобы установить основные причины возникновения сверхнормативных расходов, изыскать наиболее эффективные методы минимизации затрат, грамотном использовании имеющихся ресурсов, внедрении системы рациональной экономии на каждой стадии производственного процесса.

Затраты представляют собой финансовую оценку стоимости материальных, трудовых, денежных и иных видов ресурсов на изготовление и реализацию продукции за установленный период времени<sup>1</sup>.

По своей сути управление затратами - это процесс целенаправленного формирования расходов по их видам, местам и носителям при жёстком контроле и постоянной работе над их минимизацией<sup>2</sup>.

Основными источниками информационной базы для проведения оценки эффективности управления затратами предприятия являются: формы годовой бухгалтерской