

РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

Ключевые слова: стратегический план, программа развития, предприятие, стратегическое управление, анализ, метод.

В статье приведены основные значения стратегического плана в развитии организации и повышении эффективности ее деятельности. Дан анализ методов и технологий разработки и обоснования стратегического плана развития предприятия. Рассмотрены аспекты выбора оптимального варианта развития организации.

Развитие организации остро нуждается в четком, обоснованном и обеспеченном ресурсами плане действий. Без планирования реализация стратегии развития организации обречена на провал.

Стратегическое планирование позволит обеспечить компании относительную стабильность на рынке в условиях постоянно меняющейся внешней среды¹. Это вызвано в первую очередь наличием четкого плана действий, ориентированных на достижение целей организации, и в то же время позволяет гибко адаптировать развитие организации с учетом внешних изменений.

Аналогичной точки зрения придерживается Л.Е. Басовский, считая, что без стратегического планирования организация не сможет реагировать на внешние изменения, что неизбежно приведет к спаду финансовых показателей и банкротству фирмы². Действительно, для коммерческих организаций первоочередными целями являются цели достижения прибыли и обеспечения финансовой устойчивости. Поэтому необходимо не только соответствовать требованиям внешней среды, но и улавливать тенденции развития, предвидеть и предотвращать ситуации, угрожающие состоянию организации.

Л.Е. Басовский акцентирует внимание на организационной роли стратегического планирования, считая, что именно данный инструмент позволяет привести в соответствие внутренние ресурсы и внешние запросы.

Зачастую, при отсутствии стратегического плана, организация не задействует всех внутренних ресурсов, а те, которые задействованы, используются не эффективно³. Для того, чтобы оценить эффективность использования организационных ресурсов, необходимо сопоставить результаты их использования не только с затратами, но и со стратегической целью развития организации. Это позволит своевременно выявить отклонения от заданного курса развития, предотвратить внутренние организационные проблемы, например, связанные с использованием персонала или основных фондов организации⁴.

Шкардун В.Д. видит в стратегическом планировании возможность преодоления негативных влияний кризисов, причем, как внешних, финансовых и политических, так и внутренних, организационных, материально-технических и экономических. Под кризисами автор понимает состояния, при которых запланированные задачи не выполнены, а ожидаемые результаты не достигнуты⁵.

Необходимо отметить, что стратегические планы развития организации важны как для крупных предприятий, так и для предприятий малого бизнеса. Отсутствие стратегического плана у руководителя малой организации снижает конкурентоспособность и устойчивость предприятия в нестабильной среде.

На основании проведенного анализа литературных источников перечислим основные значения стратегического плана в развитии организации и повышении эффективности ее деятельности:

1) стратегический план - это программа развития фирмы в установленном периоде времени, именно реализация плана обеспечивает развитие фирмы, совершенствование, рост финансовых и организационных показателей, приближение к реализации стратегической цели;

2) стратегический план позволяет удерживать ориентиры в виде стратегических целей развития организации, что обеспечивает устойчивость и целенаправленность деятельности;

3) стратегический план позволяет сопоставлять текущую деятельность с долгосрочными целями;

4) для составления стратегического плана развития необходимо четкое определение миссии, видения, целей развития организации, результатов анализа внешней и внутренней среды, именно план объединяет все эти положения в единую систему действий;

5) детализация стратегического плана обеспечивает закрепление зон ответственности каждого сотрудника и подразделения в реализации общей стратегии развития, что повышает качество управления и эффективность работы организации;

6) на основании разработанного стратегического плана принимаются более взвешенные и обоснованные управленческие решения, так как они ориентированы не только на решение текущих задач, но и на достижение долгосрочных целей;

7) процесс разработки стратегического плана развития организации требует от руководителей и собственников фирмы определенного профессионального уровня, аналитических способностей, знаний по стратегическому управлению, поэтому способствует повышению квалификации и приобретению новых управленческих навыков;

8) стратегический план выступает как элемент системы контроля, так как определяет ключевые показатели, промежуточные цели, задачи и способы их достижения⁶.

Таким образом, значение стратегического планирования в развитии организации заключается в определении перечня конкретных мероприятий, реализация которых продвигает организацию на пути к достижению стратегической цели. Разработка стратегического плана способствует профессиональному развитию руководителей организации, а реализация плана - формированию и закреплению необходимых управленческих навыков. Стратегический план ориентирован на перспективу, долгосрочную, эффективную деятельность организации.

С целью разработки и обоснования стратегического плана используется широкий ассортимент методов и технологий. С точки зрения инструментов, используемых в методах планирования, выделяют точные и проективные методы. Точные методы включают прямые математические, статистические и экономические расчеты⁷. Результаты использования данных методов всегда выражены количественно. Проективные методы включают качественную обработку данных. К таким методам относят экспертные опросы, моделирование и описание ситуаций, наблюдения и описания.

С точки зрения задач, решаемых методами стратегического планирования, а так же для каждого этапа реализации стратегии выделяют такие методы, как SWOT-анализ, "5 сил", анализ конкурентных стратегий, методы статистического анализа и анализа хозяйственной деятельности.

Для составления обоснованного стратегического плана важно провести тщательный и всесторонний первичный анализ. На данном этапе применяются такие методы, как:

1) SWOT -анализ - анализ сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз в конкурентной среде;

2) МСС - анализ - рассмотрение миссии организации и приведение ее в соответствие с реальными возможностями и стратегическими целями;

3) методы статистического анализа, в частности, векторного экономического развития, позволяющие прогнозировать достижение поставленных целей на основе имеющихся результатов предыдущих периодов;

4) метод BCG - позволяет анализировать динамику макроэкономических показателей, отслеживать темпы роста отдельных рынков и изменение структуры рынков;

5) метод построения матрицы GE используется для сравнения привлекательности и конкурентной ситуации на рынке;

6) метод "5 сил" М. Портера, изображающий влияние внешних факторов на конкурентное положение компании, а также поиск оптимальных путей развития;

7) метод ADL - оценка жизненного цикла отрасли или отдельной организации, выбор конкурентной стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла компании;

8) метод И. Ансоффа, позволяющий оценить положение конкретного товара на общем рынке, оценить перспективы его развития.

В рамках стратегического планирования большое внимание должно уделяться анализу отрасли, в которой функционирует предприятие, потому что динамика развития отрасли отразится на положении всех принадлежащих к ней компаний. С целью анализа отрасли применяются такие методы, как⁸:

1) методы анализа основных экономических характеристик: прибыли, рентабельности, уровень спроса: количество покупателей и их платежеспособность, размер рынка, темпы роста рынка и т.д.;

2) методы конкурентного анализа: влияние поставщиков, конкурентов, покупателей, производителей товаров-заменителей, количество, объемы реализации, доли рынка конкурентов, конкурентные преимущества отрасли в целом и отдельных ее представителей;

3) методы анализа движущих сил в отрасли: экономические тенденции, изменения структуры затрат, доходов; изменения в политической и социальной среде: нововведе-

ния законодательства, регламентирующего отрасль, изменения социальной структуры, спроса и предложения на рынке труда;

4) методы проектирования и прогнозирования изменений: выявление внешних факторов, способствующих и препятствующих росту организации, перечень внешних угроз, оценка рисков;

5) методы определения ключевых факторов успеха отрасли: оценка уровня технологичности, производственных факторов (производительность труда, материально-техническая оснащенность), трудовых ресурсов, коммерческих факторов (маркетинг, продажи, закуп исходных материалов, себестоимость продукции, соотношение постоянных и переменных затрат);

6) методы оценки перспектив развития и привлекательности отрасли: выявление и анализ проблем развития отрасли, зоны роста, динамика спроса, выявление потенциального (несформированного) спроса.

Следующая группа методов относится непосредственно к разработке стратегического плана. Здесь применяются такие методы, как:

1) календарное планирование - распределение мероприятий по срокам реализации;

2) производственное планирование - определение конкретных показателей производственной деятельности по отдельным производственным участкам и предприятию в целом;

3) кадровое планирование - оценка потребности в персонале для реализации стратегии и разработка мероприятий по оптимизации кадрового состава в соответствии с выбранной стратегией;

4) технологическое планирование - план мероприятий по внедрению, изменению технологии производственной деятельности и организации производственных процессов;

5) финансовое планирование - составление бюджета расходов и ожидаемых доходов, планируемых в организации при реализации выбранного пути развития.

В управленческой деятельности чаще всего применяются комплекс методов, позволяющих оценить текущую ситуацию и предложить несколько вариантов развития. Для того, чтобы выбрать оптимальный вариант развития организации, методы стратегического планирования должны соответствовать следующим требованиям:

1) рассматривать организацию во взаимосвязи с внешней средой - сопоставлять внутренние ресурсы и внешние факторы;

2) быть объективными, преимущественно количественными, дающими точную информацию, не зависящую от мнения руководителей или иных участников коммерческой деятельности;

3) быть интегрированными и непротиворечивыми, давать результаты, которые могут быть сопоставлены друг с другом.

Расширение набора методов разработки стратегического плана в управленческой практике способствует рост профессионализма руководителей и позволяет получить более точный результат в организационной деятельности.

¹ Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учебник / Т.Н. Бабич, Ю.В. Вертакова. - М.: КноРус, 2018. - 799 с.

² Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.

³ 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.

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

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

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

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

⁸ 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.