

И.Д. Падерин

д-р экон. наук, чл.-кор. АЭН Украины

Л.М. Полевая

г. Днепропетровск

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

И. Введение. Актуальность проблемы разработки стратегического плана на промышленном предприятии заключается в сложности освоения его методики в сочетании с реализацией международных стандартов (ИСО) на предприятии, проведением комплексного анализа хозяйственной деятельности, большого объема экономических и финансовых расчетов. В основе стратегического плана предприятия лежит стратегия — это детальный и комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и его целей.

Стратегическое планирование включает набор действий и решений, предпринятых руководством предприятия, которые ведут к разработке стратегий для достижения целей. В процессе стратегического планирования выделяют следующие виды управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, осознание организационных стратегий. Стратегический план на предприятии разрабатывается на перспективу, на период от 5 до 7 и более лет.

По данной проблеме имеется ряд последних публикаций [1; 2; 3; 4].

В работе под общей редакцией С. Ф. Покрапивного отмечается, что стратегическое планирование — это процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосогласованных работ с определением долгосрочных целей и направлений деятельности предприятия [1, с. 312].

В работе Довбни С. Б. рассмотрены методические аспекты стратегического планирования при реструктуризации предприятия, где указано, что в процессе планирования на предприятии разрабатываются системы планов, отличающиеся объемом планирования и его местом в иерархической структуре, детализацией при проработке и продолжительностью планового периода, содержанием плана и составом, входящих в него показателей. Особое место занимает стратегическое планирование [2, с. 140].

В работе Чайкина Б. И. и Дубровского В. Ж. анализируется проблема стратегического планирования. Важнейшие результаты анализа — это обоснование тенден-

ций экономического развития предприятия, его позиций в конкурентной борьбе, приоритетов в распределении ресурсов, выбор средств воздействия на систему отношений внутри предприятия и с внешним окружением, стратегические задачи, выражающие приоритеты будущего развития предприятия, преобразование организационной структуры, а также качественные показатели результативности предприятия в перспективе [3, с 286].

В работе Тарасюк Г. М. и Шваб А. И. отмечается, что при стратегическом планировании на основе поставленных целей определяется объем структура продуктово-ассортиментной программы предприятия, структура и объем ресурсов, необходимых для производства и реализации продукции, а также изменение возможностей предприятия, производственной мощности, организационной структуры, юридической формы и системы управления. Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамичных изменений внешней среды. В результате такого планирования предприятие ставит перспективные цели и вырабатывает пути их достижения [4, с. 37].

II. Постановка задачи. Целью данной статьи является совершенствование методики разработки стратегического плана применительно к условиям промышленного предприятия с учетом рыночных отношений.

III. Результаты. Стратегический план на предприятии разрабатывается на перспективу 5–7 лет. В процессе стратегического планирования выделяют следующие виды управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, осознание организационных стратегий. Схема методики разработки стратегического плана промышленного предприятия приводится на рисунке.

Методика стратегического планирования включает: миссию, цели, оценку и анализ внешней среды, обследование сильных и слабых сторон предприятия, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, её реализацию и оценку.

Миссия — это общая цель предприятия, четко выраженная причина его существования, которая должна доводиться до её сотрудников. Миссия детализирует статус предприятия, обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий. Выбор миссии должен быть ориентирован на потребителя и его потребности.

Цели предприятия должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными во времени и достижимыми. Ценности и цели высшего руководства оказывают существенное воздействие на принятие управленческих решений. К категориям ценностей относятся: теоретические, политические, экономические, социальные, этические и религиозные. К предпочтительным целям предприятия следует отнести: прибыльность, объем продаж, качество продукции, доля рынка, деловая этика и мораль.

Важно проанализировать и оценить внешнюю среду предприятия.

Изучение конкурентоспособности продукции представляет оценку функциональных сторон предприятия. Обследуют следующие функции: маркетинг, финансы, бухгалтерию, производство, трудовые ресурсы, деловую культуру и образ предприятия. При этом весьма важным для длительного выживания предприятия является постоянный и комплексный анализ производства, конкурентоспособности продукции в рыночных условиях.



Рис. Схема методики разработки стратегического плана промышленного предприятия

Особо обращается внимание на слабые стороны предприятия, её культуру и имидж.

Культура предприятия — это атмосфера, климат на предприятии. Деловая культура отражает преобладающие обычаи и нравы в организации.

Имидж предприятия — это впечатление, которое создается о нём с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. После обследования сильных и слабых сторон предприятия и его конкурентоспособности руководство готово к выбору стратегических вариантов. К стратегическим альтернативам относятся: организационный рост, просто рост, сокращения и их сочетания. Для стратегии организационного роста характерно установление целей от достигнутого с учетом инфляции. Применяется в отраслях промышленности с устойчивой технологией. Это наиболее удобный и менее рискованный способ действия. Например, черная металлургия, угольная промышленность.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня целей над показателями предыдущего года. Применяется в динамично развивающихся отраслях с изменяющимися технологиями, её придерживаются руководители, стремящиеся к диверсификации своих предприятий. Пример: машиностроение, строительство.

Различают *внутренний рост* — это расширение ассортимента и номенклатуры продукции и *внешний рост* — приобретение одним предприятием других фирм, что приводит к конгломерации (объединение разнопрофильных фирм).

Стратегия сокращения — это стратегия последнего средства. К ней относятся: ликвидация предприятия, отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений), сокращение и переориентация части своей деятельности.

Сочетание — это объединение любых из указанных стратегий.

Выбор стратегии. Целью этого этапа является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит эффективность предприятия. На её выбор влияют факторы:

1. Какой уровень риска руководство считает приемлемым.

2. Знание прошлых стратегий. При этом сознательно или несознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив.

3. Фактор времени — это реализация даже хороших идей в неудачный момент может привести к банкротству предприятия.

Далее оформляется и утверждается стратегический план предприятия.

Основными элементами реализации стратегии являются:

— тактика — краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая на уровне среднего звена;

— политика — общее руководство для действий и принятия решений, которые облегчают достижение цели;

— процедура — описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Это имеет место при последовательности нескольких связанных между собой действий;

— правила — точное определение, что должно быть сделано в конкретной ситуации.

Методами управления реализацией стратегического плана и контроля за его исполнением служат бюджетирование и управление по целям.

Бюджет означает план, отражающий ожидаемые результаты и распределение ресурсов в количественной форме.

Этапы составления бюджета:

— Выработка, объявление общих целей предприятия, а также прогнозирование объема продаж.

— Подготовка службами оперативных смет затрат.

— Анализ и проверка предложений по бюджету.

— Подготовка итогового бюджета.

Управление по целям — метод объединения планирования, контроля и мотивации. Помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, руководителей и целями организации.

Процесс управления по целям включает: выработку целей, планирование целей, проверка и оценка работы, а также корректирующие меры.

Производительность сотрудников, имеющих конкретные цели, выше, чем у тех, у кого они не установлены, или у тех, кого просто просят стараться работать.

Причины неудач управления по целям:

1. Отсутствие заинтересованности высшего руководства.

2. Искажение концепции.

3. Трудности при постановке цели.

4. Увеличение канцелярской работы.

5. Ужесточение дефицита времени.

6. Отсутствие соответствующей квалификации.

7. Отсутствие индивидуальной мотивации.

8. Слабая интеграция с другими элементами стратегии.

9. Стратегия неуместных изменений.

Оценка стратегического плана включает: оценку стратегии, а также проверку соответствия стратегии и структуры.

Оценка стратегии — это сравнение результатов работы с целями. Оценка используется в качестве обрат-

ной связи для корректировки стратегии. Такая работа должна проводиться системно и непрерывно для повышения эффективности стратегического плана.

Проверка соответствия стратегии и структуры предприятия проводится, чтобы выяснить, способствует ли она достижению цели.

Пример краткой характеристики стратегического плана открытого акционерного общества «Днепрошина».

Миссия предприятия — это производство и реализация шин различного назначения: 190 типоразмеров шин для легковых, грузовых автомобилей, троллейбусов, горно-рудной, сельскохозяйственной и строительной техники, мотоциклов, мотороллеров, мопедов, а также 1500 наименований формованных и неформованных резинотехнических изделий.

Целями предприятия являются получение прибыли, повышение качества продукции, увеличение доли внутреннего и внешнего рынка шин.

Внешняя среда предприятия недостаточно благоприятствует развитию предприятия из-за высоких банковских процентов, транспортных тарифов и таможенных барьеров.

Конкурентоспособность шин обеспечивается наличием на предприятии научно-технического центра и его разработок новой продукции, которая соответствует международным стандартам, о чем свидетельствуют многочисленные международные награды за качество шин.

Выбор стратегических альтернатив определен ассортиментом продукции, не имеющей аналогов в странах СНГ: более 50 типоразмеров шин для отечественной и зарубежной сельскохозяйственной техники.

Результатами выбранных предприятием стратегий служат ежегодное получение чистой прибыли, за счет которой обеспечивается финансирование в значительных объемах социальных, технических и экологических программ, а также выплаты дивидендов акционерам.

IV. Выводы

1. Совершенствование методики разработки стратегического плана промышленного предприятия заключается в учете особенностей этой группы предприятий.

2. Особое место в методике уделено анализу альтернатив, обоснованию и разработке стратегии предприятия на перспективу, как основы стратегического плана.

3. Наличие и реализация стратегического плана на предприятии обеспечивают достижение поставленных целей.

Литература

1. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. — Вид. 2-ге, перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.

2. Довбня С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности / Светлана Борисовна Довбня. — Днепропетровск: Наука и образование, 2002. — 312 с.

3. Экономика предприятий: Учеб./Науч. ред. Б. И. Чайкин, В. Ж. Дубровский. — Екатеринбург: Изд-во Урал гос. экон. ун-та, 2002. — 505с.

4. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства / Г. М. Тарасюк, Л. І Шваба. — К.: Каравела, 2003. — 432 с.

5. Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия: планирование, прогнозирование, управление. Монография / Иван Дмитриевич Падерин. — Днепропетровск: ДГФЭИ. — 2002. — 336 с.

