ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

© Б. Р. Цуцулаева

КНИИ РАН ЧР, Грозный, Россия

Использование методологии стратегического планирования получила широкое распространение не только в предпринимательских кругах, но и в государственных и общественных организациях. В ходе обоснования стратегии развития, на основе системного анализа внутренней и внешней среды, менеджмент организаций пытается достичь долговременной эффективности. В статье анализируются некоторые проблемы формирования организационного механизма разработки и реализации стратегической траектории организации, в частности вопросы, касающиеся координации структурных параметров предприятия, идентификации его стратегических хозяйственных областей, а также правовой формы. Поскольку данная проблематика охватывает широкий круг управленческих проблем, нами обозначены наиболее важные, на наш взгляд, с точки зрения обеспечения адаптивности предприятия к изменениям во внешнем окружении.

Ключевые слова: стратегия, план, организация, механизм

В настоящее время предпринимательские структуры, нацеленные на серьезную конкурентную борьбу, активно используют методологию стратегического планирования, с тем, чтобы «визуализировать» возможные траектории развития организации. Ввиду сложности объекта управления, высокой степени непредсказуемости внешней среды, в качестве инструмента анализа и принятия управленческих решений выступает системный подход.

Разработка и реализация стратегического плана зависит во многом от наличия организационного механизма, обеспечивающего решение поставленных задач за счет создания простых и четких структур в рамках предприятия. Предприятия промышленного производства, являясь сложными социально-экономическими системами, располагают рядом структурных подразделений (параметров), главными из которых являются стратегические хозяйственные области, правовая форма и общая организация. Успешное выполнение мероприятий стратегического плана напрямую зависит от степени их согласованности. Поэтому необходимым условием решения проблем развития промышленных предприятий становится целенаправленное формирование организационно-

го механизма разработки системы стратегических планов и их реализации для достижения заданной цели. Каждый стратегический план, независимо от его сложности, проходит в своем развитии определенные жизненные стадии, а система стратегических планов предприятия состоит из двух уровней: стратегии предприятия на определенный период и стратегических планов, раскрывающих эту стратегию и обеспечивающих достижение ее целей.

Обеспечение процесса планирования подразумевает активизацию большого количества составляющих, которые можно обобщить следующим образом: собственно, сотрудники, вовлеченные в разработку плановых решений, используемые методы планирования, разработанные алгоритмы принятия плановых решений, система информационного обеспечения и поддержки процесса принятия плановых решений. Причем обеспечения рациональной организации разработки плановых решений подразумевает учет особенностей организации как социальной системы. Очевидно, что когнитивные и психологические особенности могут в значительной степени влиять на рациональность выбора. В ходе обоснования плановых решений тем или иным специалистом

или руководителем, вполне вероятно влияние субъективных факторов, отстаивание интересов подразделения в ущерб интересам организации в целом. Кроме того, текущая конкурентная позиция организации видится иначе на разных уровнях иерархии. Менеджеры первичного звена, непосредственно контактируя с потребителями, видят, что в действительности происходит на рынке «здесь и сейчас», в то время как высшие руководители оперируют с обобщенной рыночной действительностью из-за необходимости смотреть далеко вперед. Также следует согласиться с авторами [1], что процедура стратегического выбора в значительной степени неформальная, творческая и предполагает широкое использование экспертных оценок. Все это предъявляет высокие требования к системе информационного взаимодействия: при разработке стратегического планового решения информационная база должна включать как мнение высшего руководства, так и мнение низшего звена. Следовательно, выработка стратегии должна базироваться на основе встречных потоков информации: сверху вниз и снизу – вверх, а также информационных потоков между субъектами реализации отдельных направлений планирования.

Способность обеспечения постоянной конкурентоспособности предприятия зависит от маркетингового потенциала предприятия, представляющего собой совокупную способность обеспечения конкурентоспособности, экономической и социальной конъюнктуры товара или услуг на рынке за счет эффективных маркетинговых мероприятий в области исследования спроса, товарной, ценовой, коммуникативной и сбытовой политики, организации стратегического планирования и контроля за поведением конкурентов и потребителей. Маркетинговый потенциал, в свою очередь, зависит от уровня коммуникаций и координации, включая горизонтальную, неофициальную координацию и официальное распространение информации. К сожалению, издержки стратегического управления внешней информацией мало изучены, однако опыт развитых корпораций показывает, что значительная их часть приходится на подготовку персонала. Поэтому, если эти же затраты рассматривать в качестве

долгосрочных вложений в развитие предприятия, то оценивать информационные издержки необходимо по завершении реализации стратегического плана.

Основными вопросами организации реализации стратегических планов являются следующие:

- разработка, согласование и утверждение программы, сетевого графика и оперограммы реализации стратегических планов;
- организация системы контроля выполнения планов (проверка эффективности реализации планов и решений, постоянный контроль за достоверностью плановых предпосылок);
- стимулирование и мотивация выполнения плановых заданий в установленные сроки в соответствии с имеющимися ресурсами, требуемого качества;
- регулирование процесса реализации стратегических планов в зависимости от изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия. [2]

Стратегическая система контроля должна обеспечивать критическую оценку стратегии предприятия. В то же время возникает необходимость, в связи с неопределенностью рыночной ситуации, проверки пригодности стратегических планов на основе оценки принятых решений и их пригодности в ожидаемой рыночной ситуации. Поэтому можно сделать вывод о том, что контроль стратегических планов направлен на обнаружение совершенных в прошлом ошибок и на идентификацию необходимых поправок курса развития в будущем. В результате чего можно выделить три компонента контроля: контроль предпосылок, контроль реализации и стратегический надзор.

Разработка решений по развитию предприятия базируется на прогнозах развития релевантных факторов, включаемых в планы в качестве предпосылок, т.е. любой стратегический план базируется на совокупности предпосылок, которые должны постоянно контролироваться на пригодность в случае возможных изменений. Особое значение имеют предпосылки, связанные с деятельностью и потребностью клиентов, конкурентов, как фактор влияния внешней среды. В то же время необходим контроль за возможностью выполнения пред-

посылок внутреннего характера, связанных с потенциалом предприятия, ресурсами т.д.

Контроль реализации плановых заданий должен быть ориентирован на проверку эффективности имеющегося потенциала (задействованного реально) и на организацию работ по созданию новых ресурсов и компетенций предприятия, решая при этом следующие задачи:

- контроль за соблюдением планов по созданию нового производственного потенциала;
- проверка адекватности конкурентной позиции на рынке;
- контроль обеспечения удовлетворительного уровня прибыли за счет выполнения намеченных мероприятий.

Для своевременного выявления ошибок и успешного осуществления стратегии производится разбивка долгосрочных целей на краткосрочные (построение целевой траектории), облегчающей проведение контроля реализации мероприятий по достижению намеченных целей на определенном промежутке времени.

Стратегический надзор характеризуется как функция контроля без специальной направленности и используется для обнаружения рисков и угроз развитию, а также для поиска путей обеспечения предприятию развития в соответствии с динамикой внешней среды.

Важным этапом стратегического планирования является установление стратегических хозяйственных областей, под которыми понимается сфера деятельности, рынок и инфраструктура которой обладает относительной независимостью, а также отвечает следующим требованиям:

- ориентацией на внешний рынок, наличие самостоятельной рыночной задачи;
- наличие собственного рынка, имеющего четкие границы, определяемые характером потребностей заказчиков;
- автономное управление для того чтобы в случае необходимости хозяйственную область можно было аннулировать без серьезных последствий для других, для чего необходима также и своя инфраструктура;
- стабильность функционирования в течение длительного времени, так как долго-

срочное планирование ориентируется на долгосрочную перспективу.

Анализ требований показывает, что малые и средние предприятия, не имеющие своей инфраструктуры, часто обладают лишь одной хозяйственной областью. В качестве хозяйственной области часто применяют понятие стратегическая хозяйственная единица со связями типа «товар – покупатель – область деятельности» [3].

Организационной проблемой для средних и крупных промышленных предприятий является установление правовой формы, т.е. является ли оптимальным сложившееся правовое оформление. Особенно это актуально для крупных промышленных комплексов, в состав которых входит по несколько предприятий и организаций. Законодательно объединение самостоятельных юридически предприятий под единым руководством представляет собой концерн, единое руководство которого базируется на прямом или же косвенном владении большей частью акций других предприятий. Поэтому в зависимости от того, занимается ли головное предприятие производственно-хозяйственной деятельностью или только держит часть акций, речь идет соответственно о головной компании или холдинге. В последнее время предпочтение (в развитых странах) отдается холдинговым структурам, имеющим ряд преимуществ: высокую стратегическую гибкость, нейтральная позиция руководства концерна по отношению к различным оперативным единицам, более высокая степень децентрализации. Для решения стратегических проблем развития промышленной отрасли возможно преобразование самостоятельных предприятий и головных концернов в холдинговые структуры.

Значение организации как функции управления при разработке и реализации стратегических планов очень важно, так, как только при разработке общей органограммы, определения важнейших координационных инструментов на уровне предприятия возможно добиться запланированных целей развития. Основная задача развития предприятия обычно делится на относительно крупные подзадачи, что обуславливает для большинства средних и крупных предприятий структурирование

по многим параметрам: функциональным, по рыночным объектам, по товарам и регионам. В зависимости от размера предприятия и критериев деления задач развития в качестве производственной единицы могут выступать производственные подразделения, участки и дочерние компании. Для реализации стратегических планов необходима организационная увязка отдельных производственных единиц и участников плановых мероприятий, для чего, исходя из необходимости их координации, определяются и формируются соответствующие управленческие структуры и координа-

ционные средства, при установлении которых определяются штабные органы, которыми должно располагать предприятие.

Процесс координации базируется на зависимостях между параметрами структурирования, каждый из которых выполняет определенные задачи. Деление поля деятельности предприятия на хозяйственные области составляет базу стратегического планирования, общеприемная стратегия определяет их цели и ресурсы, стратегия хозяйственных областей конкретизирует цели и намечает пути их достижения. Поэтому выполнение плановых

Рис.1. Процесс координации структурных параметров предприятия [4]

программ и мероприятий, необходимых для реализации стратегии, будет успешно в том случае, если правовая форма и организационная структура будут отвечать потребностям хозяйственных областей. При этом правовая структура представляет собой внешнюю форму, которая должна быть адаптирована к решениям предприятия, а создание оптимальной организационной структуры исходя из совокупности критериев и хозяйственных условий, и ограничений способствует организационной координации всех участников разработки и реализации стратегических планов предприятия. На рисунке 1 схематически отражен процесс координации структурных параметров предприятия, согласованность которых обеспечивает упрощение организационных структур, четкое разграничение полномочий и сфер ответственности.

Установление стратегических хозяйственных областей производится независимо от действующих стратегических планов и существующих организационных структур. Матрица хозяйственных областей создается для общей картины регионального распределения деятельности предприятия, если предприятие размещено в нескольких местах, на полях матрицы указываются основные виды деятельности и соответствующие инфраструктуры. В процессе обсуждения возможностей развития предприятия может возникнуть необходимость изменения его правовой формы. После дифференциации общей задачи развития по подразделениям и структурным единицам осуществляется их привязка к общей организационной структуре с определением руководителей, при этом следует учитывать установленные хозяйственные области, региональное распределение деятельности и инфраструктуры. Следующим этапом становится формирование координационной организации предприятия с описанием необходимого инструментария. Определение этапов изменений и их временной график является заключительным этапом процесса координации. Учитывая тесную взаимосвязь организационных и правовых изменений, планирование их реализации осуществляется совместно. Если предприятие действует в одной хозяйственной области и в одном месте, то необходимость

координации возникает только в отношении функций.

Деятельность такого предприятия в нескольких местах (регионах, странах) предопределяет создание отделений, распределенных по месторасположению мощностей, а для координации функций создаются штабы или дополнительные органы управления. В случае, когда предприятие имеет несколько хозяйственных областей, то возникает необходимость в координации в сферах деятельности, поэтому рациональной считается дивизиональная организация с ориентацией на хозяйственные области.

Таким образом, можно сделать вывод, что недостаточная координация затрудняет реализацию стратегии предприятия, вызывает дополнительные издержки, затраты времени, искажение информации. Согласованность действий, обеспечиваемая координацией, позволяет упростить организационные структуры, чем создаются предпосылки для четкого разграничения компетенций и сфер ответственности, являясь одновременно и дополнительным средством мотивации.

При разработке и реализации стратегического плана необходимо учитывать интересы всех групп, связанных с деятельностью предприятия.

При этом отношения с той или иной группой должны строиться таким образом, чтобы:

- предприятие не лишилось критически важных ресурсов;
- интересы групп в успехе развития предприятия оставались в силе;
- рыночная активность предприятия была обеспечена. [5]

В развитых странах с рыночной экономикой широко используется практика привлечения к работе над разработкой и реализацией стратегического плана (и его проектов и программ) инженерно-консультационных или консалтинговых организаций, спектр услуг которых очень обширен, начиная с предварительных исследований, составление проекта плана и кончая контролем его реализации. Наиболее значимым участником является основной инвестор, обеспечивающий вложение капитала в реализацию плана развития промышленного предприятия.

Инвестор должен осуществлять обеспечение этапов, программ и проектов денежными средствами. В то же время банк (инвестор) является владельцем всего имущества, которое приобретено другими участниками контрактов за счет кредита, пока не будут выплачены все деньги по кредитному соглашению.

Таким образом, учитывая то, что организация работ по планированию представляет собой процесс переработки входа системы планирования (предприятия) в ее выход по достижении целей предприятия, а главной задачей управления является установление и регулирование связей между элементами плана, которые должны устанавливаться и регулироваться также между участниками разработки и реализации стратегического плана, можно сделать вывод о том, что организация ведения процесса стратегического планирования состоит из: организационных форм разработки и реализации плана и организационных структур управления стратегическим планированием.

Ряд функций по реализации планов традиционно принадлежит самим разработчикам: производство, финансовые операции, монтаж, наладка и пуск оборудования, составление стратегических, текущих и оперативно-календарных планов по различным аспектам производственно-хозяйственной деятельности на каждом временном этапе развития предприятия. Другая часть функций распределяется между предприятиями-участниками реализации отдельных проектов и программ (от одного к другому). Все варианты распределения функций между участниками планирования отражаются в форме организации работ с ними.

В наибольшей степени оптимальным вариантом организационной формы управления стратегическим планом промышленного предприятия (малого, среднего) является концепция «основной системы», так как не связана с коммерческими интересами и по своему содержанию является предельно объективной. Во всех остальных случаях организационные формы (система расширенного управления, система ускоренного развития) предполагают, что руководитель стратегического плана (из управляющей подсистемы), берет на себя ответственность по завершению его реализации

в соответствии с установленными нормативами. Независимо от выбранной организационной формы, все они должны быть целенаправлены на конечный результат, а основным достоинством являться концентрация ответственности за инвестиционный цикл в едином органе. Организационные структуры стратегического управления создаются на базе уже действующих на предприятии структур. Могут применяться основные типы организационных структур: рабочая группа и матричная, а также комбинационная структура, состоящая из первых двух.

Матричные структуры являются сложными, причем сложность возрастает с усложнением целей и задач стратегического планирования и управления, что характерно для крупных промышленных комплексов.

Для стратегического маркетингового управления планами развития промышленного предприятия, необходимо формирование такого организационного механизма реализации отдельных проектов, планов и программ, составляющих стратегического плана, который должен быть прост по структуре и доступен для предприятий различных организационно-правовых форм, а также эффективен по достижению целей развития предприятия. При таком подходе становится целесообразным формирование стратегических проектных центров, задачей которых является разработка, контроль и координация выполнения всеми подразделениями предприятия конкретных программ и проектов. Такая организация эффективна для крупных промышленных предприятий, позволяет децентрализовать маркетинг в случае, если стратегические центры ориентированы на координацию выполнения всеми производственными и функциональными подразделениями программ по обеспечению определенных категорий потребностей всеми видами продукции и услуг. В этом случае можно говорить об организационном механизме горизонтальных взаимоотношений руководителей стратегических центров с функциональными службами предприятия, который реализуется посредством заключения между ними соответствующих внутрифирменных контрактов. Высший орган управления

предприятием формирует портфель заказов по стратегическим программам и хозяйственным областям, определяет политику инвестиций и бизнеса в рамках существующей структуры стратегических центров. Возможно привлечение к работе с центрами консультантов по реализации конкретных проектов и программ.

К сожалению, можно констатировать, что лишь малое число промышленных предприятий региона (и страны в целом) в настоящее время в состоянии ее реализовать, так как большинство вынуждено ориентироваться на выживание. Общий план стратегических действий оказывается в таких случаях наиболее приемлемым. При этом все зависит от конкретных условий, позволяющих использовать комбинированную стратегию, сочетающую элементы стратегий развития и выживания. Определение стратегии находится в компетенции владельца капитала и руко-

водстве предприятия. Критическим условием для выживания и развития предприятия является способность адаптации предприятия и его персонала к изменениям во внешнем окружении, степень неопределенности которого определяется, главным образом, уровнем сложности и интенсивности изменений. Поэтому предприятия вынуждены адаптироваться к труднопредсказуемым изменениям во внешнем окружении. В то же время, чем выше неопределенность организационного окружения, тем большее значение приобретают сокращение вертикальной дифференциации, децентрализации тактических решений, повышение уровня профессионализма работников и уменьшение степени формализации. Несвоевременная адаптация организационных структур, их недостаточная гибкость могут создавать внутренние препятствия для развития промышленных предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Колыванов В. Ю., Загирова А. З., Сфиев Х. А., Якубов Т. В.* Развитие предпринимательской деятельности в контексте повышения эффективности функционирования предприятий строительного комплекса. – Грозный: «Книжное издательство», 2012. 168 с.
2. *Киселева О. Н.* Организационно-управленческие инновации как фактор развития предприятия: монография. Саратов: Изд-во СГТУ им. Гагарина Ю. А., 2016. 187 с.
3. *Пелих А. С.* Организация предпринимательской деятельности. М.: Экономика и управление, 2003. 384 с.
4. *Гитинов А. У.* Организационно-экономические аспекты стратегического планирования развития строительных предприятий: диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.05. Махачкала, 2002. 136 с.
5. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент. М.: ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2008. 432 с.

PROBLEMS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANS AT THE ENTERPRISE: ORGANIZATIONAL ASPECTS

© B. R. Tsutsulaeva

Research Institute of RAS, Grozny, Russia

The use of the methodology of strategic planning has become widespread not only in business circles, but also in state and public organizations. In the course of substantiating a development strategy, based on a systematic analysis of the internal and external environment, management of organizations is trying to achieve long-term effectiveness. The article analyzes some problems of the formation of the organizational mechanism for the development and implementation of the strategic trajectory of the organization, in particular, issues related to the coordination of the structural parameters of the enterprise, the identification of its strategic business areas, as well as the legal form. Since this issue covers a wide range of managerial problems, we have identified the most important, in our opinion, from the point of view of ensuring the adaptability of the enterprise to changes in the external environment.

Keywords: strategy, plan, organization, mechanism

REFERENCES

1. Kolyvanov, V. Yu., Zagirova, A. Z., Sfiev, Kh. A. and Yakubov, T. V. (2012) Razvitie predprinimatel'skoi deyatel'nosti v kontekste povysheniya effektivnosti funktsionirovaniya predpriyatii stroitel'nogo kompleksa. [The development of entrepreneurial activity in the context of increasing the efficiency of the functioning of the enterprises of the construction complex]. Grozny: "Book Publishing House". p. 168.
2. Kiseleva, O. N. (2016) Organizatsionno-upravlencheskie innovatsii kak faktor razvitiya predpriyatiya: monografiya. [Organizational and managerial innovation as a factor in the development of an enterprise: monograph]. Saratov: Publishing House of the SSTU. Gagarina Yu.A. p. 187.
3. Pelikh, A. S. (2003) Organizatsiya predprinimatel'skoi deyatel'nosti. [Organization of entrepreneurial activity]. M.: Economics and management. p. 384.
4. Gitinov, A. U. (2002) Organizatsionno-ekonomicheskie aspekty strategicheskogo planirovaniya razvitiya stroitel'nykh predpriyatii: dissertatsiya kandidata ekonomicheskikh nauk: 08.00.05. [Organizational and economic aspects of strategic planning for the development of construction enterprises: the dissertation... candidate of economic sciences: 08.00.05]. Makhachkala. p. 136.
5. Zub, A. T. (2008) Strategicheskii menedzhment. [Strategic management]. M.: TC "Velby", publishing house «Prospekt». p. 432.