

УДК 334.758.4

И. Г. Павловская

Донецкий национальный технический университет

ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУРАХ

Рассмотрены современные подходы к процессу планирования показателей корпоративного взаимодействия, которые основываются на рациональной комбинации свойств целостности интегрированной структуры, влиянии индивидуальных характеристик составных частей холдинга.

Ключевые слова: интегрированные структуры, стратегическое планирование, холдинг, жизненный цикл, диверсифицированные корпорации, конкурентоспособность, внешняя среда, организационно-производственные структуры.

Переход в новое тысячелетие для отечественной экономики сопровождался сложными изменениями в общественном укладе, системными кризисами управления на различных уровнях. Реформационные процессы, проходящие в Украине, нацелены не только на формирование рыночных механизмов, но и на становление новых подходов в управлении, основанных на активных предпринимательских реакциях, поиске эффективных форм организации производства, разработке социально ориентированных программ развития бизнеса. Широкое распространение получила тенденция укрупнения производственно-хозяйственных структур, увеличился корпоративный сектор экономики при отсутствии достаточного опыта руководства такими организациями. К данным обстоятельствам необходимо прибавить факторы развития мировой экономики, с характерным обострением конкурентного противостояния, соперничеством в сферах высоких технологий. Достижение максимального спектра устойчивых конкурентных преимуществ украинских предприятий на внутренних и внешних рынках является первоочередной задачей в рамках национальной экономики. Провозглашаемый на протяжении последних десятилетий тезис, согласно которому степень общественного благосостояния определяется в соответствие с эффективностью управления на макро- и микроуровнях, находит реальное подтверждение.

На данный период состояние управления отечественными предприятиями характеризуется типичными проблемами, связанными с запоздалым реагированием на изменение внешней среды, отсутствием комплексного подхода к процессу разработки систем управления, преобладанием краткосрочных целей в ущерб долгосрочным программам развития, формальным отношением к составлению и реализации стратегических планов, как следствие — низкой конкурентоспособностью.

Зарубежные и отечественные ученые продолжают развивать теорию эволюционной концепции управления, исследуя организационные вопросы стратегического планирования в крупных диверсифицированных структу-

рах. Формируются новые подходы к управлению потребностями крупных корпораций, разрабатываются совокупные критерии, соответствующие эффективной модели хозяйствования. Существенный вклад в решение проблем реорганизации структуры корпоративного управления внесли как ученые западной школы управления, так российские, а также отечественные исследователи: В. Дуфла, У. Фон Ховен, М. И. Круглов, Д. М. Гвишиани, Ю. Б. Винслав, В. Е. Дементьев, И. П. Булеев, Г. М. Скударь, А. В. Козаченко и др.

Целью статьи является развитие теоретических основ и разработка методических подходов по совершенствованию организации процесса стратегического планирования в интегрированных структурах.

Основой для непрерывного развития организации является необходимость систематического отслеживания и реагирования на изменения в макросреде, неподконтрольной предприятию, которые имеют место в экономической, политической, технологической и социальной сферах. В результате этого субъекты экономической деятельности вынуждены свою внутреннюю среду приводить в соответствие с требованиями и условиями внешней среды.

На этом основании можно утверждать, что предприятия, в частности, холдинговые структуры, функционируют на условиях постоянной цикличности процесса производства (индивидуальном воспроизводстве), проходя (повторяя), таким образом, собственный жизненный цикл [1, с. 130].

Жизненный цикл предприятия определяется концепцией управления, которая в основном исходит из того, что существование предприятия не может быть вечным. Практические наблюдения ученых сводятся к констатированию следующих закономерностей — в среднем предприятие функционирует около 25 лет. При этом выделяют четыре этапа жизнедеятельности. Первый этап: в течение четырех лет проходит освоение производства; второй — 12 лет отводится на его совершенствование; третий — на протяжении шести лет осуществляется частичное расширение отдельных направлений деятельности и на четвертом этапе около трех лет требуется на сворачивание производства. Вместе с этим отмечается, что прохождение четвертого этапа предприятием может быть отсрочено в результате вовремя проведенной реструктуризации.

В действительности, необходимо справедливо отметить факты существования и эффективного функционирования некоторых корпораций, жизненный цикл которых насчитывает больше века. По сегодняшним экономическим показателям развития, процесс затухания для них не является ближайшей перспективой.

Жизненный цикл характеризуется колебанием общих показателей эффективной деятельности предприятия, на каждом этапе которого требуется детальная разработка стратегии и тактики поведения. Следовательно, объективной потребностью является планирование как инструмент управления жизненным циклом предприятия.

В этой связи планирование приобретает особую актуальность непосредственно для объединений холдингового типа, поскольку их хозяйственная

структура выстраивается по технологической вертикали и состоит из предприятий, находящихся на различных этапах жизненного цикла. Современное отслеживание этапов развития структурных единиц позволит обосновано принимать управленческие решения по адресному привлечению заемных средств в подразделения, предотвращать избыточное финансирование «зрелых» отраслей, а также вовремя проводить мероприятия по реструктуризации отдельных звеньев, предупреждая разрыв технологического цикла.

Применительно к крупным диверсифицированным корпорациям, которыми являются холдинговые структуры, отличительная особенность стратегического планирования выражается в интеграции частных стратегий компании в единый план стратегического развития. Набор частных стратегий определяет логическую последовательность разработки разделов стратегических планов производственно-финансового роста. Практический опыт свидетельствует, что они ориентированы, главным образом, на решение актуальных задач по обеспечению конкурентоспособности своей продукции, поиску новых рынков сбыта, распределению всех видов ресурсов между основными сферами деятельности: производственной, сбытовой, финансовой, инновационной. Цели стратегического плана многообразны и приведенный в табл.1 перечень не является полным [2, с. 504–511].

Таблица 1

Набор возможных видов и целей стратегического плана корпорации

Виды частных стратегий компании	Цель стратегического плана (возможные варианты)
1. Реализация продукции на рынке	1.1 Увеличение прибыли от реализации продукции 1.2. Увеличение доли присутствия на рынке
2. Стратегия производства	2.1. Предпочтения в ассортиментной политике 2.2. Задачи по наращиванию производственного потенциала 2.3. Повышение качества продукции
3. Инвестиционная стратегия	3.1. Использование собственных инвестиционных средств компании и заемных средств 3.2. Распределение материальных средств в основной и оборотный капитал 3.3. Приобретение акций других компаний
4. Направление организационно-экономического развития	4.1. Перераспределение управленческих функций 4.2. Реорганизация структуры предприятия 4.3. Формирование будущего статуса компании
5. Инновационная стратегия	5.1. Усовершенствование технологий
6. Социальное развитие предприятия	6.1. Улучшение условий труда 6.2. Повышение квалификации кадров

Количество частных стратегий не может быть фиксированным, так как капитал модернизируется под влиянием реальных условий функционирования компании. Идеология предприятия может усложняться в результате непрерывной трансформации, это, в свою очередь, затрудняет поиск оптимальных решений поставленных задач.

Характерной особенностью холдинговых структур и других интегрированных объединений является единство предпринимаемых действий с целью достижения максимального эффекта от интеграции. Поэтому, приступая к процессу стратегического планирования, необходимо принимать во внимание организационно-экономические принципы, лежащие в основе объединения. С учетом классификации организационной структуры и определённой корпоративной иерархии управления, намечают основные подходы к разработке стратегического плана, отражающего специфику предприятия.

В холдингах с дивизиональной структурой разработка и реализация стратегического плана ложится на базовые предприятия. Высшим руководящим органом компании непрерывно анализируются показатели эффективности работы отдельных базовых единиц. В результате такого анализа делается вывод об устойчивости тенденций поступательного развития и проблемах, возникающих в процессе функционирования. В итоге организационно-экономический потенциал организаций определяется рядом целевых показателей, намечаемых руководством холдинга. Высокий уровень комплексному стратегическому планированию обеспечивает координация вышестоящими органами используемых методов и принципов к формированию единого плана.

Основываясь на принципах жёсткого управления холдингом, центр разрабатывает стратегический план. Он определяет общие стратегические цели, собирает и анализирует технико-экономические показатели, выявляет тенденции развития отдельных предприятий, входящих в холдинг. Такие планы носят директивный характер и подлежат корректировке только принявшим их органом.

Систему стратегических планов рассматривают в качестве логически взаимосвязанной совокупности управленческих решений, которые имеют собственные критерии оценки. Комплексная оценка включает в себя рассмотрение следующих моментов:

- определение стратегии и программ по распределению ресурсов для различных уровней компании в определённые временные периоды;
- наличие установленных приоритетов для распределения ресурсов;
- конкретное обозначение целей и задач для всех элементов предприятия;
- прогнозные сценарии и допущения, предусматривающие изменения конкурентных и внешних факторов, а также меры по адаптации внутренней среды организации;
- финансовый прогноз, выраженный в денежном эквиваленте, от полной реализации намеченной стратегии;
- определение координационных механизмов и норм организационно-экономического регулирования;
- установление нормативов для оценки достигнутого объёма реализованной стратегии [3, с. 84].

Исходя из указанных критериев оценки системы стратегического плана, в целом процесс его разработки можно разделить на ряд этапов.

На первом, основополагающем, этапе устанавливаются приоритетные направления и ориентиры будущей деятельности, формируются видение, миссия, комплекс целей.

Назначение второго этапа сводится к проведению анализа состояния, в котором в настоящее время находится предприятие, и детальному рассмотрению важнейших тенденций в решающих сферах деятельности корпоративного бизнеса.

Проведение такого анализа предусматривается на каждом предприятии, входящим в холдинг, затем на этом основании даётся оценка результатов интеграционного взаимодействия между ними. На данном этапе также исследуется динамика развития рынка, на котором выступает корпорация. Итоги воплощаются в логическое структурирование проблем и предлагаемые способы их решения как в целом для всей интегрированной структуры, так и для каждой базисной единицы.

Основываясь на данных анализа, проводят стратегическое сегментирование предстоящей деятельности, определяют официальную политику руководства в отношении товарно-рыночной экспансии. Одним из важных моментов в ходе исследования является вывод о необходимости приобретения новых структурных единиц либо о ликвидации уже имеющихся с целью поддержания устойчивого роста и развития холдинга. Как показывает практика, главным вопросом на данной стадии разработки стратегического плана остаётся обеспечение мер по повышению конкурентоспособности своей продукции, что влечет чёткое определение количественных показателей финансовых затрат, влияющих на динамичный рост этой характеристики [4, с. 75].

На заключительном этапе осуществляется переход к непосредственной разработке совокупности мероприятий, направленных на реализацию намеченных частных стратегий интегрированной корпорации. Расчетным путём определяются необходимые ресурсные и экономические затраты, реальная оценка которых снижает риск, связанный с необъективными прогнозами будущих расходов. Для того, чтобы достичь балансировки параметров затратной и доходной части плана, количественные показатели затрат и финансовые ресурсы распределяют по годам планируемого периода. Все мероприятия, предусматриваемые стратегическим планом, должны учитывать специфику интегрированных корпоративных структур, в каждом его разделе могут быть предусмотрены меры по снижению внешних угроз.

Сущность стратегического планирования, как логического и аналитического инструмента управления, заключается в определении будущего положения организации и оно направлено на адаптацию деятельности к непрерывно меняющимся условиям внешней среды с целью извлечения дополнительных выгод из появившихся возможностей. Комплексный подход к процессу стратегического планирования затрагивает все уровни управления, в частности: корпоративный, отделенческий, различные виды деятельности, ассортиментную продукцию. Эффективное осуществление стратегического планирования в интегрированных структурах зависит от чёткого разделения направлений своей производственно-хозяйственной и

финансовой деятельности, балансировки интересов отдельных предприятий-участников [5, с. 95].

Рыночные условия экономики не препятствуют активному ведению плановой деятельности на предприятии. Напротив, планирование является осмысленным управленческим процессом, направленным на реализацию перспективных аспектов развития, учет факторов влияния на хозяйственно-экономические механизмы, регулирование взаимных интересов и рисков отдельных представителей организационно-производственной структуры интегрированного объединения.

Специфика стратегического планирования в рамках холдинговой структуры состоит в обеспечении единой направленности целей и действий всех предприятий-участников, в результате которой достигается эффект синергии. В процессе данного вида планирования необходимо чётко наметить функции общекорпоративного центра и хозяйственных единиц. Основными задачами базовых предприятий в ходе стратегического планирования являются: создание единой информационно-методической системы, как основы планирования, установление сроков и этапов, разработка общей системы отчетности, контроля и координации.

Список использованной литературы

1. Брюховецкая Н. Ю. Экономический механизм предприятия в рыночной экономике: методология и практика. — Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. — 276 с.
2. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. — М.: Русская Деловая Литература, 2001. — 768 с.
3. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ.; Общая ред. и предисл. Г. Б. Кочеткова. — М.: Прогресс, 2003. — 397 с.
4. Новицкий Е. Стратегическое планирование в высокодифференцированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АКФ «Система» // Российский экономический журнал. — 2009. — № 8. — С. 72–78.
5. Третьякова Е. Оценка системы корпоративного управления: методика анализа / Третьякова Е. // Проблемы теории и практики управления. — 2010. — № 1. — С. 90–97.

І. Г. Павловська

Донецький національний технічний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ВЕЛИКИХ ПРОМИСЛОВИХ СТРУКТУРАХ

Резюме

Розглянуто сучасні підходи до процесу планування показників корпоративної взаємодії, що ґрунтуються на раціональній комбінації властивостей цілісності інтегрованої структури, визначенні впливу індивідуальних характеристик складових частин холдингу.

Ключові слова: інтегровані структури, стратегічне планування, холдинг, життєвий цикл, диверсифіковані корпорації, конкурентоздатність, зовнішнє середовище, організаційно-виробничі структури.

I. G. Pavlovskaya

Donetsk National Technical University

ORGANIZATION OF THE STRATEGIC PLANNING IS IN LARGE INDUSTRIAL STRUCTURES

Summary

Modern approaches to the planning process indicators of corporate interaction, which are based on a rational combination of the properties of the integrity of the integrated structure, the impact of individual characteristics of the component parts of the holding.

Key words: integrated structures, strategic planning, holding, life cycle, diversified corporations, competitiveness, external environment, organizational-production structures.