УДК 338.26

В. П. Грахов, доктор экономических наук, профессор, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова
Е. Ю. Лекомцева, аспирант, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Описана необходимость стратегического планирования, а также эффективность его применения.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, развитие стратегии.

Начало практики стратегического планирования предпринимательскими структурами России было связано с переходом от командно-административной модели к рыночной модели экономики. Полная самостоятельность в принятии жизненно важных и дорогостоящих управленческих решений долго ставила в тупик многих руководителей российских предприятий. Их неподготовленность к умению обосновать глобальные подходы своей деятельности вела к возникновению таких проблем, как разрыв хозяйственных связей, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов научно-технического прогресса и спад промышленного производства.

Впервые организованный бизнес в мире столкнулся с необходимостью стратегического планирования в условиях экономического кризиса, когда стали отчетливо видны слабые стороны одних организаций и сильные стороны других. Именно в такие кризисные периоды приходит понимание того, что руководство фирмы впустую истратило огромные ресурсы, которые уже никогда не дадут ожидаемого эффекта. В периоды кризиса в экономике до предела обостряется конкурентная борьба, победителем из которой выходит тот, кто сумел добиться бóльших конкурентных преимуществ.

Десятилетия российские предприятия работали, решая оперативные и текущие вопросы, не обращаясь к стратегическим подходам. Однако при отсутствии централизованного руководства качественно меняется цена управленческого решения. В условиях хозяйственной самостоятельности и нестабильности внешней среды далеко идущие последствия управленческих решений без опоры на стратегические цели лишают тактические действия обоснованности и последовательности. Это и привело многих руководителей отечественных предприятий, как в свое время и руководителей западных компаний, к необходимости использования стратегического планирования.

Стратегическое планирование еще относительно молодо в экономике нашей страны. Можно считать, что предпосылкой для его развития в России стало долгосрочное планирование, активно применявшееся ранее и давшее возможность предприятиям расширять горизонты своего взгляда на будущее, связывая текущую деятельность с более масштабными задачами [1].

Разные авторы по-разному подходят к раскрытию роли стратегического планирования в деятельности фирмы.

Классический подход, имеющий почти вековую историю в стратегическом планировании, предполагает оценку сильных и слабых сторон фирмы на основе экспертных знаний и эмпирических зависимостей. Однако такой подход не вскрывает как слабости, так и силы предпринимательской единицы, что решается только в рамках системного подхода, когда фирма рассматривается как открытая система. В такой системе можно исследовать соответствующим образом состав, структуру, внутренние отношения, процессы организации и обмена между ней и окружающей средой. Но главная проблема современной методологии стратегического планирования заключается в поиске рационального использования возможностей системного подхода, имеющего стратегическое значение для фирмы.

Другие авторы считают, что стратегическое планирование – это процесс, порожденный результатами изучения внешней и внутренней среды хозяйствования. Его цель – помочь фирме капитализировать свои сильные стороны и минимизировать слабые. Опыт показывает, что в процессе выработки стратегии критерием выбора альтернатив должно быть то, что фирмой делается особенно хорошо. Поэтому не нужно строить стратегический план на основе тех видов деятельности, которыми фирма занималась мало или вообще не занималась, так как стратегия должна отвечать сильным и слабым сторонам ее деятельности и конкурентным возможностям. Сильные стороны фирмы делают некоторые возможности в стратегии более приемлемыми, увеличивая вероятность их реализации. А слабые стороны и слабое конкурентное положение фирмы усиливают риск, увеличивают вероятность невыполнения принятой стратегии. Поэтому учет сильных сторон деятельности важен, поскольку он: а) дает возможность максимально использовать имеющийся опыт; б) позволяет получить преимущества в конкурентной борьбе; в) является фундаментом стратегии в целом. Даже если фирма не обладает никакими преимуществами, что встречается довольно часто, она должна состав-

© Грахов В. П., Лекомцева Е. Ю., 2012
Получено 05.03.12

лять свой план развития на основе имеющихся преимуществ.

Выбор типа стратегии имеет кардинальное значение для фирмы и влечет долговременные необратимые последствия. И хотя неверное стратегическое решение можно предотвратить принятием другого решения, это потребует значительных ресурсов, возрастающих во времени. На практике к таким принципиальным решениям относятся планы реконструкции, расширения или ликвидации производств, коренного изменения профиля или специализации деятельности фирмы [2].

На практике некоторые руководители предприятий не видят принципиальных различий между стратегическим и долгосрочным планированием. Но они существуют и сводятся в основном к следующему. Процесс стратегического планирования представляет собой разработку процедур и операций, необходимых для достижения будущего. Он может быть рассчитан на длительный период времени. Но может основываться и на среднесрочном планировании, что более приемлемо для российских предприятий, действующих в условиях предельно высокой неопределенности. Кроме того, в отличие от долгосрочного плана стратегическое планирование не просто сосредоточено на данном периоде времени, оно включает в себя совокупность глобальных идей развития предприятия.

Одним из важных вопросов стратегического планирования является вопрос наличия у предприятия сил и опыта для проведения в жизнь выбранной стратегии. Компании и их управляющие по-разному осуществляют разработку стратегии. В небольших фирмах, управляемых самим владельцем, выработка стратегии проходит неформально. Часто такая стратегия существует только в уме предпринимателя и в устных договоренностях с главными специалистами. А крупные компании склонны вырабатывать более обстоятельный стратегический план, детально излагая необходимые процедуры, формы и временные факторы, а также ежегодно его корректируя.

В процессе формирования стратегии ведущая роль принадлежит управляющему. Как правило, применяются следующие способы выработки стратегии.

1. Главный стратегический подход. В этом случае управляющий лично выступает как главный стратег и предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии и их детали. Такая крайне централизованная работа по выработке стратегии оправдана в том случае, если управляющий обладает сильным интуитивным чувством видения того, что необходимо сделать и как. Основной недостаток этого способа выработки стратегии заключается в том, что его масштаб в большой мере зависит от соответствующих достоинств одного человека.

2. Подход «делегирования полномочий». В этом случае ответственный управляющий передает выработку стратегии другим. Однако в ходе переговоров и отчетов он постоянно находится в курсе дела. Этот стиль имеет преимущество в том, что позволяет управляющему осуществлять широкий выбор стратегических идей. Недостатком этого способа является то, что управляющий может быть отделен от процесса выработки стратегии в детализированном понимании.

3. Совместный подход. Самой сильной стороной этого способа является то, что разработчики стратегии должны также выполнять ее. Когда подчиненные вносят свою лепту в разработку генеральной стратегии, они также являются ответственными за ее работу. В совместном подходе к выработке стратегии имеется свой риск. Иногда возникающая стратегия является компромиссом и ей не хватает смелой творческой инициативы. В других случаях стратегия представляет собой консенсус с вариантом, разработанным влиятельными подчиненными, у которых есть свой общий интерес в продвижении их собственных проектов. Совместный подход особенно благоприятен для формирования политической стратегии.

4. Инициативный подход характеризуется тем, что управляющий лично заинтересован в выработке деталей стратегии и не возглавляет группу разработчиков. Он побуждает исполнителей выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию. В этом случае стратегия движется снизу вверх. Ценность лидерства состоит в том, что оно побуждает людей на нижних организационных уровнях предлагать стратегические инициативы. Но инициативные действия, исходящие из различных частей организации, вряд ли могут сформулировать логическую модель или поддержать ясное стратегическое направление.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи подразделений фирмы, видов ее деятельности и систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать. Как известно, руководители среднего звена весьма неохотно отвлекаются на решение стратегических задач. Все свое рабочее время они затрачивают на оперативные вопросы, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности. Однако формализация планирования и включение в функциональные обязанности руководителей подготовки информации стратегического характера гарантирует успех деятельности. Но с другой стороны немаловажной трудностью в использовании стратегического планирования является излишняя формализация постановки целей. При такой ситуации их реализация, осуществляемая бюрократическими методами, также не дает должного эффекта [3].

Существенной проблемой внедрения стратегического планирования является то, что фирма не располагает необходимой для эффективного его использования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же у нее, как правило, отсутствуют компетентные специалисты, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии в сложившихся условиях. Нередки случаи, когда у фирмы отсутству-

ет необходимая связь между стратегическим и тактическим планированием. А если долговременные цели стратегии не охвачены текущими планами, то невозможно добиться их осуществления. Бывает, что цели тактического планирования основываются на статистических данных прошлых периодов, достигнутых фирмой. И здесь также отсутствует необходимая связь с целями стратегического планирования.

Таким образом, стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия.

Библиографические ссылки

1. *Владимирова Л. П.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – С. 345–376.

2. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. – СПб. : Питер, 2002, – С. 210–269.

3. *Морозова Т. Г.*, *Пикулькина А. В.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М. : Юнити-Дана, 2000. – С. 88–105.

V. P. Grahov, Doctor of Economics, Professor, Kalashnikov Izhevsk State Technical University
E. Yu. Lekomtseva, Post-graduate, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

Strategic Planning of Investment Projects

The paper discusses the need of strategic planning at the enterprise and its application efficiency.

Key words: strategy, strategic planning, how to develop strategy.

УДК 658.5.011

Ф. П. Зотов, кандидат технических наук, доцент, Уральский государственный лесотехнический университет, Екатеринбург

РЕЗЕРВЫ В ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Оценивается практика российского промышленного менеджмента. Осуществляется поиск резервов в эффективности управленческой деятельности на промышленном предприятии.

Ключевые слова: промышленный менеджмент, управленческая технология, эффективность управленческой деятельности.

Многие исследователи характеризуют современные экономические условия в промышленности как условия, когда сложно ожидать быстрого и тотального обновления производственной базы промышленных предприятий и притока инвестиций в строительство новых производств. Предприятия не располагают собственными средствами на производственную модернизацию, вследствие чего маловероятны быстрое улучшение качества конечной продукции и рост производительности в промышленности. Остается обратить внимание на многообещающий и более доступный путь повышения продуктивности хозяйственно-экономической деятельности промышленных предприятий, а именно на новые технологии для управленческой деятельности [1]. Многообещающим его можно называть в силу того, что эффекты от вложений в управленческие технологии по отношению к эффектам от вложений в промышленные технологии составляют пропорцию от 80 к 20 по одним оценкам [2] и от 95 к 5 – по другим оценкам [3]. Мировой промышленный менеджмент накопил достаточно примеров успешного применения современных управленческих технологий, и они более чем доступны для освоения российскими управленцами.

Оценка соответствия принципам Э. Деминга применительно к практике российского промышленного менеджмента

Представляется, что известные 14 принципов менеджмента Эдвардса Деминга, сформулированные им в 1986 году в работе «Выход из кризиса», могут служить идеальной базой для того, чтобы качественно оценить эффективность управления на российском промышленном предприятии [3]. В таблице 1 кратко изложено состояние российской практики управления, применительно к упомянутым принципам [4].

Как видно из описания, предложенные принципы не входят в систему взглядов руководителей российских предприятий. Однако предоставленную информацию не следует понимать как сигнал о бедственном положении. В первую очередь в ней заложены резервы для повышения эффективности управления.

© Зотов Ф. П., 2012
Получено 06.03.12