

УДК 338.242

Н.И. Бабкина, Е.А. Байков

**ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ВНУТРИФИРМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

N.I. Babkina, E.A. Baikov

**FEATURES OF ESTABLISHING AND OPERATING
THE INTEGRATED SYSTEM
OF CORPORATE STRATEGIC PLANNING**

Обоснована необходимость формирования интегрированной системы внутрифирменного стратегического планирования предприятия. Рассмотрены система планов организации и виды плановых документов. На конкретном примере показана взаимосвязь разработки этих документов. Предложены альтернативные подходы к организации внутрифирменного стратегического планирования на предприятии. Обоснована целесообразность создания подсистемы стратегического планирования и оперативно-го управления в чрезвычайных ситуациях.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ; ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ; ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА; ПРЕДПРИЯТИЕ; ПЛАН.

The article defines the necessity to create the integrated system of corporate strategic planning, with considering the system of management plans and planning documents. The example shows the correlation in the document development. The article presents alternative approaches to corporate strategic planning at the enterprise and proves expedient to create a subsystem of strategic planning and operational management in emergency situations.

STRATEGIC PLANNING; CORPORATE PLANNING; INTEGRATED SYSTEM; ENTERPRISE; PLAN.

Стратегическое планирование — это особый вид плановой работы, состоящей в разработке специальных документов: стратегических планов, программ, проектов, бюджетов, которые детализируют разработанные стратегии по целям, задачам, ресурсам и времени. Реализация планов, в конечном счете, должна обеспечивать выполнение принятых стратегий, а в случае их правильного выбора соответственно и процветание организации в долгосрочной перспективе [3, 7–10 и др.].

Анализ опыта плановой деятельности эффективно функционирующих крупных предприятий показывает, что для успешной реализации корпоративной и бизнес-стратегий необходимо создавать систему интегрированного внутрифирменного стратегического планирования, которая должна представлять собой комплекс согласованных мероприятий по разработке стратегических, тактических и оперативных (операционных)

планов на всех уровнях управления предприятием. Стратегическое внутрифирменное планирование также должно обеспечить взаимную согласованность между генеральной стратегией фирмы, ее отдельными бизнес-стратегиями, обеспечивающими и функциональными стратегиями, а также соответствующими планами по всем видам деятельности и технологическим цепочкам — маркетингу, производству, финансированию, НИ-ОКР и т. д. (рис. 1).

При этом в зависимости от направленности, масштаба и характера решаемых задач необходимо разделять стратегическое и тактическое (оперативное) планирование. А в зависимости от сроков выделять три вида планирования: перспективное, долгосрочное (горизонт планирования 3–5 лет и более), среднесрочное (горизонт планирования 1–3 года), краткосрочное, текущее (горизонт планирования 1 год и менее, например квартал, месяц).

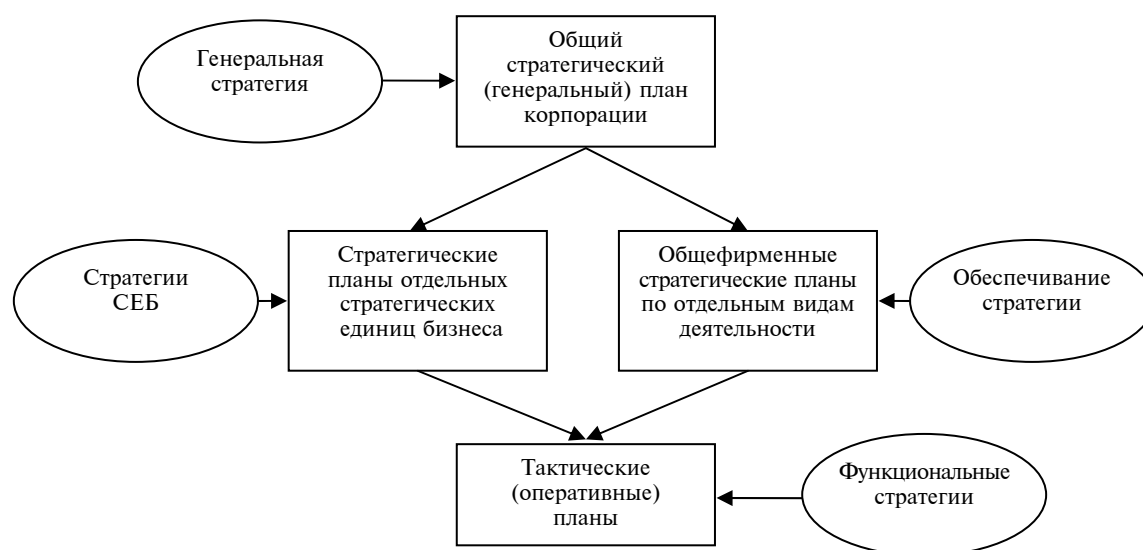


Рис. 1. Единая интегрированная система планов корпоративного предприятия

Обычно стратегическое планирование для крупных корпоративных предприятий может быть рассчитано на длительный период (3–5 лет и более). Для средних и малых предприятий, а также организаций, действующих в условиях нестабильной среды, более приемлемым в стратегическом плане, очевидно, будет среднесрочное планирование, чаще всего сроком 1–3 года или, в ряде случаев, до одного года.

Результатом процесса функционирования интегрированной системы внутрифирменного стратегического планирования является система планов. Необходимо учитывать, что процесс планирования в организации всегда достаточно сложен и многообразен. Этим предопределяется комплексный характер создаваемой системы планов, которую в общем случае применительно к крупным предприятиям корпоративного типа можно разделить на следующие элементы [4]:

1. Общий стратегический план (иногда может именоваться генеральным планом) предприятия – предусматривает реализацию генеральной стратегии организации.

2. Планы отдельных стратегических единиц бизнеса (СЕБ), входящих в состав корпоративной фирмы, – предусматривают реализацию бизнес-стратегий.

3. Общефирменные планы по отдельным видам деятельности, реализующие стратегии производства, маркетинга, финансирования, НИОКР и т. д.

4. Тактические (операционные) планы организации.

Для средних и малых предприятий такой вариант системы планов возможен крайне редко. Для них в большинстве случаев, очевидно, будет более приемлем упрощенный вариант:

1. Общий стратегический план предприятия, реализующий принятую бизнес-стратегию.

2. Планы по функциональным направлениям деятельности предприятия: маркетингу, продажам, финансам, управлению персоналом и т. д.

Следует также полагать, что в условиях нестабильной внешней среды (такие ситуации все чаще встречаются в современной рыночной конъюнктуре) количественный и качественный состав указанной плановой документации, ее детализация будут претерпевать существенные изменения. Общее количество планов предприятия, очевидно, будет сокращаться, многие из них будут объединены и укрупнены. Будут получать большее развитие оборонительные планы, нацеленные на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства предприятия [2].

Помимо планов в интересах более эффективного процесса планирования могут разрабатываться и другие плановые документы: программы (или план-программы), проекты, бюджеты, «дорожные карты» и т. п.

Программы обычно определяют развитие одного из наиболее важных аспектов жизни организации и направлены на достижение конкретной стратегической цели. Проекты отличаются от программ тем, что они ориентируются, прежде всего, на определенный новый аспект жизнедеятельности и развития организации.

Реализация стратегических планов осуществляется через систему бюджетов. Бюджет — это финансовый план, охватывающий аспекты хозяйственных операций фирмы на определенный период в будущем. Причем, если долгосрочные планы «написаны широкими мазками» и слабо координируют действия, направленные на осуществление той или иной функции, то чем короче планируемый период, тем большей интеграции требуют планы по различным функциям. Таким образом, можно сказать, что бюджет является связующим звеном между перспективным, среднесрочным и текущим планированием.

«Дорожные карты» — это новая разновидность плановых документов, которые предусматривают поэтапное и многовариантное развитие предприятия (продукта, процесса и т. п.) с возможностью обоснованного выбора альтернативных вариантов и разрешения проблемных ситуаций [6].

Проиллюстрируем взаимосвязь разработки указанных плановых документов в процессе внутрифирменного стратегического планирования на следующем примере [4]. Допустим, в качестве стратегии предприятия на новом этапе его развития в условиях изменившейся обстановки выбрана прямая вертикальная диверсификация компании с целью расширения сбытовой сети. В рамках данной стратегии предполагается дополнительное присоединение или поглощение сбытовых фирм. Для того чтобы обеспечить включение новых фирм в систему управления компанией, должен быть разработан ряд программ:

- программа включения новых фирм в систему управления сбытом компании, в том числе установление полномочий и ответственности новых руководителей;
- программа интеграции новых фирм в общую систему бухгалтерского учета компании;
- программа проведения рекламной кампании с целью продвижения продукции предприятия через новые каналы распределения;

— программа модернизации новых фирм в соответствии с имиджем компании.

При необходимости могут разрабатываться и отдельные проекты по новым аспектам деятельности организации, например:

- проект создания вертикальной маркетинговой сети сбыта;
- проект создания центра маркетинговых исследований;
- проект создания Call-центра и т. д.

К бюджетным плановым документам в этом случае, например, могут быть отнесены:

- бюджет программы расширения сбытовой сети;
- бюджет проекта создания центра маркетинговых исследований;
- бюджет программы стимулирования сбыта новых товаров;
- бюджет рекламной кампании организации и т. д.

При этом следует вспомнить, что первопричиной необходимости разработки вышеуказанного комплекса плановых документов послужило избрание руководством компании новой стратегии вертикальной диверсификации. Но эта стратегия может быть только частью «глобальных замыслов» руководства. А для их графической интерпретации может разрабатываться, например, «дорожная карта» стратегического развития корпорации на долгосрочную перспективу, предусматривающего последовательную реализацию в зависимости от обстановки нескольких стратегий корпоративного уровня (рис. 2).

Внутрифирменное стратегическое планирование приносит хорошие плоды, если процесс планирования с самого начала правильно организован. Прежде чем приступить к непосредственному планированию, организационные структуры и должностные лица, в ведении которых по функциональному предназначению состоит эта деятельность, должны, прежде всего, определить содержание и последовательность процесса планирования.

Крупные предприятия корпоративного типа должны организовывать процесс планирования на всех иерархических уровнях управления: корпоративном, деловом (бизнес) и функциональном. Каждому из этих уровней должен соответствовать «свой» комплект плановых документов. Так, на корпоративном уровне — это общий стратегический

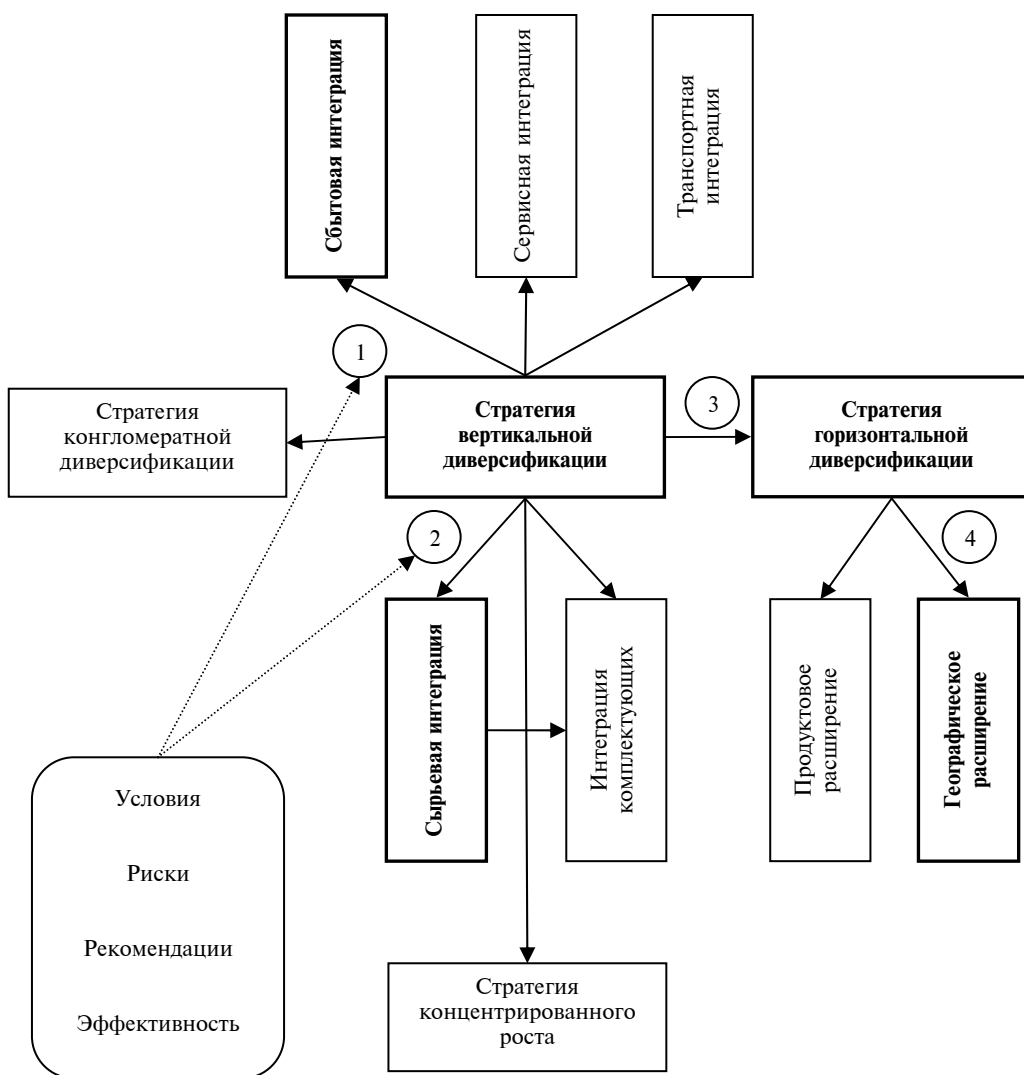


Рис. 2. Блок-схема «дорожной карты» стратегического развития корпоративного предприятия

(генеральный) план, общефирменные планы по обеспечивающим видам деятельности, планы («дорожные карты») развития корпорации, стратегические программы и проекты и т. п. Деловой уровень обычно представляется стратегическими планами СЕБ либо отдельными бизнес-планами. Планы функциональных отделов и служб организации – производственный, финансовый, маркетинговый, управления персоналом, НИОКР и т. п. – должны исполняться на третьем иерархическом уровне. При этом предприятия такого рода могут разрабатывать практически весь спектр документов перспективного, среднесрочного и текущего планирования.

Если говорить о средних и малых предприятиях, то они в наиболее общем случае

будут разрабатывать планы делового и функционального уровней. Причем, последние для относительно небольших предприятий во многих случаях вряд ли будут необходимы.

После определения основных содержательных элементов процесса планирования устанавливается наиболее целесообразная последовательность действий всех органов управления и должностных лиц, причастных к этому.

Последовательность действий по планированию предусматривает два наиболее распространенных альтернативных варианта: «сверху вниз» и «снизу вверх», т. е. от стратегического к тактическому планированию и наоборот (рис. 3).

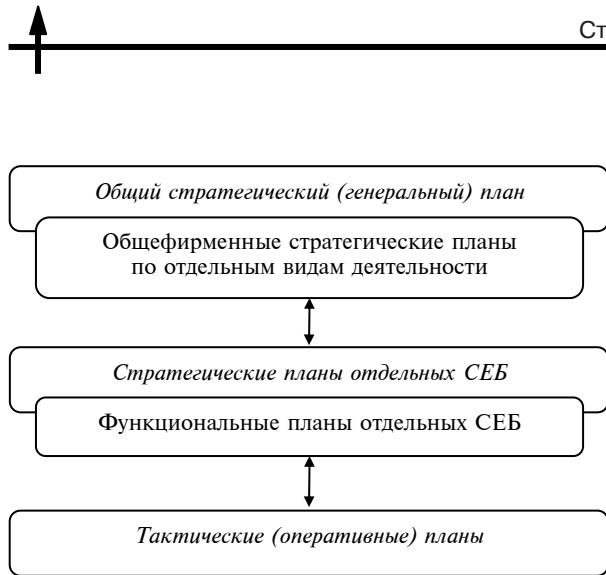


Рис. 3. Организация стратегического внутрифирменного планирования

Оба эти варианта имеют «право на жизнь», обладая своими характерными преимуществами и недостатками. С точки зрения стратегической эффективности наиболее целесообразным представляется первый вариант, «сверху вниз», хотя в практике отечественных предприятий в силу объективных и субъективных причин более распространен второй вариант.

В условиях сжатых сроков и вариативности задач может получить развитие метод «параллельного планирования», когда разработка стратегических, тактических и функциональных планов осуществляется почти одновременно с незначительным временным смещением. Однако это требует отработанного в практических ситуациях эффективного взаимодействия между всеми уровнями управления на конкретном предприятии.

Особо следует остановиться на значимости бизнес-планирования и его месте в системе внутрифирменного стратегического планирования.

Как отмечалось ранее, в интересах обеспечения реализации принятых стратегий в связи с изменившейся обстановкой могут разрабатываться соответствующие проекты по новым или внезапно возникающим задачам. Как правило, они выполняются в форме бизнес-планов. Бизнес-план может разрабатываться как для нового, только создающегося предприятия (стратегической единицы бизнеса), так и для уже существующих организаций на очередном этапе их развития.

Бизнес-планирование применительно к рассматриваемой тематике решает следующие важные задачи [5]:

- определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия в изменившейся ситуации и снижает риск предпринимательской деятельности;
- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития применительно к новым условиям;
- привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы в этих условиях.

Как видим, в отличие от традиционного плана предприятия бизнес-план учитывает не только внутренние цели фирмы, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы.

Бизнес-план, как и стратегический план организации, в большинстве случаев охватывает достаточно длительный период, обычно от одного года до трех лет, иногда и более. Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий, которые составляют особенности системы внутрифирменного стратегического планирования:

1. В отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием или развитием определенного нового бизнеса либо направления. Бизнес-план ориентирован только на наступательное развитие, в то время как стратегический план может обеспечивать и другие виды стратегий организации, в том числе и оборонительного типа.

2. Стратегические планы – это, обычно, планы с нарастающим горизонтом времени. По мере завершения сроков действия этих планов разрабатываются новые на следующий, как правило, аналогичный период времени с учетом результатов исполнения предыдущих. Бизнес-план же имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены, а план завершен (должен быть реализован проект).

3. В бизнес-плане функциональные структурные элементы (планы маркетинга, производства и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане. Они

являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана. В стратегическом плане они практически не отражаются, так как для этого имеются отдельные функциональные плановые документы.

В рамках системы внутрифирменного стратегического планирования предприятия целесообразно отдельно выделять подсистему оперативного управления в чрезвычайных ситуациях [2]. Это обусловлено тем, что даже при самом тщательном прогнозировании и планировании во внешней среде могут возникать неожиданные проблемы или изменения, которые провоцируют нестабильность, кризис или «стратегические сюрпризы» для предприятия. Такая подсистема должна обеспечивать быструю реакцию на риски нестабильности и непредвиденные события, которые могут иметь серьезные последствия для организации.

Для создания подсистемы управления в чрезвычайных ситуациях необходимо:

- по результатам анализа рисков выявить чувствительные места и зону уязвимости;
- построить систему мониторинга и выработки сигналов оповещения, в максимальной степени использующую результаты анализа рисков;
- разработать план выхода из кризиса, который опирается на заранее обоснованную и сформулированную резервную стратегию;
- адаптировать систему стратегического управления к изменяющимся условиям и главным рискам.

План выхода из кризиса при этом может включать следующие элементы [1]:

- систему экстренной коммуникации, которая осуществляет сбор и обработку информации, касающейся кризисной ситуации, и в оперативном режиме доводит ее до заинтересованных структур;
- распределение функций высшего руководства предприятия между тремя группами – группой поддержания морально-психологического климата в компании, группой теку-

щего управления («как ни в чем не бывало»), группой выработки реакции на чрезвычайную ситуацию;

- создание специальной оперативной группы управления, которой поручается противодействие кризисным явлениям;
- заблаговременную (докризисную) подготовку этой группы и сети экстренной коммуникации.

Подобные меры не предотвратят появление причин нестабильности и кризисных явлений, но позволят существенно снизить опасность крупных рисков, источники которых обычно трудно обнаружить. И кроме того, это позволит руководству предприятия в неблагоприятных условиях оперативно отреагировать на возникшую ситуацию и обеспечить выход из нее с минимально возможными потерями для бизнеса.

Таким образом, в интересах успешной реализации принимаемых стратегий и четкого, бесперебойного функционирования предприятия в любых условиях обстановки целесообразно создавать единую интегрированную систему внутрифирменного стратегического планирования. Она должна опираться на комплексный характер создаваемой системы планов на всех иерархических уровнях управления. При необходимости применительно к конкретным условиям обстановки она должна также предусматривать разработку и иных плановых документов: программ, проектов, «дорожных карт» и т. п. Особое место в системе стратегического планирования должна занимать специально создаваемая подсистема оперативного управления в чрезвычайных ситуациях, которая будет обеспечивать быструю реакцию руководства на риски нестабильности и различные непредвиденные обстоятельства. Все это в конечном итоге позволит предприятию успешно достигать целей избранных стратегий и обеспечит его процветание в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1999.
2. Байков Е.А. Организация стратегического планирования на предприятиях сферы услуг в условиях нестабильности // Научно-технические

ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 3(173). С. 98–102.

3. Байков Е.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. СПб.: Д.А.Р.К., 2009.

4. **Байков Е.А.** Стратегическое управление предприятиями в условиях нестабильности: моногр. Saarbrucken, Germany, Lambert Academic Publishing, 2014.
5. Бизнес-планирование. Разработка бизнес-плана. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/e008u/20.htm> (дата обращения: 13.05.2014).
6. **Кузык Ю.** Что такое дорожная карта? URL: <http://datis.pro/blogs/Roadmapping/113> (дата обращения: 12.05.2014).
7. **Бабкин А.В.** (отв. ред.) и др. Стратегическое планирование развития промышленности: теория и инструментарий: моногр. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2013. 432 с.
8. **Бабкина Н.И.** Этапы и особенности стратегического управления развитием промышленного предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 1–1(162). С. 73–81.
9. **Жеребов Е.Д., Бабкин А.В.** Методика формирования производственной программы при стратегическом планировании развития промышленного предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 4 (81). С. 145–150.
10. **Бабкин А.В., Трысячный В.И.** Стратегические направления совершенствования управления экономической безопасностью региона // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 4 (81). С. 201–204.

REFERENCES

1. **Ansoff I.** Strategicheskoe upravlenie. M.: Ekonomika, 1999. (rus)
2. **Baikov E.A.** Organization of strategic planning for service industries in the face of instability. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no. 3(173), pp. 98–102. (rus)
3. **Baikov E.A.** Strategicheskii menedzhment: ucheb. posobie. SPb.: D.A.R.K., 2009. (rus)
4. **Baikov E.A.** Strategicheskoe upravlenie predpriiatiiami v usloviakh nestabil'nosti: monogr. Saarbrucken, Germany, Lambert Academic Publishing, 2014.
5. Бизнес-планирование. Razrabotka biznes-plana. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/e008u/20.htm> (data obrashcheniia: 13.05.2014). (rus)
6. **Kuzyk Iu.** Chto takoe dorozhnaia karta? URL: <http://datis.pro/blogs/Roadmapping/113> (data obrashcheniia: 12.05.2014). (rus)
7. **Babkin A.V.** (otv. red.) i dr. Strategicheskoe planirovanie razvitiia promyshlennosti: teoriia i instrumentarii: monogr. SPb.: Izd-vo SPbGPU, 2013. 432 s. (rus)
8. **Babkina N.I.** Stages and strategic management features of industrial enterprises. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no. 1–1(162), pp. 73–81. (rus)
9. **Zherebov E.D., Babkin A.B.** The technique of formation of the production program at strategic planning of development of the industrial enterprise. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 4 (81), pp. 145–150. (rus)
10. **Babkin A.V., Trysjachnyj V.I.** Strategic directions of perfection of management of economic safety of region. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 4 (81), pp. 201–204. (rus)

БАБКИНА Нина Ивановна — доцент Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, кандидат экономических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: babkina-nina@mail.ru

BAVKINA Nina I. — St. Petersburg State Polytechnical University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: babkina-nina@mail.ru

БАЙКОВ Евгений Александрович — профессор кафедры «Управление экономическими и социальными процессами» Санкт-Петербургского государственного университета кино и телевидения, доктор военных наук, профессор.

191119, ул. Правды, д. 13, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: evgeny7430@yandex.ru

BAIKOV Evgenii A. — St. Petersburg State University of Film and Television.

191119. Pravdy str. 13. St. Petersburg. Russia. E-mail: evgeny7430@yandex.ru
