

**ГЕРЕЕВ Руслан Залимханович**

магистрант направления «Управление бизнесом» Института экономики и менеджмента Томского государственного университета

## ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В условиях нестабильности и непредсказуемости рыночной экономики стратегическое планирование приобретает особо значимую роль в хозяйствовании компании. Научная статья выполнена в рамках изучения основных характеристик инструментов стратегического планирования производственной деятельности на проектно-ориентированном предприятии. В работе рассматриваются современные инструменты стратегического планирования, используемые отечественными и зарубежными предприятиями. Рассмотрены основные приемы и этапы стратегического планирования, его цели и задачи, результаты, угрозы осуществлению.

Ключевые слова: стратегическое планирование, инструменты стратегического планирования, проектно-ориентированная организация, PEST-анализ, SWOT-анализ, матрица Мак-Кинзи, пять сил М. Портера, функциональный анализ, конкуренция, цепочка ценностей.



Гереев Р. З.

**GEREEV Ruslan Zalikhanovich**

magister student of the direction «Business Management» of the Institute of Economics and Management of the Tomsk State University

## STRATEGIC PLANNING TOOLS IN A PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION

In conditions of instability and unpredictability of the market economy, strategic planning acquires a particularly important role in the management of the company. The scientific article is made within the framework of the study of the main characteristics of the tools of strategic planning of production activities at the project-oriented enterprise. The paper deals with modern tools of strategic planning used by domestic and foreign enterprises. The main methods and stages of strategic planning, its goals and objectives, results, threats to implementation are considered.

Keywords: strategic planning, strategic planning tools, project-oriented organization, PEST-analysis, SWOT-analysis, McKenzie matrix, M. Porter's five forces, functional analysis, competition, value chain.

Эффективное управление в современных условиях развития рынка - это необходимое условие совершенствования бизнеса, создания и реализации своих конкретных преимуществ. И перед каждым руководителем встают стратегические вопросы выбора направления развития своего дела и определения его ключевых преимуществ перед другими компаниями-конкурентами. Выработка такого видения и управление компетенцией предприятия является основной предпринимательской функцией менеджмента компании. Более того, этот аспект актуален в условиях сегодняшней жёсткой конкуренции, где «выживают» только лидеры. Очевидно, что для создания подобной инфраструктуры необходимо формирование конкурентоспособных предприятий, которые должны представлять собой целостную систему, характеризующуюся совокупностью элементов (компонентов) обладающие определёнными свойствами и связями, позволяющие предприятие не только получать текущую выгоду, но и ориентироваться на долгосрочную перспективу. Одним из возможного направления является ориентация на проектно-ориентированный подход в управлении компании<sup>1</sup>.

В деятельности современной организации увеличивает роль знаний, информационных потоков, инновационных накоплений, количество информационного взаимодействия работников, формируются структуры, направляющие свою

профессиональную деятельность прежде всего на сбор, обработку и проектную реализацию инновационных знаний. При решении организационных задач все чаще используются информационные проекты, развиваются механизмы формального и неформального сбора, обработки и создания информации, генерируются новые знания, возникают проектные идеи в области организации труда, технологий, социального менеджмента. В рамках различных научных школ находит обоснование необходимость перехода к проектно-ориентированному информационному типу организации. Современные ученые представляют некоторые существенные черты нового проектного типа организации.

Представители социального менеджмента отмечают, что в условиях формирования экономики, основанной на знаниях, необходим переход к новому, планомерно-проектному типу информационной организации. Новая организация представляется авторами в качестве системы сетей информационных потоков, где деятельность людей направляется на поиск и обработку информации, планирование и внедрение нового социально значимого знания<sup>2</sup>.

Проектно-ориентированная организация формируется в результате роста доли в системе функционирования деятельности, направленной на разработку и реализацию проектов. Неопределенность задачи проектно-ориентированной организации - это относительный объем информации, кото-

1 Боловинцев Ю. А. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций // Российское предпринимательство. - 2013. - № 23 (245). - С. 74-80.

2 Zahradníčková L., Vacík E. Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning // Procedia Engineering 69. - 2014. - P. 665-669.

рая необходима для обеспечения эффективной разработки заранее намеченных проектов. «Чем больше степень неопределенности, тем больше решений необходимо принимать и тем больший объем информации необходимо обработать. Теоретически организации имеют ограниченные способности для обработки информации и используют различные методы, чтобы справиться с неопределенностью задач. Поэтому изменение этих методов влияет на способность организаций обрабатывать информацию и принимать решения относительно непредвиденных ситуаций»<sup>3</sup>.

Несложно заметить, что в соответствии с данным подходом процесс формирования проектно-ориентированной организации должен осуществляться на основе анализа соответствия между потребностями, способностями работников, структурой, задачами и целями организации. В то же время в рамках теорий социального менеджмента отсутствуют исследования соотношения необходимого развития потребностей и способностей работников.

Сегодня стратегическое планирование рассматривается как один из основных инструментов снижения неопределенности деятельности предприятия в условиях быстроменяющейся внешней среды и определения наиболее приоритетных направлений обеспечения устойчивого развития предприятия. Если в 90-е годы конца XX столетия стратегическое планирование рассматривалось в призмe долгосрочного плана развития и определения генеральных целей, то сегодня стратегическое планирование - это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных, прежде всего, на достижение соответствующих параметров хозяйственной деятельности, которым предприятие должно отвечать в будущем в рамках устойчивого функционирования<sup>4</sup>.

Одной из современных особенностей стратегического планирования на предприятиях является то, что данный процесс стал отдельным видом деятельности, который пронизывает всю систему управления, начиная от высшего административного управленческого звена, заканчивая деятельностью отдельных производственных работников, тем самым оказывая значительное влияние на процесс распределения и перераспределения финансовых, трудовых, материальных и других ресурсов. По мнению Боловинцева Ю. А. проявлению этой особенности способствовали следующие факторы:

- значительное увеличение сложности и числа управленческих задач, обусловленных изменениями процессов во внутренней и внешней организационной среде;
- расширение географических рамок деятельности организаций, необходимость учета специфических особенностей национальных экономик;
- рост ответственности топ-менеджмента наряду со снижением эффективности управленческих навыков, приобретенных в прошлом периоде;
- усиление нестабильности и рост динамики изменений внешней среды организации, появление новых управленческих проблем, свойственных постиндустриальному обществу<sup>5</sup>.

Другой ключевой особенностью стратегического планирования является переход от адаптивного планирования на

предприятиях к планированию стратегии действия на рынке. Иными словами, если в начале 2000-х годов руководители предприятий разрабатывали стратегические планы в рамках адаптации хозяйственной деятельности к характеристикам внешней среды, где в качестве генеральных приоритетов определялись вопросы обеспечения выживаемости предприятия, то сегодня стратегические планы многих предприятий ориентированы на реализацию индивидуальных стратегий, и в большинстве случаев уже нацелены на расширение географических границ рынков сбыта<sup>6</sup>.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что при проведении стратегического анализа необходимо декомпозировать эту процедуру на два крупных этапа. Оба этапа равнозначно важны для полной и точной оценки стратегического планирования деятельности предприятия. На первом этапе необходимо провести анализ внешней среды предприятия, а затем, вторым этапом, - анализ внутренней среды. Данный анализ необходимо проводить до начала разработки стратегии развития предприятия. При условии правильности подбора значимых факторов и оценке степени их влияния на фирму выбор стратегии развития будет правильным и эффективным.

Угрозы для предприятия, кроющиеся во внешней среде, выявляются вследствие проведения анализа внешней среды. Все влияющие факторы окружающей среды необходимо объединить в несколько разнообразных групп, которые впоследствии подвергнутся анализу. Согласно мнению отечественного ученого Мельникова В.П. все факторы внешней среды необходимо объединить в две большие группы:

- факторы макросреды (состояние экономики, политические процессы, правовое регулирование и др.);
- факторы микросреды (уровень развития отрасли, затраты, системы сбыта).

Влияние факторов макросреды на предприятие в краткосрочном периоде незначительно, однако в долгосрочной перспективе они могут оказывать значительное влияние. Количество таких факторов достаточно велико, поэтому чаще всего для анализа выбираются конкретные ключевые направления. Наиболее часто используемым методом в анализе факторов макросреды предприятия можно назвать PEST-анализ.

Для более подробного изучения связей организации с внешней средой можно использовать модель пяти сил Портера, особенно популярную среди людей, занимающихся бизнесом. При использовании этого метода все внимание исследователей сосредотачивается на 5 конкурентных силах, выделенных М. Портером: рыночная власть покупателей и поставщиков, угроза вторжения новых участников, опасность появления товаров – заменителей, а также уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевой конкуренции<sup>7</sup>.

Анализ микросреды также является немаловажным. В нее входят акционеры, потребители, поставщики, конкуренты, кредиторы предприятия и др.

Для анализа микросреды используются такие направления, как структура затрат, организация сбыта, перспективы

3 Ковалев В. И. Форсайт: прогнозирование инноваций или инновации в прогнозах? // Вестник ОмГУ. - 2013. - № 2 (68).

4 Ковалев В. И. Форсайт: прогнозирование инноваций или инновации в прогнозах? // Вестник ОмГУ. - 2013. - № 2 (68). - С. 169-172.

5 Zahradníčková L., Vacík E. Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning // Procedia Engineering 69. - 2014.

6 Крюков С.В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего. Пространство экономики. - 2010. - №3-2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/forsayt-otprognoza-k-formirovaniyu-buduschego> (дата обращения: 04.02.2019)

7 Денисенков Н. А. Методика проведения анализа конкурентоспособности предприятия в рамках проектно-ориентированного подхода в управлении // Управление экономическими системами. - 2016. - №3. - С. 5.

роста и жизненный цикл, потенциальный и реальный размер отрасли, основные факторы успеха в отрасли. Также используется отмеченная выше модель пяти сил конкуренции Портера, которую рекомендуют большинство отечественных и зарубежных ученых.

Стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть проведен при помощи разнообразных методов, таких, как статистические, экономико-математические, а также метод экспертных оценок. Анализ «цепочки ценностей» М. Портера, управленческое обследование и система управленческого анализа Мак-Кинзи можно назвать наиболее часто используемыми методами при проведении стратегического анализа.

М. Портер в своей концепции «цепочки ценности» выделил основные виды деятельности фирмы, которые направлены на получение прибыли, делит их на две большие группы: основные и вспомогательные. Это разделение позволяет выявить конкурентоспособность предприятия по отдельным процессам, происходящим внутри него, определить важность процессов для клиента, что позволяет значительно повышать конкурентоспособность.

Анализ по системе Мак-Кинзи предполагает выделять для анализа такие объекты, как: производство, сбыт, маркетинг, проектирование, технология, обслуживание.

Факторный анализ также является достаточно популярным методом стратегического анализа и представляется собой системное изучение и измерение влияния различных факторов на результативные показатели.

Анализ разрывов или GAP-анализ является не столь популярным, но, тем не менее, действенным методом. Его результат - определение факта разрыва между возможностями фирмы и ее целями, если таковой имеется, то еще и поиск путей ликвидации разрыва.

Поиск оптимальных пропорций трех составляющих финансового менеджмента (цена, объем, постоянные и переменные затраты) является целью CVP-анализа.

Оценить влияние факторов внешней и внутренней среды в комплексе и подвести итог в стратегическом анализе может SWOT-анализ.

Аудит сильных и слабых сторон окружающей среды предприятия — это первый этап при проведении SWOT-анализа. Информация, полученная в результате этого, позволяет дополнить стратегическую матрицу возможностями и угрозами. В результате мы получаем матрицу, которая позволяет определить насколько компания в состоянии использовать рыночные возможности при негативном воздействии внешних угроз.

SWOT-анализ позволяет разработать стратегии предприятия на основе построенной матрицы. Уникальность и неповторимость факторов, составляющих четыре основных компонента SWOT-анализа, обусловленная субъективностью мнения оценивающего и индивидуальностью исследуемой компании позволяет отметить, что стратегия, сформулированная на основе матрицы SWOT, будет уникальной и особенно эффективной.

Следует особо подчеркнуть, что стратегический план — это совокупность согласованных, признанных разумными мероприятий, договоренность о конкретных мерах, которые необходимо осуществить и которые имеют стратегическую важность. Процесс разработки стратегии развития должен быть направлен на поиск консенсуса в принятии решения и реализацию широким кругом активных людей. Таким образом, речь идет о механизме стратегического партнерства,

а именно, о механизме поиска стратегических ориентиров и обеспечения согласованных действий по их достижению.

Процесс, процедура и технологии стратегического планирования не могут быть абсолютно одинаковыми.

По нашему мнению, также необходимо учитывать факторы потенциального развития, характеризующие уровень используемых технологий на конкретном предприятии, альтернативные сценарии и тенденции развития<sup>8</sup>.

После реализации всех этапов формирования стратегии на предприятии осуществляется разработка плана конкретных действий, а также проводится анализ эффективности и результативности, после чего корректируются цели и методы их достижения.

Подвергая анализу теоретические и практические разработки отечественных ученых, можно определить основные препятствия по эффективной интеграции предприятия в мировое хозяйство.

Следует заметить, что быстрая динамика выхода предприятия на внешние рынки без надлежащей модернизации производства может иметь негативные последствия. Продвигаемая на рынок продукция будет неконкурентоспособной как по ценовой характеристике (в значительной степени обусловленной высокой энергоемкостью производства), так и по характеристике качества.

Чтобы предотвратить негативные последствия глобализации, необходимо использовать как внутренние, так и внешние факторы решения этой проблемы.

#### Пристатейный библиографический список

1. Боловинцев Ю. А. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций // Российское предпринимательство. - 2013. - № 23 (245).
2. Денисенков Н. А. Методика проведения анализа конкурентоспособности предприятия в рамках проектно-ориентированного подхода в управлении // Управление экономическими системами. - 2016. - № 3.
3. Денисенков Н. А., Краковская И. Н. Сущность концепции проектно-ориентированного управления предприятием // Экономика и предпринимательство. 2015. - №1.
4. Ковалев В. И. Форсайт: прогнозирование инноваций или инновации в прогнозах? // Вестник ОмГУ. - 2013. - №2 (68).
5. Крюков С. В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего // Пространство экономики. - 2010. - № 3-2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/forsayt-otprognoza-k-formirovaniyu-buduschego> (дата обращения: 04.02.2019)
6. Zahradnípková L., Vacík E. Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning // Procedia Engineering 69. – 2014.

8 Денисенков Н. А., Краковская И. Н. Сущность концепции проектно-ориентированного управления предприятием // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 1. - С. 789-793.