

Е.П. СПИРИДОНОВА

**Т**ЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ  
ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО  
КОМПЛЕКСА

*Монография*

Рязань, 2014

**УДК 338.436.33**  
**ББК 65.9(2)32-4**  
**С 722**

**Рецензенты:**

**Чепик А.Г. – доктор экономических наук,  
профессор кафедры Национальной экономики  
и регионального развития ФГБОУ ВПО**

**«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»**

**Белова Т.Н. – доктор экономических наук,  
профессор кафедры Экономики и менеджмента  
Академии ФСИН России**

**С 722** Теоретические и методологические основы стратегического планирования на предприятиях агропромышленного комплекса. Монография. – Рязань, РИД, 2014. – 88 с.  
ISBN 978 – 5 – 902137 – 60 – 3

В предлагаемой монографии рассматриваются вопросы организации стратегического планирования на предприятиях агропромышленного комплекса. Излагаются основные принципы, методы, модели, этапы, концепция стратегического планирования. Прослеживается процесс выбора приоритетных направлений развития предприятий АПК. Освещаются научно-методические положения по определению эффективности адаптирования стратегического планирования к особенностям рыночной экономики.

Издаваемый материал рассчитан на научных и практических работников, интересующихся проблемами в области стратегического планирования, преподавателей высших учебных заведений, аспирантов и студентов.

УДК 338.436.33  
ББК 65.9(2)32-4

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. СОДЕРЖАНИЕ И МЕСТО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	
1.1. Сущность и основные принципы стратегического планирования в современных условиях .....	7
1.2. Классификация методов осуществления процесса стратегического планирования .....	21
1.3. Логически взаимосвязанные модели и этапы стратегического планирования .....	27
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АДАПТИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ К РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ	
2.1. Концепция стратегического планирования деятельности предприятий .....	38
2.2. Адаптирование стратегического плана к потребительскому спросу на продукцию АПК .....	47
2.3. Выбор приоритетных направлений развития предприятий АПК .....	60
2.4. Научно-методические положения по определению эффективности адаптирования стратегического планирования к особенностям рыночной экономики .....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	79

## **ВВЕДЕНИЕ**

Рыночные отношения не отменяют необходимости планомерного управления развитием экономики, которое становится практически невозможным без стратегического замысла, определения целей управления, регулирования, координации.

Успешное функционирование российских предприятий в условиях непредсказуемости, характерной для сегодняшнего периода, быстро меняющейся конъюнктуры рынка, прежде всего, зависит от наличия на предприятии такого организационного начала, как стратегическое планирование, позволяющее смягчить негативное воздействие окружающей среды. Данное направление создает условия для адаптации экономики предприятий и развития внутренних способностей требованиям рыночной среды.

При этом предприятия должны своевременно определять предстоящие научно-технические, организационно-экономические, социально-политические и другие виды воздействия внешней и внутренней среды и принимать соответствующие плановые решения. Концепция стратегического планирования позволяет вырабатывать систему инструментариев, средств и методов, обеспечивающих адаптацию предприятий к рыночным условиям хозяйствования за счет более рационального использования ресурсов, последовательной разработки и реализации обоснованных управленческих решений, ориентирование на расширение продаж качественной продукции. В условиях неопределенности экономического развития, наличия рисков и жесткой конкуренции, присущих рыночной системе хозяйствования, планирование

становится практически единственным механизмом управления, создающим условия для устойчивости осуществления финансово-хозяйственной деятельности организаций. Именно планирование позволяет предприятиям на основе имеющихся внутренних возможностей проектировать эффективную организацию производства, труда, управления и реализации продукции с учетом происходящих изменений.

Проблема формирования стратегического планирования на предприятии исследована многими зарубежными и отечественными учеными, в частности такими как: Р. Акофф, Н.Н. Алексеева, Л.Д. Тительман, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов и др. Ими решены многие теоретические и практические задачи по стратегическому планированию применительно, в основном, к отраслям машиностроения.

В пищевой промышленности проблемы планирования изучены О.К. Филатовым, Т.Ф. Рябовой, В.В. Денискиным, А.П. Косованом, Н.С. Тульской и некоторыми другими.

Однако, несмотря на имеющиеся разработки, степень исследованности проблем, связанных со стратегическим планированием, остается по-прежнему невысокой. Необходимость выбора современных методов и механизмов планирования, разработки практических рекомендаций по формированию системы стратегического планирования, отсутствие многих научно-теоретических аспектов организации процесса планирования, адаптирование его к современным условиям обуславливают целесообразность данного исследования.

Целью исследования является разработка научно-методических положений и практических предложений по формированию системы стратегического планирования на предприятиях пищевой промышленности, адаптированной к условиям современной рыночной экономики.

Для достижения выбранной цели исследования необходимо было определить и решить следующие задачи:

- изучить сущность стратегического планирования в современных условиях;
- осуществить выбор наиболее приемлемых принципов стратегического планирования;
- уточнить классификацию методов осуществления процесса

стратегического планирования;

- разработать логически взаимосвязанные модели и этапы стратегического планирования;

- разработать концепцию стратегического планирования деятельности предприятий;

- определить условия адаптирования стратегического планирования к изменениям внешней среды;

- обосновать выбор приоритетных направлений развития предприятий.

Для обоснования результатов исследования использованы официальные данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства сельского хозяйства РФ, а также информация, полученная автором в ходе самостоятельного исследования на различных предприятиях. Репрезентативность выборки объектов исследования свидетельствует о ее представительности, так как автор обследовал наиболее крупные предприятия.

# **СОДЕРЖАНИЕ И МЕСТО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

### **1.1. Сущность и основные принципы стратегического планирования в современных условиях**

Элементы планирования присущи любому процессу труда. Лишь на определенной ступени развития производства планирование выделилось в самостоятельную функцию общественного труда. Однако выделение особой функции планирования как вида деятельности не совпадает по времени с возникновением науки планирования, которая оформилась в самостоятельную отрасль знаний в начале XX столетия.

В связи с этим актуальным видится обращение к проблемам планирования именно в настоящее время, когда в рыночных методах хозяйствования в науке и практической работе идет переосмысление места и роли планирования в управлении экономикой. Планирование как функция может занимать в управлении различное положение. В зависимости от этого принято различать два типа управления: базирующееся на принципах централизованного планирования и основанное на рыночных механизмах регулирования.

Рыночная концепция управления базируется на том, что управление является деятельностью хозяйствующего субъекта, в процессе которой происходит упорядочение его структурных элементов на основе рыночных механизмов регулирования хозяйственных процессов. Основой данной концепции является стратегическое планирование, которое опирается на человеческий потенциал как

основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, обеспечивает своевременную реакцию хозяйствующего субъекта на любые изменения, происходящие во внешней среде, позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Изучение литературных источников показало, что планирование – центральный и вместе с тем наиболее сложный элемент хозяйственного механизма [3, 15, 18, 24, 28, 47]. Посредством планирования реализуется стратегия развития экономики различных уровней хозяйствования, используются экономические рычаги и стимулы, а также прочие его составляющие. Когда говорят о планировании как об элементе хозяйственного механизма, то имеют в виду весь арсенал средств планового руководства экономикой, т.е. его формы, организацию, принципы и методы планирования, структуру, показатели, порядок разработки и утверждение плана, другие компоненты планирования.

Выполненный анализ указывает на то, что в литературных источниках существует большое количество определений стратегического планирования, что обусловлено различиями во взглядах авторов на данное понятие [53, 55, 57, 75]. Обобщая зарубежную и отечественную литературу в области стратегического планирования можно выделить четыре основных направления, рассматривающих стратегическое планирование:

1. С точки зрения его содержания.
2. Как процесс принятия управленческих решений.
3. Как процесс разработки и применения стратегии.
4. Как часть перспективного планирования.

Первого направления придерживаются следующие авторы: Дж. Штейнер, Дж. Майнер [132], И.Н. Герчикова [30]. Так, Дж. Штейнер, Дж. Майнер раскрывают понятия стратегического планирования через его содержание: определение долгосрочных целей и задач корпорации, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. И.Н. Герчикова дает следующее определение: стратегическое планирование заключается в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намеченных конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами [там же].



По вышеизложенному определению можно сделать вывод, что стратегическое планирование – это процесс практической деятельности, который имеет свое содержание, сущность, значение.

Стратегическое планирование выступает в качестве совокупности методологических принципов и методических приемов – инструментов принятия важнейших стратегических решений. Аналогичной точки зрения придерживаются М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [64]. Стратегическое планирование, согласно их определениям, представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые способствуют разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей [64].

Собранные данные позволяют заключить, что стратегическое планирование должно быть направлено на сохранение или развитие ключевых направлений деятельности, обеспечение экономического роста на основе повышения научно-технического потенциала предприятия, поиск новых рыночных ниш на основе диверсификации деятельности и обновления продукции.

Определения С.Ф. Хофера, Г. Лоранжа, Л.Л. Покрышкиной, Л.И. Данковой и группы авторов под руководством профессора А.А. Радугина относятся к третьему направлению [128, 129]. С.Ф. Хофер рассматривает стратегическое планирование как координированное, взаимоувязанное во времени множество организационных мероприятий, направленное на достижение целей организации через усиление или модификацию существующей стратегии [128]. При таком подходе не делается различий между результатами стратегического планирования, совокупностью плановых документов и процессом их разработки. Другие подходы к определению стратегического планирования учитывают это различие. Профессор Гарвардской школы бизнеса Г. Лоранж определяет стратегию как генеральную линию, концепцию управления [129]. При таком подходе стратегическое планирование выступает как продолжительный аналитический процесс разработки и применения стратегии. По определению Г. Лоранжа стратегическое планирование – процесс формулировки стратегии по этапам с разъяснением роли каждого члена организации (каждого его подразделения).

Рассмотренный материал позволяет подытожить, что система

стратегического планирования включает в себя структуризованный процесс организации и координации служб, занимающихся планированием.

Определения Р. Акоффа, Т. Нолана, Л. Гудштейна, В.П. Грузинова, В.Д. Грибова, Е.Н. Селяниной отражают четвертый аспект анализа [2, 36, 88]. Так, Р. Акофф пишет, что стратегическое планирование – это долгосрочное комплексное планирование, ориентированное на конечные результаты (но не только на них).

Специалисты в области стратегического консалтинга Т. Нолан и Л. Гудштейн рассматривают стратегическое планирование как процесс, по которому ведущие члены организации смотрят в будущее и предпринимают необходимые меры для достижения этого будущего [125]. В.П. Грузинов, В.Д. Грибов формулируют стратегическое планирование как видение образа предприятия в будущем, его места и роли в общественно-экономическом устройстве страны, а также основных путей и средств достижения этого нового состояния [36]. Е.Н. Селянина [88] дает следующее определение: стратегическое планирование – это перспективное планирование, направленное на достижение желаемого будущего. Вышесказанное следует понимать как возможность привести предприятие к качественно новому состоянию с учетом современных реалий в бизнесе и других сфер приложения капитала.

Несмотря на обилие приводимых в работах определений стратегического планирования, их сопоставление автором свидетельствует о том, что принципиально друг от друга качественно они не отличаются. Наиболее удачным автор считает определение Дж. Штейнера, Дж. Майнера, т.к. оно в большей степени отражает сущность и основное содержание деятельности по стратегическому планированию [132]. В связи с этим под стратегическим планированием будет пониматься деятельность по определению целей организации с учетом адаптивных изменений, ресурсов, необходимых для их достижения, и политики, направленной на приобретение и эффективное использование этих ресурсов. Стратегическое планирование – это такой вид планирования, который основывается на человеческом потенциале, который ориентирует производственную деятельность предприятия на запросы потребителей; обеспечивает необходимые преобразования в организации, адекватные изменениям, происходящим во

внешней среде, что позволяет предприятию выживать и в долгосрочной перспективе достигать своих целей.

На основе проведенного исследования оценки понятий и содержания стратегического планирования можно сформулировать следующее его определение: стратегическое планирование – особый вид практической деятельности специалистов, основанный на рациональном их мышлении, главной целью которой является разработка стратегических программ и планов организации на среднесрочную и долгосрочную перспективу, обеспечивающих быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды, создающей необходимые предпосылки для эффективной деятельности в условиях острой конкурентной борьбы.

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача – обеспечить применение нововведений, включая организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование может включать виды деятельности или функции стратегического планирования.

Р. Акофф, специалист по стратегическому планированию, рассматривая специфичность планирования среди других функций управления, отмечал три аспекта [2]:

1. Какое-либо действие, прежде чем совершить, должно быть спланировано, т.е. планирование – это предварительное принятие решений.

2. Потребность в планировании возникает тогда, когда достижение желаемого результата зависит от системы взаимосвязанных решений.

3. Планирование необходимо для предотвращения ошибочных действий и уменьшения неиспользованных возможностей.

А.Н. Петров, специалист по стратегическому планированию, отмечает, что основными функциями планирования в условиях рыночной экономики является моделирование будущих изменений хозяйственной системы и ее среды с точки зрения некоего желаемого состояния и координация действий всех элементов системы для достижения этого желаемого состояния [75].

Отсутствие стратегического подхода к управлению предприятием зачастую является главной причиной поражения в рыночной

борьбе. Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого.

Как показал анализ литературы, посвященной проблемам стратегического планирования [17, 38, 71, 82, 88 и др.], авторы отмечают основные управленческие процессы стратегического планирования, которые выявлены и представлены нами на рис. 1. Учитывая сложность управленческих процессов, при создании системы планирования на предприятии необходимо установить принципы, которым должна отвечать такая система. Например, Ю.П. Анискин, А.М. Павлова рассматривают следующие принципы планирования [4]:

принцип своевременности, т.е. организационное построение системы планирования и осуществление процедуры формирования плана должны обеспечивать принятие плановых решений к заданному сроку, так как в противном случае приостанавливается деятельность по реализации плана и, следовательно, повышается степень неопределенности в своевременном получении конечного результата;

принцип обоснованности означает необходимость создания условий в системе планирования, обеспечивающих повышение обоснованности плановых решений;

принцип целенаправленности обеспечивается применением метода «дерева» целей – совокупности соподчиненных целей от генеральной до целей первого уровня управления;

принцип комплексности, учитывающий развитие всех взаимосвязанных процессов, необходимых для реализации поставленных целей;

принцип экономичности (рациональности) предполагает использование экономических критериев при выборе плановых решений из множества возможных вариантов;

принцип информативности обуславливает необходимость создание системы информационного обеспечения процесса принятия плановых решений.

Рассмотренные теоретические положения данного источника позволяют особо отметить, что его авторы не учитывают базовые принципы стратегического планирования, к которым необходимо отнести единство, непрерывность, гибкость и точность.

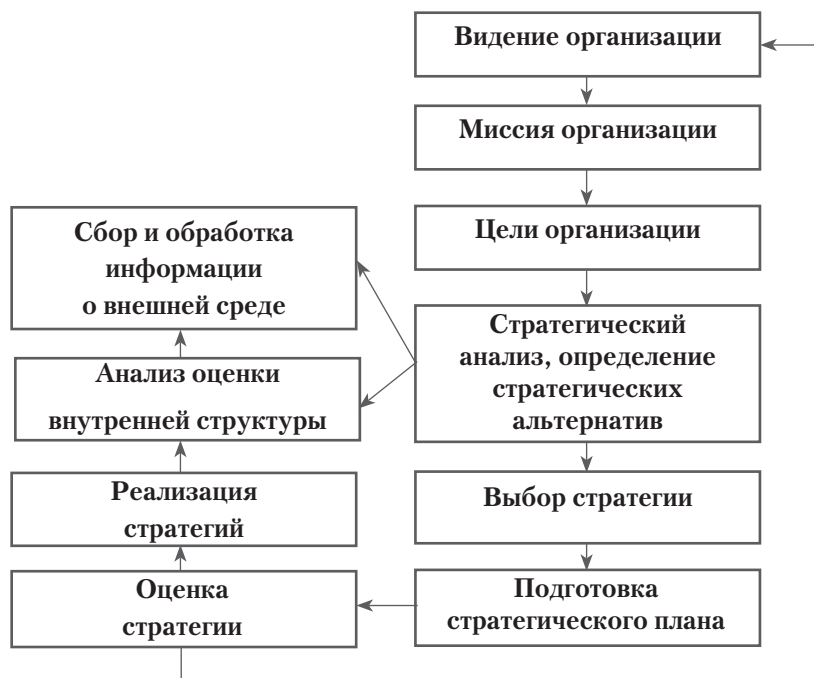


Рисунок 1. Состав и структура стратегического планирования

В значительной степени этот недостаток компенсируется в исследованиях Э.А. Уткина, рассматривающего следующие принципы планирования [108, 109]:

принцип единства. Планирование на предприятии должно иметь системный характер, т.е. основываться на целостной совокупности рыночного хозяйства, взаимосвязи отдельных элементов, наличии единого направления развития всех составных частей системы (интеграция);

принцип участия, который означает, что каждый работник фирмы становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой функции;

принцип непрерывности предусматривает, что процесс планирования является непрерывным в виде оперативных, текущих, перспективных планов;

принцип гибкости предполагает адаптацию планов в зависимости от требований рыночной среды;

принцип точности. Любой план должен быть составлен со степенью точности, достаточной для принятия обоснованного решения.

На основании вышерассмотренного материала могут базироваться выводы о том, что автор рассмотрел базовые принципы, не предлагая новых принципов, которые вели бы к надежности и эффективности плановых решений, что особо важно и актуально в современных экономических условиях.

Е.Н. Селянина предлагает следующие принципы планирования [88]:

создание единой системы планирования, обеспечивающей непрерывность планирования, взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного планирования;

правильное сочетание централизации и экономических методов в планировании и управлении;

пропорциональность развития отдельных производств и предприятий;

обоснованность и сбалансированность планов;

переориентация планирования с целей производства на цели удовлетворения потребностей общества.

Анализ этого литературного источника показал, что автор не раскрывает многие вопросы по роли стратегического планирования в развитии предприятия.

И.В. Сергеев выделяет принципы [89]:

непрерывность планирования, трактуя его так же, как и другие авторы;

научность – заключается в том, что планирование должно осуществляться на научной основе, т.е. на достоверной информации и научно проверенных методах. Кроме того, этот принцип означает, что в планах должны использоваться самые последние достижения в науке и технике, а также передовые методы работы отдельных предприятий;

нацеленность планов на рациональное использование ресурсов предприятия, повышение эффективности производства и достижение максимальной прибыли;

принцип ведущих звеньев и приоритетность их реализации. Означает, что на предприятии всегда необходимо выбирать ведущие звенья, от реализации которых зависит успех дела, и стремиться их реализовать в первую очередь. Выбор ведущих зве-

ньев должен основываться на глубоком анализе состояния дел на предприятии, а это под силу только настоящим менеджерам;

принцип взаимной увязки и координации. Планирование должно охватывать все производственные подразделения предприятия с целью обеспечения сбалансированности в работе между ними.

У данного автора принципы носят больше управленческий характер и слабо затрагивают базовые, специальные принципы, рассмотренные другими учеными, которые характерны для стратегического планирования.

Наиболее подробно раскрывает принципы планирования Р.А. Фатхутдинов. Он концентрирует внимание на том, что планирование является одной из основных функций управления и поэтому к нему относят все принципы управления, кроме того, в его исследованиях отмечаются и специальные принципы планирования [112]:

преимущество стратегического и текущего (тактического) планирования. Она заключается в том, что состав текущих планов должен повторять основные разделы стратегии фирмы. Количество плановых показателей в разделах планов должно быть больше, чем в разделах стратегии фирмы. Чем меньше горизонт планирования, тем больше количество плановых показателей;

социальная ориентация планов. Этот принцип планирования наряду с техническими и экономическими проблемами предусматривает решение проблем обеспечения соответствия международным требованиям показателей экологической безопасности, эргономичности выпускаемых товаров и функционирования фирмы, а также показатели социального развития коллектива;

ранжирование объектов планирования по их важности. Соблюдение этого принципа необходимо для рационального распределения имеющихся ресурсов;

адекватность плановых показателей. Она обеспечивается, во-первых, увеличением при прогнозировании количества учтенных факторов, во-вторых, повышением точности прогнозов;

согласованность плана с параметрами внешней среды системы менеджмента. Этот принцип обеспечивается анализом динамики факторов внешней среды и исследованием влияния этих факторов на плановые показатели;

вариантность плана предполагает разработку нескольких его

вариантов, в зависимости от целей предприятия;

сбалансированность плана – это взаимосвязь и взаимообусловленность всех его разделов;

экономическая обоснованность плана. Данный принцип определяется ученым как важнейший. Он подразумевает окончательный выбор варианта плановых показателей, который должен осуществляться только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов;

автоматизация системы планирования. Это один из принципов планирования, требующих применения современных технологий и компьютерной техники, обеспечивающих кодирование информации на основе ее классификации и системности информации по стадиям жизненного цикла, быструю обработку, надежное хранение и передачу информации лицу, принимающему решение;

обеспечение обратной связи системы планирования. Оно предполагает возможность лица – потребителя планов («выход» системы планирования) предоставлять предложение об изменении (корректировке) планов.

Основные принципы стратегического планирования раскрывает П. Друкер [39]:

концентрация усилий, отмечающаяся как самый важный принцип стратегического планирования, который означает, что объекты планируются для того, чтобы избежать слабых мест и сгруппировать силы для концентрации на путях возможного успеха. Силы могут концентрироваться на отдельных комбинациях «продукт – рынок», а также обеспечении необходимых финансовых, людских, материальных и управленческих ресурсов. Успешная стратегия характеризуется тщательным сопоставлением целей и средств;

баланс риска. Всякая стратегия содержит риск, который должен быть предварительно указан. Идентификация рисков позволяет определить, как управлять и минимизировать эти риски. Если это неосуществимо, управленческое решение принимать не следует. Баланс рисков означает, что разработка стратегии требует разумного баланса между различными рисками, включая риски, относящиеся к рынку, поставкам, технологии и вопросам политики;

сотрудничество. Часто формирование всех средств и навыков,



необходимых для достижения поставленных целей, является очень трудоемким и дорогостоящим процессом. Поэтому необходимо проанализировать вероятность и потенциальные преимущества возможного сотрудничества;

разработка стратегии. Осуществляется в соответствии со следующими шагами: формулирование общих и ближайших целей делового проекта; выбор стратегии; определение функциональных целей и стратегий; разработка конкурентоспособного сочетания функциональных целей и стратегий; планирование реализации стратегий (планирование и оптимальное комбинирование необходимых ресурсов); контроль и адаптация стратегии.

Данный источник позволяет сделать вывод, что автор рассмотрел только основные принципы планирования, не затрагивая общих углубленных методологических принципов планирования.

Проведенное в работе исследование многочисленных принципов планирования позволяет сделать вывод, что авторами предлагается довольно широкий диапазон принципов, различающихся как по смысловому содержанию, так по составу и наименованиям. Исходя из этого можно предположить целесообразность приведения в определенную систему выявленных принципов, выбор наиболее приемлемых видов для современных условий, разделение на основные и дополнительные, необходимость их систематизации и уточнения состава.

Автором выделены две группы принципов: основные и дополнительные, отражающие особенность стратегического планирования (рис. 2).

К основным отнесены следующие принципы: комплексность; непрерывность; сбалансированность; рациональность; гибкость.

Дополнительные принципы включают в себя:

принцип сочетания краткосрочных и долгосрочных целей и задач; принцип единства экономики и политики; принцип соответствия спроса и предложения; принцип адаптации; принцип конкурентоспособности; принцип ориентации на международную интеграцию.

Так, принцип комплексности предусматривает комплексное рассмотрение всех аспектов деятельности одновременно. Принцип непрерывности означает, что на предприятии должны разрабатываться различные планы (долгосрочные, среднесрочные, кратко-

срочные). Планы на долгосрочную и краткосрочную перспективу должны систематически пересматриваться и корректироваться с учетом изменений, а краткосрочные должны строиться из среднесрочных. Этим достигается непрерывность планов.

Принцип сбалансированности способствует выявлению и обеспечению пропорций в развитии организации, т.е. определить систему взаимоувязанных показателей, конкретизировать требования пропорциональности и условия ее соблюдения предприятием.

Принцип рациональности ориентирует предприятие на рациональное использование своих возможностей путем обоснования наилучших вариантов плана деятельности организации.

Принцип гибкости нацеливает на изменения, возникающие в рыночной среде, что способствует изменению направленности планов.

Принцип сочетания долгосрочных и краткосрочных целей и задач предполагает сочетание текущих целей и задач с достижениями науки и прогресса.

Принцип единства экономики и политики ориентирует разработчиков планов на соблюдение законов, программ, реформ, налогов, процентных ставок. Плановые программы должны соответствовать и исходить из целей политики государства.

Принцип соответствия спроса и предложения отражает равновесие совокупного спроса и совокупного предложения по всему обороту ресурсов, товаров, готовой продукции.

Принцип адаптации обуславливает текущую деятельность организации к постоянно происходящим изменениям как в самом объекте планирования, так и во внешней среде.

Принцип конкурентоспособности фокусирует показатели качества продукции, ресурсоемкости работы всего персонала, охватывает весь жизненный цикл производства, реализации продукции, возникающий риск.

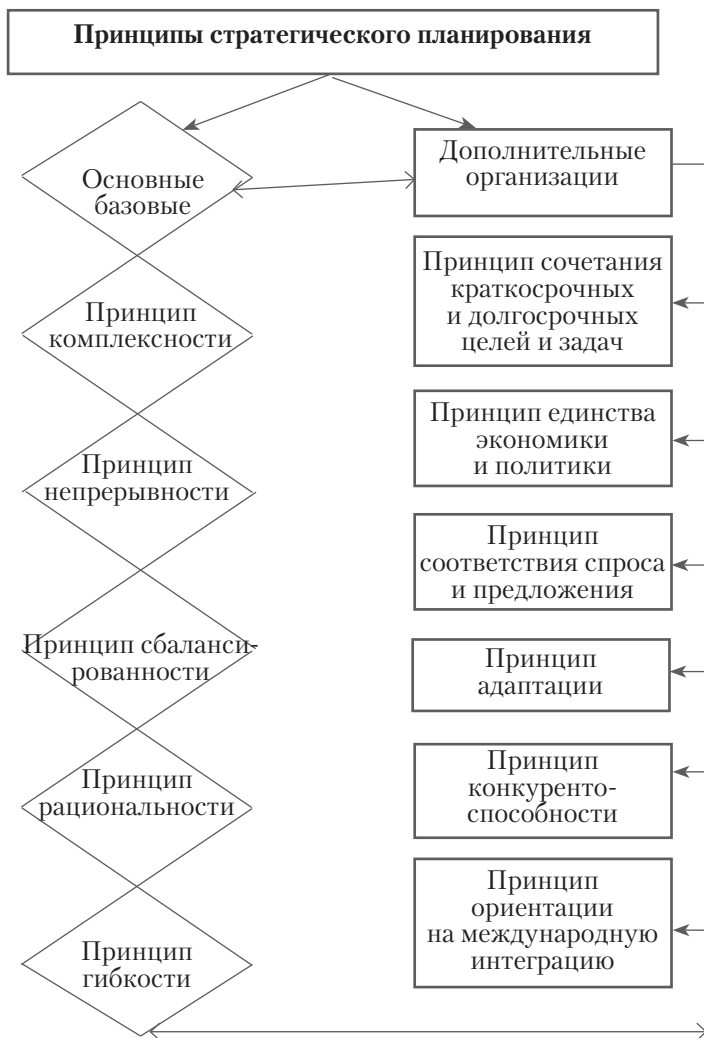


Рисунок 2. Систематизация принципов стратегического планирования.

Принцип ориентации на международную интеграцию основывается на ориентацию реформирования на международную интеграцию в связи с переходом на международные стандарты по бухгалтерскому учету и финансовой отчетности, систему управления качеством и сертификации продукции.

Основные, базовые и дополнительные принципы стратегического планирования и их функциональное содержание автор рассматривает в нижеприведенной табл. 1.

Вышеперечисленные принципы не являются окончательными и несомненными, потому что различные объекты планирования многофункциональные, находятся в процессе постоянного видоизменения деятельности. Поэтому в процессе принятия планового решения трудно подобрать один оптимальный состав.

*Таблица 1*

**Функциональное содержание принципов стратегического планирования**

<b>Принципы</b>	<b>Функциональное содержание</b>
Принцип комплексности	Система планирования должна охватывать все стороны деятельности предприятия во взаимосвязи со всеми его элементами
Принцип непрерывности	Плановые показатели должны быть взаимосвязаны по функциональным направлениям, по времени, по уровням иерархии
Принцип сбалансированности	Все плановые решения должны быть сбалансированы с объемом производимой продукции, производственной мощностью, трудовыми, материальными, финансовыми ресурсами, объемами реализации товара
Принцип рациональности	Означает, что надо рационально использовать возможности предприятия, путем обоснования наилучшего варианта плана деятельности
Принцип гибкости	Планы должны реагировать на изменения, возникшие в рыночной среде, учитывать возникающие хозяйственные риски
Принцип сочетания краткосрочных и долгосрочных целей и задач	Отражает преемственность планов, предполагает сочетание текущих задач с достижениями научно обоснованных стратегических целей
Принцип единства экономики и политики	Ориентирует разработчиков планов и плановые программы на цели предприятия и соблюдение законов и т.п.

Принцип соответствия спроса и предложения	Предполагает равновесие совокупного спроса и совокупного предложения по всему обороту ресурсов
Принцип адаптации	Обуславливает приспособление текущей деятельности организации к целям своего перспективного развития
Принцип конкурентоспособности	Фокусирует показатели качества и ресурсоемкости работы персонала по всем стадиям жизненного цикла производства, реализации продукции
Принцип ориентации на международную интеграцию	Ориентация реформирования на международную интеграцию основана на переходе на международные стандарты по бухгалтерскому учету и финансовой отчетности, систему управления качеством и сертификации продукции

Таким образом, на основе проведенного анализа, изучения литературных источников дано определение стратегического планирования, которое обеспечивает эффективность функционирования предприятия, обоснованы основные принципы стратегического планирования, призванные считаться основными исходными положениями, правилами формирования, обоснования и организации разработки плановых решений, являющиеся необходимыми инструментариями при организации производства.

## 1.2. Классификация методов осуществления процесса стратегического планирования

Важной составной частью методологии стратегического планирования выступают методы, т.е. конкретные способы, технические приемы, с помощью которых оно осуществляется, рассчитываются числовые значения показателей прогнозов, стратегических программ и планов. В связи с различиями в структурности проблем стратегического планирования используются различные методы его разработки.

Анализ литературы [4, 12, 14, 43, 44, 54, 57, 75, 92, 96, 103], направленный на изучение методов планирования, показывает, что эти основные экономические категории призваны выработать систему различных средств, приемов изучения и обобщения процессов функционирования различных социально-экономических объектов, а также способов осуществления процесса планирования, т.е. реализации плановой идеи.

Используемый метод планирования зависит от конкретной

формы планирования и включает:

- направление планирования;
- средства обоснования плановых параметров;
- сроки планирования.

Как установлено в процессе изучения отечественной и зарубежной литературы, в практике планирования выделяют три направления: прогрессивное, ретроградное и круговое [11, 19, 57, 78].

Прогрессивное планирование («снизу вверх») осуществляется от низших уровней иерархии управления предприятия к высшим. Структурные подразделения (низшие звенья) сами составляют детальные планы своей работы, которые впоследствии согласуются на верхней ступени и интегрируются в план предприятия.

Ретроградное планирование («сверху вниз») осуществляется исходя из плана предприятия детализацией его показателей сверху вниз по иерархии управления. Структурные подразделения должны преобразовать (адаптировать, детализировать план и конкретизировать исполнителей) поступающие к ним планы вышестоящих уровней в планы своих подразделений.

Круговое планирование (встречное) — синтез рассмотренных выше способов, предусматривает разработку плана в два этапа. На первом этапе (сверху вниз) производится текущее планирование по главным целям. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный план по системе детализированных показателей. При этом в планы включаются наиболее эффективные решения.

Важное значение в стратегическом планировании имеет классификация методов и их назначение, отличие, сферы применения. Число методов планирования очень велико, как показывают нижеприведенные литературные источники, каждый автор рассматривает сразу несколько методов.

Л.П. Владимирова отмечает следующие: методы экспертные (оценочные) или эвристические методы, методы социально-экономического анализа, балансовые методы, экономико-математические методы и метод системного анализа и синтеза [27].

По мнению автора, эти методы являются общими для анализа всех явлений в экономике, и только некоторые из них относятся к процессам планирования.

Ю.В. Скворцова, Л.А. Некрасова рассматривают балансовый,

нормативный, программно-целевой, пофакторный, экономико-математический методы [100]. У вышеприведенных авторов очень скупо представлены методы планирования, они, на наш взгляд, содержат неполный перечень.

А.И. Ильин изучает традиционные методы принятия плановых решений, к которым относит: творчество; адаптивный поиск, основанный на общем знании проблемы; предельный анализ, дисконтирование, систему бухгалтерского учета и приводит новые методы обоснования рациональных решений, к которым относит математические модели, методы математического программирования, методы имитации [43]. А.И. Ильин, по мнению автора, приводит не конкретные методы, которые носят противоречивый характер, например, творчество, которое присуще любому виду деятельности.

Г.К. Лапушинская, А.Н. Петров рассматривают общие методы и конкретные, которые, как правило, используются на прогнозно-аналитической стадии планирования, и основные методы планирования, к которым относят: балансовый, нормативный, программно-целевой и математический [57].

Проводя анализ данного источника, можно сделать вывод, что ученые в основном рассматривают существующие методы планирования и не предлагают новых.

Р.А. Фатхутдинов рассматривает нормативный, экспериментальный, параметрический, индексный, экспертный, экстраполяцию, функциональный и комбинированный метод [113]. Данный источник позволяет сделать вывод, что в данном случае очень актуально рассмотрены методы, которые могут применяться в планировании.

Ю.П. Анискин, А.М. Павлова рассматривают простые и комплексные методы. Простые методы включают в себя фактографические и экспертные, а комплексные – состоят из комбинированных [4].

По мнению автора, в литературных источниках были рассмотрены различные классификации методов планирования и большое их количество, однако в них не приведены конкретные методы, которые могут эффективно использоваться в стратегическом планировании.

Практическое применение того или иного метода определяется такими факторами, как объект плана, его точность, наличие исходной информации, квалификации плановика и др.

На основе выполненного изучения и критического рассмотрения

предложенных методов в рамках данного исследования в табл. 2. разработана и предложена для использования в практической деятельности предприятий классификация методов стратегического планирования, определены их назначение и основа применения.

*Таблица 2*

**Классификация методов стратегического планирования**

<b>Предлагаемые методы для осуществления стратегического планирования</b>	<b>Назначение</b>	<b>Основа применения метода</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Нормативный	Обоснование потребности и определение возможных результатов в процессе разработки различных балансов для планирования сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства	Определение и использование системы норм и нормативов
Балансовый	Обеспечение наблюдения за движением товарных потоков, осуществление анализа и прогнозирования устойчивости взаимного оборота натуральных и денежных потоков	Составление балансов для обоснования плана производства продукта предприятия, ресурса, отрасли, региона или экономики в целом, в которых предварительно определяются потребности и источники их удовлетворения
Программно-целевой метод	Составление комплексных программ, отражающих цель и комплекс производственных, научно исследовательских, организационно-хозяйственных, социальных заданий и мероприятий, направленных на реализацию наиболее эффективных проблем, взаимосвязанных по ресурсам, исполнителям, срокам осуществления	Предполагает разработку целевых комплексных программ, которые предназначены для обоснования плановых решений микроэкономических проблем и важнейших народно-хозяйственных задач



Окончание таблицы 2

1	2	3
Экспертный	Проведение планирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, вопросам маркетинга и научно-технического уровня производства	Основан на создании экспертной группы из высококвалифицированных специалистов в данной области, которые проводят оценку данного плана по косвенной и неполной информации, когда нет количественных показателей
Экономико-математический	Использование системы национальных счетов, балансовой таблицы «затраты-выпуск», межотраслевого баланса производств и затрат, матричных моделей планирования, сетевых моделей. Получение новых знаний об объекте, применение положений экономической теории	Основан на использовании экономико-математических моделей и вычислительной техники
Системный анализ и синтез	Определение производственных показателей, планирование которых представляет интерес для руководства предприятия, ожидаемых значений активных статей баланса, выявление потребности во внешних источниках финансирования и др.	Дифференциация экономических систем и протекающих в них процессов на их составные части и на этой основе определение ведущих звеньев
Фактографический	Использование, когда вероятность сохранения факторов, обуславливающих процесс развития в прошлом больше, чем возможность их изменения, вероятность совокупного влияния всех этих факторов на развитие в прежнем направлении больше, чем возможность его изменения	Базирование на фактическом материале о прошлом и настоящем развитии объекта планирования

Так, нормативный метод имеет свои преимущества в том, что устанавливается связь между ресурсами и конечными результатами производства, в улучшении которых заинтересовано общество в целом. Недостаток данного метода заключается в трудоемкости создания нормативной базы.

Балансовый метод позволяет отразить в плановых документах основные пропорции макроэкономической системы в целом и осуществить анализ их изменения. Недостатком данного метода является то, что регулируемая рыночная экономика требует превращения балансов из таблиц «ресурсы-распределение» в балансы спроса и предложения, а такой вариант можно разработать только для фиксированного уровня цен, что не позволяет осуществить данный метод.

Программно-целевой метод предполагает широкое использование его аппарата от уровня общегосударственных задач до уровня предприятий и организаций, однако его использование предусматривает длительный трудоемкий комплекс работ.

Экспертный метод основан на использовании широкого спектра действий, который, к сожалению, не исключает возможности учета неточной косвенной информации.

Экономико-математический метод обеспечивает пересмотр большого числа вариантов плана и выбор наиболее оптимального, но при использовании могут возникнуть сложные математические расчеты.

Системный анализ и синтез позволяет провести более точный анализ потоков информации об исследуемом объекте, однако данный метод основан на прохождении через множество стадий обработки информации, что часто затрудняет его применение.

Фактографический метод прост и объективен в использовании, его недостаток в том, что при появлении непредвиденных ограничений, сдерживается процесс развития, использование этого метода также может привести к ошибкам в планах.

Согласно предложенной и рассмотренной классификации методов можно сделать вывод, что различия в характере процессов планирования, а также сроках, степени полноты и достоверности исходных данных предопределяется использованием различных методов планирования.

Таким образом, на основе проведенного анализа литератур-

ных источников, рассмотрения сущности методов реализации стратегического планирования, а также способов осуществления процесса стратегического планирования обоснована классификация методов, дана краткая характеристика и их назначение, выявлены недостатки и преимущества с помощью которых можно выработать систему различных средств и приемов планирования деятельности субъектов экономики.

### **1.3. Логически взаимосвязанные модели и этапы стратегического планирования**

Выше были рассмотрены основные принципы и методы осуществления процесса стратегического планирования. Как было выявлено, основным недостатком в существующей практике планирования является отсутствие формализованных методик и процедур, не всегда учитывающих конкретные и специфические условия при принятии плановых решений. В связи с этим необходимо выделить общие черты организации планирования, определив содержание стратегического процесса, сформировать научные подходы к разработке стратегического плана.

Исследованию процесса стратегического планирования посвящены работы многих ученых [59, 76, 91, 95, 98, 124, 131, 133, 134]. Наиболее подробно рассматривается модель процесса стратегического планирования Ф. Котлером [131]. Данная модель основана на существующих моделях плановой работы. Она опирается на четко сформулированное программное заявление организации, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста. Как показало изучение предложенной этим ученым модели стратегического планирования, она включает в себя следующие элементы:

формулировка миссии фирмы. При разработке миссии рыночной ориентации руководство должно стремиться, чтобы программа не получилась слишком узкой или слишком широкой;

определение целей и задач фирмы. Миссию необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого руководителя;

составление бизнес-портфеля. Речь идет об анализе, т.е. об оценке положения всех входящих в состав фирмы видов деятельности,

товарного ассортимента и т.п.;

выбор стратегии роста фирмы. На этом этапе нужно выявить, какими производствами фирме желательно заниматься, в какие сферы направить свои усилия.

В исследовании сделан вывод, что вряд ли можно согласиться полностью с предложенной моделью, так как в ней отсутствуют этапы рассмотрения ресурсных ценностей, стадии анализа отклонений после интегрирования плана действий и контроллинга. Имеется дублирование таких процедур, как: организация плановой работы, формулирование миссии, целей и задач, составление бизнес-портфеля, выбор стратегии роста фирмы. Исходя из этого в работе разработана модель стратегического планирования, изображенная на рис. 3.

Как видно, процесс стратегического планирования включает 10 фаз: организация плановой деятельности, рассмотрение ресурсных ценностей организации, формулирование миссии, целей и задач, стратегическое бизнес-моделирование, разработка сценарных вариантов плана, интегрирование плана действий, учет факторов риска и неопределенности при принятии решений, исполнение плана, контроллинг, затраты, необходимые для реализации плана. Модель предусматривает также выполнение двух продолжительных функций (мониторинг поставщиков сырья и потребителей продукции), которые охватывают все стадии процесса.

Первая стадия процесса прикладного стратегического планирования должна включать ответы на серию вопросов и принятие соответствующих решений. На этом этапе должны быть представлены следующие аспекты планирования:

- назначение структуры плана;
- привлечение высококвалифицированных специалистов по планированию для разработки планов;
- учет потребительских предпочтений;
- учет интересов руководителей и персонала предприятия;
- продолжительность планового периода. Ответы на эти и другие аспекты должны быть найдены до того, как принято решение о начале планирования.

Модель прикладного стратегического планирования должна включать дискретные и продолжительные фазы. Продолжительные процессы — это мониторинг поставщиков сырья и потреби-

телей продукции. Предприятие должно постоянно быть в курсе происходящего во внешней среде, особенно должно обращать внимание на то, что может повлиять на его деятельность в будущем. В стадии мониторинга поставщиков сырья должны быть рассмотрены три отдельные фазы:

- выбор наиболее выгодных и надежных поставщиков;
- оценка собственных производственных возможностей;
- изучение объемов производства близлежащих предприятий.

Процесс мониторинга поставщиков сырья определяют различные факторы как внутренние, так и внешние. Факторы, рассматриваемые как часть процесса макроокружения, включают в себя социальные, технологические, экономические и политические аспекты (изменения в правовом регулировании). Среди факторов промышленного окружения значатся структура отрасли, в которой функционирует предприятие, источники финансирования производства, типичные маркетинговые стратегии.

Мониторинг потребителей продукции включает изучение емкости рынка, определение собственных ниш, сравнение собственной продукции с имеющейся в сфере рынка. Среди факторов внутреннего организационного окружения можно рассмотреть такие как структура управления предприятием, его история, сильные и слабые стороны.



Рисунок 3. Организационно-функциональная модель стратегического планирования

Рассмотрев внутреннюю и внешнюю среду, организация должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными. То есть уже на начальном этапе необходимо оценить воздействие этих изменений на деятельность предприятия в течение определенного периода времени, а также возможность встречного воздействия на них путем мероприятий, осуществляемых руководством предприятия.

Под рассмотрением ценностей имеется в виду проверка имеющихся ценностей предприятия, организационной философии, предположений, которые организация использует в своей деятельности.

Формулирование миссии, целей и задач должно включать в себя определение профиля отрасли, в которой функционирует предприятие, если оно комбинированное. Миссия – стратегическая цель, принципиальное назначение организации, которыми она отличается от других организаций и определяет характер своих действий. В миссии должна определяться позиция предприятия по следующим проблемам:

- философия;
- описание продуктов или услуг предлагаемых фирмой;
- характеристика рынка;
- совершенствование технологии;
- выживание, доходность;
- внутренняя концепция;
- общественное мнение предприятия;
- забота о персонале;
- разработка эффективной системы межличностных коммуникаций;
- пересмотр должностных инструкций;
- контроллинг хода реализации плана.

Разработка миссии, целей и задач предприятия – очень трудоемкий, но важный процесс управления предприятием. Четко обозначенные на данном этапе задачи ясно определяют направление деятельности в будущем и создают основу для принятия решений.

Стратегическое бизнес-моделирование представляет собой детальный анализ путей осуществления миссии и целей предприятия. На этой фазе специалисты плановой службы должны

разработать сценарии будущего и определить шаги, которые необходимы для достижения конечной цели этих сценариев.

Стадия разработки сценарных вариантов плана представляет собой обоснованность плановых показателей и вероятность реализации планируемых сценариев развития событий.

Следующая стадия отражает такую особенность стратегического планирования, как выбор наиболее реальных и предпочтительных моделей будущего. Необходимость выделения данного этапа вызвана его сложностью и риском за принятие неправильного решения. Для уменьшения вероятности ошибки при выборе направления деятельности, целесообразно привлекать квалифицированных специалистов – экспертов, компетентных в определении тенденций развития отрасли, в которой действуют предприятия.

Р.А. Фатхутдинов рекомендует на данной стадии прорабатывать не менее трех плановых вариантов выполнения одной и той же функции по достижению цели, в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант, применяться современные технические средства информационно-обеспечения процесса принятия планового решения [112].

На этапе интегрирования планов необходимо выполнить следующие условия:

- определить стратегии деятельности предприятия;

- различные подразделения предприятия должны составить детальные планы, основанные на новых стратегических направлениях развития предприятия в целом.

Интеграция планов деятельности включает в себя соединение всех частей плана воедино, распределение ресурсов и определение потенциальных проблем. В последовательности процесса – анализ позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Планирование и учет факторов риска и неопределенности при принятии плановых решений придает стратегическому плану необходимую гибкость, т.е. на данной стадии создается возможность для оперативного приспособления деятельности предприятия к изменяющимся условиям. Эта фаза стратегического процесса включает в себя определение наиболее важных внутренних и внешних изменений среды и потенциальных угроз, а также возможностей



предприятия, особенно для наиболее вероятных путей развития.

Планируя будущее предприятие, необходимо иметь ясные представления о своей работе на текущий момент. Для обеспечения этого процесса предусмотрена стадия – контроллинг и контроль. Главные инструменты выполнения этой деятельности – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. На данной стадии должен производиться контроль, который заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным корректируются ранее принятые решения и планы. После этого разрабатываются стратегии для устранения выявленных отклонений.

На этапе обоснования затрат, необходимых для реализации плана, следует просчитать, что выполнение стратегического плана не потребует слишком много дополнительных ресурсов затрат для обеспечения намеченной цели, постоянный контроль за затратами поможет предприятию управлять издержками на нужном уровне.

Таким образом, рассмотрев все элементы стратегического планового процесса, можно сделать несколько выводов. Стратегическое планирование – это органическое единство следующих составляющих:

- логики разработки стратегических прогнозов, проектов программ и планов;
- специфических методологических принципов и подходов;
- системы показателей, используемых в процессе стратегического планирования;
- системы методов составления и обоснования оптимальности прогнозных и плановых показателей, выражающих задания стратегических программ и планов. На каждом этапе процесса планирования должен использоваться соответствующий инструментарий. Как показал проведенный анализ практики планирования, на российских предприятиях почти не знакомы с методами и моделями стратегического планирования. В связи с этим в табл.3 приводятся основные этапы, методы, инструментарии и модели стратегического планирования, которые целесообразно использовать на предприятиях.

Изучение литературы [51, 52, 84, 117, 123, 125, 126, 127] показало,

что наиболее часто применяемые в практике зарубежных фирм инструменты стратегического анализа – это матрицы.

Можно сделать несколько выводов относительно достоинств стратегических матриц:

выделение наиболее важной с точки зрения целей предприятия системы координат;

внутренняя интеграция значимых теоретических и эмпирических концепций маркетинга (жизненный цикл продукции, кривая обучения);

весьма удачный способ визуализации относительного положения стратегических хозяйственных подразделений (СХП) в пространстве базовых координат;

точные и запоминающиеся наименования категорий СХП.

Эти и многие другие достоинства рассмотренных матриц достаточно хорошо известны среди зарубежного менеджмента [22, 35, 51, 52, 123, 125, 126].

1. Концепция стратегических хозяйственных подразделений (Strategic Business Unit) в настоящее время мало востребована отечественным практическим менеджментом. Связано это в основном с тем, что подавляющее большинство крупных предприятий построено по традиционной линейно-функциональной схеме, тогда как в западной экономике уже практически завершен переход к дивизиональной структуре управления.

2. Крайний дефицит достоверной рыночной информации позволяет сделать анализ и оценку с помощью матриц в лучшем случае на качественном уровне. Так, например, категория «доля рынка» предполагает, как минимум, рассмотрение общего объема рынка (хотя бы регионального) по заданному виду продукта. Для современной экономики получение такой информации из доступных официальных источников невозможно, а проведение собственными силами маркетинговых исследований потребует больших затрат. Данные об объеме рынка ближайших конкурентов также чрезвычайно труднодоступны, даже если предположить, что эти конкуренты достаточно точно определены.

3. Методика разделения матриц на базовые составляющие может настолько сильно различаться в субъективном представлении отдельных специалистов, что приводит к совершенно разным результатам анализа.

### Основные этапы процесса стратегического планирования и перечень используемых методов и моделей

Основные этапы	Элементы стратегического планирования	Используемые инструментари и модели
1. Постановка целей и задач	Формулирование миссии; постановка целей; определение задач организации; подразделений, каждого работника	Построение «дерева целей»; классификация целей, матрица приоритетов
2. Анализ внешний и внутренней деятельности предприятия и рыночной среды	Оценка рынка: структура, тенденции развития, сегменты, анализ резервов; возможности/угрозы (по товарам, сегментам, по предприятию, в целом по рынку); анализ сильных и слабых сторон (по товарам, сегментам, по предприятию, в целом по рынку); портфельный анализ	Маркетинговые исследования; рыночная сегментация; модель Портера; SWOT-SNW – анализ; матрицы: BCG; Shell/DPM; ADL/LC; Hofer/Shendel; GE/McKinsey; модели прогнозирования
3. Разработка многовариантных планов достижения целей	Определение мер, необходимых для решения задач; определение мероприятий выявления ресурсов, требующихся для выполнения плановых работ; разработка календарного графика выполнения работ по стратегическому планированию; формулирование базовой (с определением основных альтернатив) и функциональных стратегий; составление разделов стратегического плана; проверка планов, их согласование и уточнение	Составление смет расходов; сетевой график выполнения работ по планированию; моделирование; построение сценариев; матрица направленной политики
4. Выбор оптимального варианта плана	Разработка направлений технического, организационного, экономического и социального развития, установление основных производственных и технико-экономических показателей; разработка производственных программ производственными подразделениями предприятия: цехами, службами. Установление заданий участкам, отдельным рабочим	Нормативный, балансовый, программно-целевой метод, экспертный, экономико-математический, системный анализ и синтез, фактографический

5. Распределение ресурсов, мониторинг, контроллинг и контроль выполнения планов	Определение потребности в ресурсах и их распределение	Бюджетирование
---	---	----------------

Тем не менее, существующая, пусть и в несовершенном виде, рыночная экономика нашей страны, настойчиво требует от предприятий оперативной разработки обоснованных рыночных стратегий. Как было показано в масштабном исследовании, проведенном фирмой МакКинзи, стратегия является обязательной составляющей так называемого «атома успеха» или «семи факторов» [117]. Кроме того, в наших условиях именно рыночная стратегия предприятия должна служить основой для перераспределения внутренних ресурсов в зависимости от рыночной реакции на те или иные направления его деятельности.

Из всех перечисленных методов, рекомендуемых для стратегического планирования, при выборе оптимального варианта логичнее использовать совокупность методов, которые представлены в табл. 3. Используя комплекс методов, которые позволяют на основе анализа ретроспективных данных, взаимосвязей элементов объекта планирования и влияния факторов внешней среды, а также их измерений в рамках рассматриваемого явления или процесса вывести суждения определенной достоверности относительно будущего развития объекта.

В соответствии с принятой стратегией стратегическое планирование, как показало исследование, должно состоять из следующих видов деятельности:

- планирование целевых показателей («дерево целей») на заданный период времени;

- планирование программы по различным направлениям бизнеса на основе маркетинговых исследований и выбора приоритетных направлений;

- планирование необходимого объема и структуры потенциала (или условий) материально-технического, организационно-экономического, кадрового (трудового) и финансового для реализации программы;

разработка инвестиционной программы развития, обеспечивающей выполнение программы и создания производственной базы на качественно новом уровне;

планирование экономического роста деятельности предприятия и эффективности использования его потенциала;

реформирование информационной базы для прогнозирования развития и стратегического планирования;

разработка системы мотивации и организационно-финансового сопровождения для своевременной и качественной реализации плана.

Чтобы избежать неудач при проведении стратегического планирования, необходимо иметь представления не только о сущности и важности стратегии, но роли и месте стратегии в общем процессе планирования, методах разработки стратегии и взаимосвязи текущего планирования со стратегией развития предприятия.

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод, что сущностью стратегического планирования являются: определение стратегических целей, выделение воздействующих факторов (внешних и внутренних), разработка программы развития по принятым стратегиям.

В условиях неопределенности и динамического изменения параметров внешней среды стратегическое планирование является обязательным элементом внутрифирменного планирования, способствующим повышению финансовой устойчивости в будущем периоде.

Снижение уровня неопределенности при формировании стратегического плана будет способствовать специально разработанная информационная система стратегического планирования. Для оценки результативности и уровня соответствия стратегических решений фактическим результатом необходимо использовать стратегический контроллинг исполнения.

# **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АДАПТИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ К РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ**

## **2.1. Концепция стратегического планирования деятельности предприятий**

В соответствии с целью исследования связь экономической науки с материальной сферой производства может прослеживаться на двух уровнях: макро- и микроэкономики [77]. На макроуровне во главу угла должны ставиться проблемы сбалансированности, структурной политики, федерального бюджета, налогообложения и т.д. На микроуровне главное – эффективная деятельность предприятий, которая характеризуется, как правило, своей многогранностью и включает в себя огромное число характеристик. Установлено, что в современных условиях оценку состояния планирования деятельности предприятий следует осуществлять в определенной последовательности. Для этой цели на рис. 4 разработана общая концепция стратегического планирования деятельности организаций.

После выбора объекта планирования, когда количественно увязаны элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, разрабатывается технология принятия решения, организуется составление системы стратегических планов различного назначения.

В процессе подготовки к данной работе возможно выполнение следующих процедур:

анализ уровня плановой работы, выявление проблемы;

определение круга задач по планированию;

формирование группы для выполнения плановых работ;

обучение кадров;

издание документа (приказа, распоряжения) по распределению плановых работ.



Рисунок 4. Концепция стратегического планирования деятельности предприятий

Ранжирование целей при стратегическом планировании должно предусматривать:

- построение «дерева конечных целей»;
- определение структурной и содержательной новизны, а также практической ценности реализации целей;
- формирование и согласование нормативов улучшения экологических, технико-экономических показателей продукции;
- определение ресурсоемкости продукции;
- определение приоритетов и очередности реализации целей;
- упорядочение целей по уровням иерархии;
- разработка организационного проекта обеспечения «дерева целей».

Формирование стратегического плана должно охватывать:

- исследование рынка и определение степени удовлетворения населения в данных товарах;
- определение тенденций развития технико-экономического уровня производства;
- оценка негативного влияния проблемы на окружающую среду;
- выявление факторов, влияющих на конкурентоспособность продукции;
- сегментация рынка;
- построение «дерева показателей» конкурентоспособности нового товара;
- определение ресурсных возможностей организации.

Поиск и обработка информации, необходимой для разработки стратегического плана, должно включать в себя:

- установление требований к информации, выбор источников информации;
- определение каналов получения информации;
- оформление доступа к информации;
- определение перечня и видов информации;
- первичная идентификация информации;
- сбор и кодирование информации;
- проверка полноты информации, ее достоверности;
- группировка информации;
- сравнение полученной информации с имеющейся;
- качественный анализ информации;



фильтрация информации.

Формирование стратегических плановых заданий должно состоять из:

- уточнения состава плановых заданий;
- формирования заданий конкретным исполнителям;
- оптимизация сроков выполнения заданий.

Принятие стратегического планового решения должно учитывать:

формы планового документа (программа, техническое задание, планы и т.п.);

выполнение дополнительных расчетов, технико-экономическое их обоснование;

оформление планового документа.

Реализация стратегического плана предполагает:

издание приказа (распоряжения) об исполнении планового документа и доведение его до исполнителей;

организацию выполнения плановых заданий;

контроллинг и контроль выполнения плановых заданий;

мотивацию выполнения плановых заданий качественно, в срок;

организацию регулирования обратной связи плановых заданий по заказам потребителей или новинкам научно-технического прогресса в данной области.

Результат концепции планирования должен находить свое отражение в конечных результатах стратегических направлений деятельности организации.

В зависимости от финансовой устойчивости и целей предприятия могут выбирать пять стратегий планового развития. Первая стратегия – стратегия ограниченного роста, когда предприятие устанавливает цели от достигнутого результата с корректировкой влияния уровня инфляции. Вторая – стратегия роста, когда предприятие ежегодно значительно повышает рост объемов производства по отношению к уровню целей над уровнем предыдущих показателей. Третья стратегия предрасполагает преобразование предприятий в концерны и другие интегрированные структуры и носит название стратегии поглощения. В этом случае более сильное предприятие старается стать монополистом или увеличить сегмент рынка за счет присвоения или выкупа

предприятий-конкурентов. Следующая стратегия – сокращение, при которой цели устанавливаются ниже достигнутых показателей. Пятая – стратегия ликвидации или сокращения отдельных видов производства, его переориентировка, а также сочетание всех возможных альтернатив. Эта стратегия свойственна для крупных предприятий.

Анализируя имеющиеся подходы к выбору альтернативных стратегий, следует признать, что более подходящая матрица выбора базовой стратегии для настоящего времени предложена А.Н. Петровым [77], где учитываются стадии развития предприятия. В условиях подходящей реформы очень мало предприятий могут воспользоваться стратегией поглощения или стратегией ликвидации.

Выбор приемлемой стратегии всегда должен оценивать и учитывать уровень возможного риска, знания прошлых стратегий, реакции владельцев акций, а также фактор времени. Исходя из задач перспективного планирования объектом рассмотрения должны стать наиболее существенные характеристики предприятия.

Деятельность предприятия можно рассматривать с двух точек зрения. С одной стороны, предприятие создает потребительскую стоимость, то есть продукт в натурально-вещественном выражении. С другой стороны, деятельность предприятия представляет собой воспроизводственный процесс в стоимостной форме, характеризующийся постоянным оборотом капитала с целью получения прибыли. Эти две стороны деятельности предприятия взаимообуславливают друг друга. В условиях рыночной экономики «стоимостная» сторона функционирования деятельности становится ведущей, так как получение прибыли определяет выбор производства, продукта в материальной форме и освобождает от нерентабельных производств. Удовлетворение потребностей общества в материальных продуктах и услугах происходит за счет соотношения спроса и предложения. В современных условиях ведущим аспектом функционирования предприятий должно стать создание дополнительной потребительной стоимости в виде оборотного капитала. В этом случае деятельность предприятий с точки зрения перспективного планирования может быть условно разбита на два больших блока: получение и использование прибыли.

Процесс получения прибыли обусловлен степенью эффективности производственного процесса. Использование прибыли можно проанализировать как аккумулялирование средств на накопление и потребление. Взаимоувязку процессов создания и расходования прибыли призвана обеспечивать финансовая деятельность предприятия, а именно составление финансового плана, как заключительного этапа планирования [101]. Взаимосвязь элементов финансовой системы показана на рис. 5.

Основные задачи анализа финансового положения предприятия должны содержать:

- определение меры влияния внутренних и внешних факторов на финансовые результаты деятельности предприятия;
- оценка финансового положения предприятия и факторов его изменения;
- оценка эффективности работы предприятия и его структурных подразделений по выполнению показателей финансового плана;
- анализ соблюдения финансовой, расчетной и кредитной дисциплины;
- выявление резервов повышения рентабельности и разработка мероприятий по их использованию.

В процессе финансового анализа необходимо устанавливать:

- наличие, состав и структуру средств предприятия, причины и последствия их изменения;
- состояние, структуру и динамику изменения долгосрочных активов;
- дебиторскую задолженность;
- эффективность использования трудовых, материальных, финансовых ресурсов.

Такой анализ позволяет планировать возможные финансовые результаты, исходя из конкретных организационно-экономических условий хозяйствования предприятия. Платежеспособность может быть оценена с помощью следующих показателей: коэффициента текущей ликвидности; коэффициента критической ликвидности; коэффициента абсолютной ликвидности; коэффициента обеспеченности собственными средствами; коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности.

Финансовая устойчивость отражает перспективную платежеспособность предприятия и поэтому должна оцениваться рядом



Рисунок 5. Взаимосвязь составляющих финансовой системы предприятия

коэффициентов, характеризующих соотношение заемного и собственного капитала. Сюда входят следующие показатели и коэффициенты: удельный вес заемных средств в общем капитале; удельный вес заемных средств в собственном капитале; доля привлечения долгосрочных кредитов и займов наряду с собственными средствами для финансирования активов; коэффициент маневренности собственных средств; коэффициент соотношения реальной стоимости основных средств к общей сумме средств.

Коэффициент достаточности денежных средств отражает способность предприятий их накапливать для осуществления капитальных затрат, прироста оборотных средств, выплаты дивидендов. Кредитоспособность – важная характеристика финансового состояния предприятия, которая достигается наличием предпосылок для получения кредита и возможностями своевременной возврата взятых ссуд с уплатой причитающихся процентов.

Проведя анализ финансового состояния и определив обеспеченность ресурсами, необходимыми для нормальной производственной, коммерческой и других видов деятельности организации, установив целесообразность и эффективность их размещения и использования, необходимо обосновать выбор направлений инвестирования. Для этого надо либо получить прибыль от реализации собственной продукции, либо путем дополнительной эмиссии акций или обращения к внешним источникам, кредитам, ссудам.

Однако, как показало исследование, эффективность использования инвестиций во многом определяется обеспечением четкой социальной политики, отражающей ответственность как государства, так и руководящего персонала, что требует фиксации следующих принципов социально-экономической политики предприятий (рис. 6.):

- взаимная солидарная ответственность как субъектов социальной политики государства, неправительственных объединений, предпринимателей, граждан за результаты социального развития;
- добровольность и многообразие форм участия людей в формировании и реализации социальной политики;
- открытость и подконтрольность социальной политики обществу, человеку;
- межнациональная, межконфессиональная, межгрупповая и межличностная толерантность;

- защита трудоспособного населения от социальных рисков преимущественно на страховых принципах;
- гарантированное страхование ранее приобретенных социальных прав для людей, чье материальное положение во многом ими определяется. Развитие системы социального обеспечения нетрудоспособных граждан путем поддержки соответствующих инфраструктур как государственных, так и негосударственных;
- стимулирование персонала через создание правовых, финансово-экономических и организационных условий, активное участие людей в эффективном применении инвестиций, формировании общественного благосостояния и общественной жизни.



Рисунок 6. Принципы социально-экономической политики предприятий

Развитие пищевой промышленности во многом зависит от механизмов регулирования экономики отраслей пищевой промышленности, включающих в себя следующие экономические регуляторы: планирование научно-технического прогресса, избирательное налогообложение, гибкая амортизационная политика, льготное кредитование и ценообразование, методы борьбы со сверхконцентрацией производства и монопольным владением сбытом.

Должна развиваться система маркетинговой деятельности в отрасли. Акционерные общества, предприятия, фирмы нуждаются в конкретных рекомендациях, способах согласования производства и сбыта, методах исследования покупательского спроса, использования технических достижений для обновления ассортимента продукции. Рекламы и личных контактов руководителей фирм с покупателями недостаточно для свободного ориентирования на рынке. Нужны его комплексные исследования, которые под силу только крупным научным подразделениям. Многие предприятия разработали бизнес-планы, составленные на основе реального учета своих экономических возможностей и требований рынка.

## **2.2. Адаптирование стратегического плана к потребительскому спросу на продукцию АПК**

Стратегическое планирование внутрихозяйственной деятельности любого предприятия тесно связано с осуществлением общей экономической политики и государственной стратегии развития всей рыночной системы. В настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического планирования и роста объемов производства на отечественных предприятиях стало развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому сейчас стратегическое планирование на отечественных предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников.

Стратегическое планирование – это постоянный адаптивный и творческий процесс, учитывающий множество различных изменений, происходящих во внешней и внутренней среде предприятия. Процесс стратегического планирования на предприятии может быть представлен в виде алгоритма, состоящего из последовательных этапов решения соответствующих проблем, которые приведены на рис. 7.

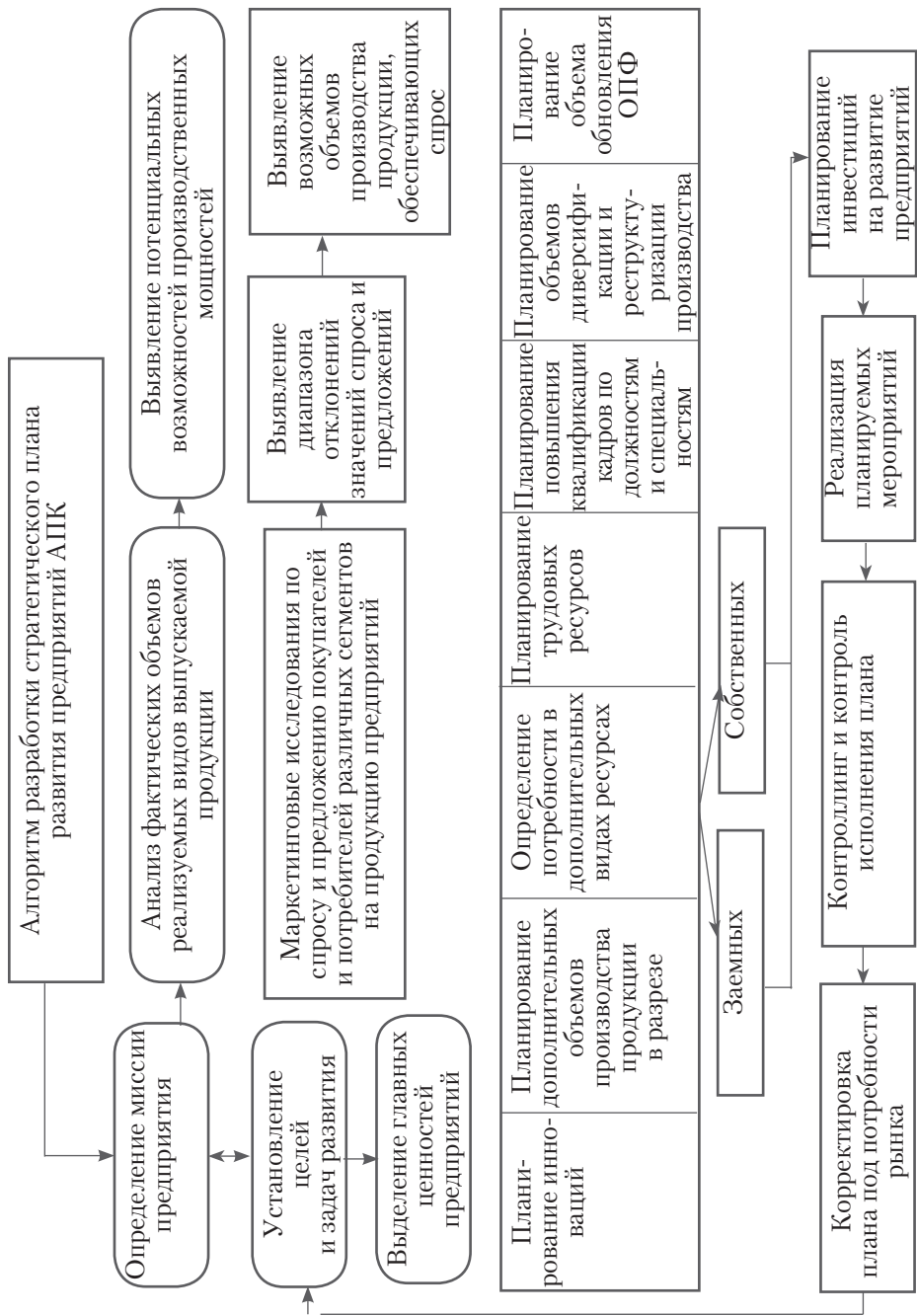


Рисунок 7. Алгоритм разработки стратегического плана развития предприятий АПК



Осуществление стратегического планирования, адаптированного к потребительскому спросу, должно происходить, на наш взгляд, в следующей последовательности.

Первый этап стратегического планирования представляет собой определение миссии организации, которая должна содержать оригинальную идею, охватывать эксклюзивную сферу деятельности, предусматривать выпуск конкурентоспособного продукта, иметь популярную товарную марку. В процессе формулирования миссии организации надо определять следующие ключевые категории: задачи предприятия с точки зрения ее основных видов деятельности, основных рынков сбыта и используемых технологий; внешнюю среду по отношению к предприятию, которая влияет на ее эффективность; культуру поведения персонала предприятия и этику ведения бизнеса.

Существенные усилия для планирования необходимо уделять выбору целей развития. Для достижения каждой стратегической цели необходимо разрабатывать набор различных решений, позволяющих добиться ее осуществления наиболее эффективными способами. При этом организации должны разрабатывать цели как сформированные в общем виде, так и детализированные. В табл. 4 приведен рекомендуемый состав и классификация целей организации.

Цели предприятия необходимо формировать на основе миссии предприятия и тех ценностей, на которые ориентируется высшее руководство. Цели также должны быть ориентированными во времени, конкретными и достижимыми.

На втором этапе проводится анализ фактических объемов реализуемых видов выпускаемой продукции. Важно подвергнуть анализу резервы предприятий по выпуску объема продукции различных видов.

Для этого менеджеры должны непременно выявить потенциальные возможности действующих производственных мощностей предприятий, а также провести маркетинговые исследования по спросу покупателей и потребителей различных сегментов на продукцию предприятий не только в своем регионе, но и в соседних регионах.

## Классификация целей организации

Классификационный признак	Характер целей
Содержание деятельности предприятия	Экономические, организационные, научные, социальные, технические, рыночные
По времени	Стратегические, тактические, оперативные
Функциональность	Производственные, маркетинговые, технологические, сбытовые, снабженческие, кадровые, инновационные
Приоритетность	Основные, дополнительные
Измерители	Определяемые качественно, количественно

Следует иметь в виду, что маркетинговая ориентация такого анализа является определяющей. Для этого предприятия должны проводить маркетинговые исследования по спросу покупателей и предложению потребителей различных сегментов продукции, выявлять и оценивать свои слабые и сильные стороны, определить возможности и угрозы предприятия с помощью метода SWOT – анализ (силы, слабости, возможности, угрозы) [5]. Состав и структура SWOT-анализа деятельности предприятия, разработанные автором, показаны на рис. 8.

Метод SWOT-анализа поможет оценить вероятность каждой из угроз и ту опасность, которую они представляют. Руководство предприятия должно сосредоточить свое внимание на наиболее опасных угрозах, рассчитать уровень рисков и принять меры по их снижению или предотвращению. Возможности появятся у предприятия в том случае, если тенденции изменения внешней среды будут способствовать использованию сильных сторон деятельности предприятия. SWOT-анализ следует проводить не по всем факторам, а по наиболее определяющим. Нужно сосредоточить внимание на своих сильных сторонах и на слабых сторонах конкурентов, при помощи такого подхода можно выявить ключевые факторы успеха.



Рисунок 8. Состав и структура SWOT-анализа деятельности предприятия

На втором этапе также нужно уделить внимание определению перспектив потребности в продукции в разрезе ассортимента, необходимо сопоставить возможные объемы производства и перспективы потребности в продукции, а также выявить диапазон отклонений значений спроса и предложений.

На третьем этапе нужно осуществить разработку отдельных планов стратегического планирования развития деятельности предприятий, охватив следующие ключевые моменты:

- планирование инноваций;

- планирование дополнительных объемов производства в разрезе ассортимента продукции по различным видам;

- определение потребности в дополнительных видах ресурсов (заемных или собственных);

- планирование трудовых ресурсов;

- планирование повышения квалификации кадров по должностям и специальностям;

- планирование объемов диверсификации и реструктуризации производств;

- планирование объема обновления основных производственных фондов;

- планирование инвестиций на развитие предприятий АПК;

- реализация планируемых мероприятий.

Таким образом, процесс стратегического планирования на предприятии должен заключаться в определении ключевой цели, выборе соответствующих стратегий ее осуществления, обоснованных методами и моделями стратегического планирования, реализация которых способствует достижению разработанных программ. Принятый стратегический план должен стать основой для разработки стратегии развития предприятия. Стратегический план не должен иметь жесткой структуры. Структура адаптированного стратегического плана к потребностям рынка представлена в табл. 5.

1. Видение и миссия должна отражать цели и основные задачи предприятия, степень готовности к реализации проекта, перспективность использования, прогрессивность и экологичность технологии бизнеса, ожидаемую рентабельность, социально-экономические последствия от реализации проекта.

2. Объем выпускаемой перспективной адаптированной продукции должен отражать расчеты ожидаемого спроса на продукцию,

наличие заказов и план маркетинга, номенклатуру выпускаемой продукции, оказываемых услуг и номенклатуру осваиваемой, снимаемой с производства продукции, качество продукции, ценовую политику, скорость обслуживания клиентов, рекламу и информацию о продукции.

3. Использование современных цивилизованных методов конкуренции должны охватывать научные подходы, принципы и методы для оценки уровня конкурентоспособности. Оценка уровня конкурентоспособности представляет:

- фокусирование всех показателей качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов;

- обеспечение уровня издержек ниже среднеотраслевого и нормы прибыли выше отраслевой;

- создание входных конкурентных барьеров за счет издержек переориентации потребителей, дифференциации продукции, недоступности для конкурентов каналов распределения продуктов, недостатки опыта и ноу-хау, снижение цен;

- достижение уровня удовлетворения потребностей населения в продукции, превышающего уровень конкурентов.

**Таблица 5**

**Система адаптирования стратегического плана  
к потребительскому спросу населения**

<b>Направления стратегического плана</b>	<b>Показатели стратегического плана</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1. Видение и миссия	1.1. Цели и задачи развития предприятия 1.2. Рассмотрение ценностей предприятия 1.3. Эффективность использования персонала: - привлечение - развитие - управление 1.4. Мотивация персонала 1.5. Оптимизация стилей управления 1.6. Оптимизация организационной структуры управления в зависимости от отраслевой направленности, вида деятельности, объемов производства 1.7. Характер удовлетворения потребностей клиентов

*Продолжение таблицы 5*

1	2
	<p>1.1. Цели и задачи развития предприятия                      1.2. Рассмотрение ценностей предприятия                      1.3. Эффективность использования персонала:                      - привлечение                      - развитие                      - управление                      1.4. Мотивация персонала                      1.5. Оптимизация стилей управления                      1.6. Оптимизация организационной структуры управления в зависимости от отраслевой направленности, вида деятельности, объемов производства                      1.7. Характер удовлетворения потребностей клиентов                      1.8. Рассмотрение особенностей выпускаемой продукции                      1.9. Предложения стратегии продажного и после-продажного обслуживания                      1.10. Организация работы с партнерами                      1.11. Обслуживание покупателей                      1.12. Поставщики                      1.13. Планирование и анализ доходов                      1.14. Финансирование и развитие социально-культурной сферы                      1.15. Внедрение культуры имиджа предприятия</p>
<p>2. Объем выпускаемой продукции, адаптированной к потребительскому спросу</p>	<p>2.1. Измерение организационно-технического уровня производства                      2.2. Ранжирование факторов организационно-технического уровня производства                      2.3. Номенклатура снимаемой с производства продукции                      2.4. Оборот по продукции в разрезе региональных путей ее реализации                      2.5. Количество покупателей                      2.6. Рассмотрение емкости рынков                      2.7. Рентабельность продукции, услуг                      2.8. Формирование ценовой политики                      2.9. Качество продукции, оказываемых услуг                      2.10. Проведение мероприятий по рекламе                      2.11. Скорость обслуживания клиентов                      2.12. Неудовлетворенность покупателей</p>

*Продолжение таблицы 5*

1	2
3. Использование современных цивилизованных методов конкуренции	3.1. Выявление конкурентных преимуществ 3.2. Измерение конкурентоспособности продукции 3.3. Интенсивность конкуренции 3.4. Степень дифференциации продукции 3.5. Рассмотрение уровня обслуживания клиентов 3.6. Организация мероприятий по преодолению слабых сторон 3.7. Проведение мероприятий по реализации возможностей 3.8. Осуществление построения «дерева показателей» конкурентоспособности нового товара
4. Рынок, как признание полезности и целесообразности бизнес-функций предприятий	4.1. Проведение анализа доли рынка 4.2. Граница рынков сбыта 4.3. Осуществление стратегии продвижения товаров на рынке 4.4. Изучение оценки текущего спроса 4.5. Изучение и анализ оценки будущего спроса 4.6. Исследование доступности сегментов рынка 4.7. Выявление потенциальных конкурентов
5. Планирование ресурсов в форме баланса материально-технического обеспечения	5.1. Организация обеспечения производства ресурсами 5.2. Использование балансовых методов организации обеспечения ресурсами 5.3. Нормативов и норм расходов сырья, материалов 5.4. Оборачиваемость оборотных средств 5.5. Определение величины собственного и заемного капитала 5.6. Планирование изменения цен на ресурсы 5.7. Анализ эффективности использования ресурсов 5.8. Планирование потребностей в различных видах ресурсах 5.9. Снижение ресурсоемкости продукции 5.10. Разработка и реализация мероприятий по ресурсосбережению
6. Формирование делового «портфеля»	6.1. Включение в портфель достаточного количества продуктов различных отраслей, привлекательных с точки зрения бизнеса 6.2. Расчет рентабельности портфеля в целом 6.3. Анализирование уязвимости портфеля в случае проявления негативных тенденций

*Продолжение таблицы 5*

1	2
	<p>6.4. Рассматривание степени диверсификации предприятия                      6.5. Проведение эмиссии ценных бумаг                      6.6. Осуществление слияния собственности                      6.7. Предусматривание покупки собственности</p>
<p>7. Инновационная деятельность</p>	<p>7.1. Внедрение новых технологий на основе изобретений                      7.2. Использование высокого уровня механизации и автоматизация производства                      7.3. Планирование мероприятия по охране окружающей среды                      7.4. Планирование объемов освоения выпуска новой продукции                      7.5. Проведение инвентаризации по незавершенному производству                      7.6. Составление сметы стоимости всех видов строительных работ                      7.7. Осуществление ввода в действие объектов непроизводственного назначения                      7.8. Использование современных принципов рациональной организации производственных и управленческих процессов:                      – принцип специализации                      – принцип пропорциональности                      – принцип ритмичности                      – принцип непрерывности и др.                      7.9. Совершенствование организации производства на основе ноу-хау                      7.10. Совершенствование действующей технологии на основе ноу-хау</p>
<p>7. Инвестиции и их формирование, исходя из стратегических планов развития организации на ближайшую перспективу (3-5 лет)</p>	<p>8.1. Планирование длительности инвестиционного процесса                      8.2. Определение уровня прогрессивности объекта инвестирования                      8.3. Изучение емкости рынка продукции                      8.4. Анализирование давления конкурентов                      8.5. Рассмотрение колебаний объема продаж                      8.6. Планирование длительности инновационного цикла                      8.7. Рассмотрение колебания цен                      8.8. Рассмотрение колебания рентабельности                      8.9. Финансирование затрат на маркетинг                      8.10. Использование разных источников финансирования (собственные, заемные)</p>



1	2
9. Хозяйственный риск как неизбежный элемент при принятии управленческих решений	9.1. Рассмотрение видов рисков 9.2. Анализирование слабых сторон бизнеса 9.3. Оценка надежности поставщиков 9.4. Изучение воздействия внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта
10. Финансовые показатели деятельности предприятия в предстоящем плановом периоде	10.1. Планирование доходов от реализации продукции и прочих операций 10.2. Расчет расходов – себестоимости реализованной продукции, управленческих затрат, коммерческих расходов 10.3. Расчет планируемой прибыли 10.4. Выявление платежеспособности предприятия
11. Контроль и контроллинг для количественной и качественной оценки и учета результатов работы не только всей организации, но и ее отдельных структурных единиц	11.1. Принятие решения по контролю и осуществлению контроллинга 11.2. Оценка результатов их использования 11.3. Установление допустимых границ отклонений 11.4. Сервисная функция (обеспечение менеджеров аналитической информацией, необходимой для принятия управленческих решений)

4. Рынки и сегмент рынка. В данном разделе должны быть указаны границы рынка, которые определяются особенностями использования продукции, его географией. Учитываются ответственность сегмента рынка, интенсивность конкуренции, тенденции развития рынка.

5. Ресурсы. Необходимо планировать величину и структуру основного и оборотного капитала, собственного и заемного капитала, кредиторскую и дебиторскую задолженность. В стратегическом плане ресурсы используются для реального достижения поставленных целей развития. Цель ресурсного обеспечения должна заключаться в современном обеспечении потребителей предприятия необходимыми видами продукции требуемого качества и количества, улучшении использования ресурсов. Обеспечивать неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу валового национального продукта, либо на единицу

полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности страны, регионов, фирм, человека.

6. Формирование «Делового портфеля». В плане должны быть предусмотрены структурные изменения портфеля, т.е. рентабельность, уязвимость портфеля в случае проявления негативных тенденций, степень диверсификации предприятия и т.п.

7. Инновации. Инновационная деятельность должна объединять все разделы стратегического плана и включать не только процессы зарождения идеи, но и ее коммерческой реализации. Этот раздел должен содержать весь перечень инноваций, предусматриваемых к реализации в планируемом периоде. Планирование инноваций должно рассматриваться в качестве промежуточного этапа между планированием стратегии и детальным направлением инвестиций. Выбор метода планирования инновационных процессов на предприятиях определяется продолжительностью всего комплекса работ, количеством участников проекта, степенью неопределенности по составу и содержанию работ, требованиями к качеству выполнения работ.

Важными особенностями инновационно-инвестиционного процесса в современной интегрированной структуре, как показало исследование, являются:

повышение роли регионов в осуществлении экономических реформ, а также формировании инвестиционной политики;

объединение предприятий в крупные фирмы и компании для расширения инновационных и инвестиционных возможностей;

увеличение долговременности эффекта инновационно-инвестиционного процесса, особенно по мере роста масштабов производства объединенных формирований;

запаздывание получения ожидаемых экономических результатов во времени, продолжительность которого определяется отраслевой спецификой свойств конкретных проектов;

неравномерность во времени денежных потоков, отражающих инновационно-инвестиционный процесс. Начальный период инновационного цикла должен характеризоваться нарастанием затрат и, как правило, существенным увеличением долгосрочной задолженности, а также финансово-эксплуатационных потребностей предприятий;

инвестиционный риск, обусловленных, во-первых, повышением

производственного риска предприятий, связанного с увеличением удельного веса постоянных затрат, а также финансового риска предприятий в случае привлечения заемных средств для финансирования проектов, во-вторых, неопределенностью будущих условий реализации проектов и возможностью отклонений, часто существенных, от ожидаемого уровня показателей;

взаимосвязь с процессами формирования, аккумуляции и расходования финансовых ресурсов предприятия, которая вызывает необходимость комплексного рассмотрения финансовых потоков, отражающих инновационно-инвестиционный процесс, с целью обеспечения финансовой устойчивости предприятий в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

8. Инвестиции. Процесс принятия инвестиционных решений является неотъемлемой частью стратегического планирования, которое должно обеспечивать согласование долгосрочных целей предприятия и использование ресурсов, направляемых на достижение целей.

9. Хозяйственный риск должен учитываться в возможных источниках их появления и слабых сторонах бизнеса, вероятности появления конкурирующих фирм, продуктов, услуг, технологий, оцениваться надежность поставщиков, устанавливаться вероятностью или возможным диапазоном изменения конечных результатов с учетом благоприятных и неблагоприятных условий бизнеса.

10. Финансовые показатели деятельности предприятия. В этом разделе должны приводиться планы доходов и расходов бизнеса, денежные поступления и платежи по периодам, определение зон безубыточности, расчет показателей эффективности бизнес-проекта и заключение об экономической целесообразности планируемых проектов.

11. Контроль и контроллинг должны быть ориентированы на решение следующих проблем:

- проверку стратегических планов на их полноту и реализуемость;
- текущий контроль «критических» внутренних и внешних условий, принятых в основу стратегических планов;
- контроль стратегически важных решений, исходя из временных параметров;

- контроль важных поэтапных целей при реализации стратегически важных предпосылок, исходя из периода времени;
- текущий контроль оперативных действий в отношении возможных стратегически вредных побочных и результативных действий;
- проверку стратегической ситуации развития организации на основе результатов анализа, проводимого регулярно или в соответствии с индивидуально установленным порядком;
- периодическую проверку, анализ и контроль стратегических показателей организации, а также используемых для этих целей критериев;
- периодический контроль определяющих для стратегических решений принципов деятельности организации.

Стратегический контроллинг должен включать в себя формулировку целей, управление ими и достижение заданных параметров развития.

Таким образом, на основе проведенного исследования осуществлено адаптирование стратегического плана развития деятельности предприятия к потребительскому спросу, предложены и изучены ее виды. Разработаны основные функции, задачи и порядок осуществления стратегического планирования. Обоснованы структура и содержание стратегического плана, соответствующего современным требованиям, который устанавливает основные цели деятельности предприятия и пути их достижения. В условиях неопределенности и динамичного изменения параметров внешней среды стратегическое планирование является обязательным элементом внутрифирменного планирования, способствующим повышению финансовой устойчивости предприятия в будущем периоде. Для оценки результативности и уровня соответствия стратегических решений фактическим результатам рекомендуется использовать стратегический контроллинг.

### **2.3. Выбор приоритетных направлений развития предприятий АПК**

Предприятие можно охарактеризовать как производственную единицу, которая представляет собой целостный организм, состоящий из нескольких взаимосвязанных функ-

циональных систем и подсистем. От качества работы этих систем и подсистем зависит эффективность деятельности предприятия в целом [9].

Изучение эффективной деятельности предприятий АПК Рязанской области позволило осуществить выбор тех направлений, которые могут быть признаны стратегическими для организации других регионов страны.

Так, предприятия АПК в последние годы все больше внимания уделяют повышению качества и расширению ассортимента пищевых продуктов, увеличению выпуска продукции с высокой пищевой и биологической ценностью, в том числе обогащенной бифидобактериями, витаминами, плодово-ягодными наполнителями и минеральными компонентами. Ежегодно обновляется 10–15 процентов вырабатываемого ассортимента, который ориентирован по цене и качеству к требованиям рынка и рассчитан на покупателей с разным уровнем дохода.

В АПК стали применяться современные конкурентоспособные тароупаковочные материалы, которые увеличивают длительность хранения готовых изделий и сохраняют их качество. Постоянно увеличивается удельный вес пищевой продукции в расфасованном виде: выработка фасованной молочной продукции составляет свыше 85 процентов, предприятия мясной промышленности стали выпускать изделия в сервировочной нарезке.

Развитие перерабатывающих предприятий требует позитивных перемен в сельскохозяйственном производстве, обеспечивающем их сырьем. Отношения между производителями и переработчиками начинают устанавливаться на взаимовыгодном сотрудничестве. Условия закупок и доставки сельскохозяйственного сырья, ценовая политика, проводимая «переработчиками», направлена на поддержку сельхозтоваропроизводителей области. В ходе исследования выявлено, что промышленные предприятия авансируют проведение сельскохозяйственных работ, приобретают оборудование и технику. Это в конечном счете способствует развитию хозяйств и увеличению загрузки производственных мощностей «переработчиков». Выпуск предприятиями качественной продукции напрямую зависит от качества поставляемого сырья.

Теперь все чаще перерабатывающие предприятия сталкиваются с проблемой реализации выработанной продукции. Используются

все рычаги по продвижению продукции на рынки – это и расширение фирменной торговли, и взаимодействие предприятий – товаропроизводителей с розничными и оптовыми организациями, развитие выставочно-ярмарочной деятельности.

Для дальнейшего экономического роста производства качественных продовольственных товаров, повышения уровня их конкурентоспособности требуется дальнейшая модернизация производств на основе современных достижений научно-технического прогресса, со значительным привлечением инвестиций.

Во всяком массовом производстве товаров, в сельском хозяйстве для успеха нужны инвестиции и эффективные методы управления, планирования, регулирования и контроля. Предпочтительно использование сырья местного производства, необходимы современное оборудование, новейшие технологии, хорошо обученный персонал для работы с оборудованием, обоснованный план организации производства труда и сбыта продукции в соответствии с условиями рынка. Предприятия должны быть расположены в районах, благоприятных в отношении налогов, инфраструктуры – дорог, связи, противопожарной и милицейской охраны и защиты, энерго- и водоснабжения, сброса сточных вод, наличия трудовых ресурсов и емкого рынка.

Стратегия предприятия должна постоянно развиваться, видоизменяться и углубляться, так как заранее невозможно спланировать все аспекты деятельности на далекую перспективу. Всегда в процессе деятельности возникает что-то новое, в результате чего открываются новые стратегические горизонты. Отсюда следует, что задача изменения стратегии в производственной деятельности, ее адаптация к требованиям рынка является постоянной. Выбор и обоснование стратегии, ее реализация составляют основную часть стратегического плана. Конкретная стратегия является инструментом делового развития.

Формирование конкретной стратегии организации – процесс сложный и длительный. Целью этого процесса является выбор стратегической альтернативы, которая способна повысить эффективность деятельности предприятия в долгосрочной перспективе [45].

Предприятие в своей деятельности может выбрать одну стратегию развития, однако целесообразнее одновременно реализовать несколько их видов. На рис. 9 предложены различные виды

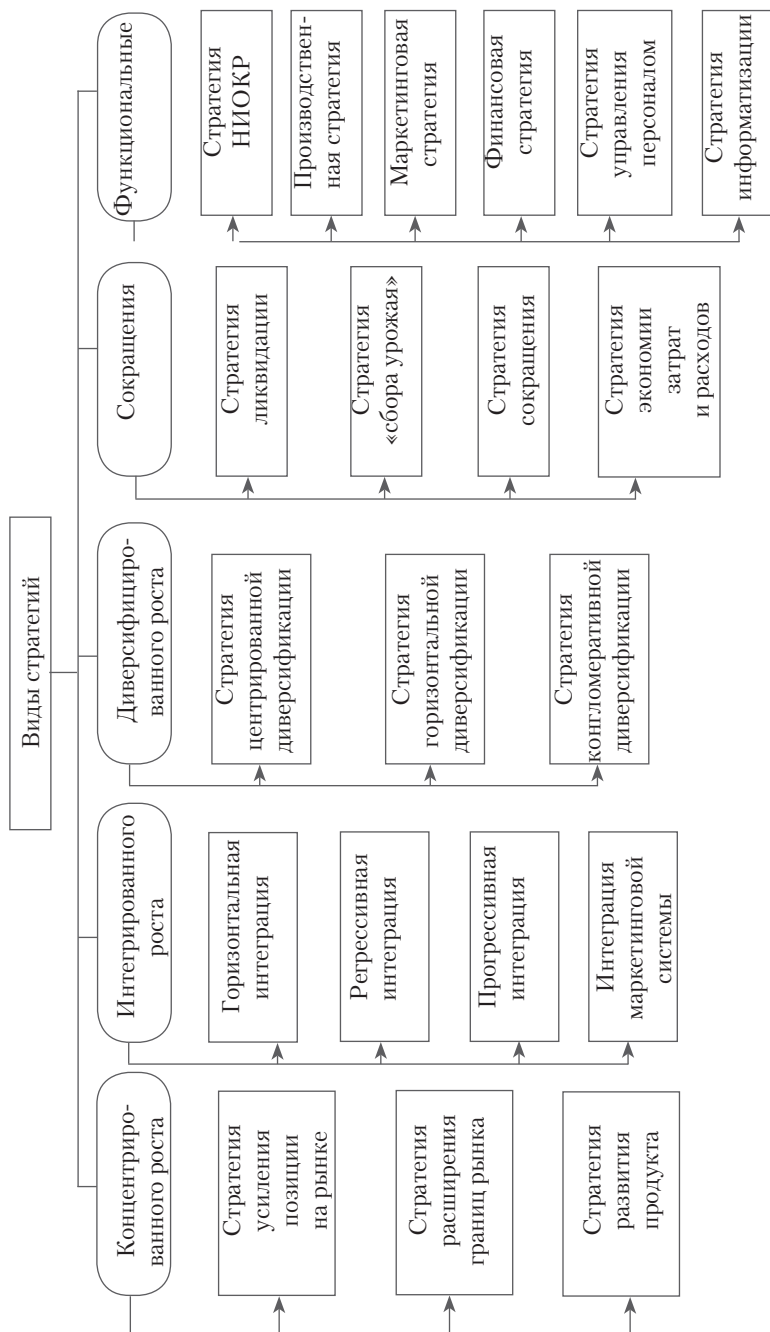


Рисунок 9. Виды рекомендуемых стратегий развития предприятий АПК

Первую группу составляют стратегии концентрированного роста, которые взаимосвязаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают такие элементы, как отрасль, положение предприятия внутри отрасли, технологию.

Конкретными типами стратегий концентрированного роста являются следующие подгруппы:

стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие должно улучшить свои позиции за счет улучшения качества выпускаемого продукта;

стратегия развития рынка, ориентированная на поиск новых рынков сбыта производимой в настоящее время продукции;

стратегия развития продукта, предполагает освоение рынка новым товаром, услугами.

Ко второй группе относятся стратегии интегрированного роста, которые можно разделить на:

горизонтальные интегрированные, которые осуществляются предприятиями, работающими на одном сегменте рынка и специализируются на производстве аналогичной продукции;

регрессивные интегрированные, предусматривающие участие товаропроизводителей в различных программах, диверсификация поставщиков сырья и дистрибьюторов продукции;

прогрессивные интегрированные осуществляются путем ужесточения политики распределения продукции, применения лизинга, развития сети льготного послепродажного обслуживания;

интегрированные с маркетинговой системой, которая при соответствующих изменениях на рынке обеспечивает стратегическими установками в отношении наиболее выгодных продаж продукции в разрезе новых сегментов территориальных рынков.

Третьей группой считают стратегии диверсифицированного роста, которые осуществляются, если предприятие не может больше существовать на рынке с конкретным продуктом в пределах границы своей отрасли.

К подгруппам диверсифицированного роста можно отнести:

стратегию централизованной диверсификации, которая основывается на поиске и использовании дополнительных возможностей в производстве новой продукции, которые предоставляют существующим бизнесом;

стратегию горизонтальной диверсификации, которая предполагает



поиск новых возможностей роста на существующем рынке за счет новых товаров, которые требуют в производстве новой технологии;

стратегию конгломеративной диверсификации, предусматривающую то, что предприятие расширяется за счет производства товаров, технологически не взаимосвязанных с производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

В четвертой группе, названной стратегиями сокращения, нами выделяются следующие их подгруппы:

стратегия ликвидации, когда предприятие продает свой бизнес или изменяет структуру своей деятельности;

стратегия «сбора урожая», когда предприятие отказывается от длительной перспективы в бизнесе в пользу максимального получения доходов в краткосрочном периоде;

стратегия собственного сокращения, когда предприятие закрывает или продает одно или несколько своих подразделений для того, чтобы изменить структуру своего бизнеса;

стратегия сокращения затрат и расходов заключается в экономии ограниченных источников затрат и замене их качественными доступными аналогами. Основными мерами при этом могут быть снижение себестоимости продукции, увольнение работников, уменьшение объемов производства, сокращение непроизводительных затрат.

Пятую группу составляют функциональные стратегии, которые включаются в себя:

стратегию НИОКР, включающую идеи о новом продукте, стадию разработки и претворения ее в реальность;

производственную стратегию, направленную на решение вопросов о размещении промышленного оборудования, основных элементов производственного процесса, контроль уровня издержек;

маркетинговую стратегию, ориентированную на определение наиболее востребованных рынком продуктов и рынков, которые может предложить фирма;

финансовую стратегию, ответственную за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов;

стратегию управления персоналом, направленную на решение проблем повышения привлекательности труда и его мотивации, аттестацию персонала;

стратегию информации, обеспечивающую внедрение новых эффективных способов управления. Принятая стратегия служит основой для разработки стратегического плана предприятия.

При составлении стратегического плана организации необходимо учитывать: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, формирование задач и целей предприятия; взаимосвязь целей и задач верхнего уровня с целями и задачами отделений, подразделений, цехов и служб; взаимосвязь и характер участия в плановом процессе руководителей различных уровней управления, плановых работников, специалистов; взаимосвязь стратегического планирования с разработкой финансового плана [87]. В сложившихся условиях основными целями развития предприятий необходимо признать выпуск качественной продукции, удовлетворяющей потребности населения, рост материального благополучия персонала, повышение производительности труда и уровня квалификации, повышение устойчивости экономики предприятия.

Эффективность и устойчивость предприятий пищевой промышленности определяется широким ассортиментом готовой продукции. Для дальнейшего развития и экономического благополучия обоснована и предложена стратегия кардинального развития предприятий АПК Рязанской области, которая представлена на рис. 10.

На основе результатов исследования сделан вывод, что одной из кардинальных стратегий развития предприятий АПК является увеличение посевных площадей, засеваемых кукурузой, рапсом, соей в зависимости от природно-климатических условий региона, обеспечение обработки их хранения, введение дополнительных мощностей по выработке кукурузного, рапсового и соевого масла, внедрение современных высокоэффективных технологий. Эти технологии должны обладать достаточной гибкостью в отношении использования перерабатываемого сырья, что позволит придать предприятиям АПК необходимый динамизм в развитии, производить новую продукцию, более прибыльную и пользующуюся высоким спросом у потребителя.

Следующей кардинальной стратегией развития предприятий АПК является повышение урожайности зерновых культур на основе современных технологий, обеспечение их хранения, выделение ценных сортов зерна для переработки на пищевые цели, максимальное использование для производства хлеба и хлебобулочных изделий. Учитывая, что при недостаточно развитой рыночной инфраструктуре возникают трудности со сбытом продукции, целесообразно реализовывать не сырье, а продукцию в переработанном виде.



Рисунок 10. Стратегия кардинального развития предприятий АПК

Необходимо ограничить экспорт зерновых и других культур, а ориентировать предприятия на вывоз готовой продукции, доведя показатели ее качества до соответствия требованиям мирового рынка. Использование такого экономического подхода будет способствовать обеспечению комбикормовых предприятий сырьем, повышению заработной платы персонала, улучшению условий труда и экологии, созданию дополнительных рабочих мест, эффективному использованию имеющихся производственных площадей и увеличению прибыли.

Переработка зерна в местах его производства также экономически выгодна, так как позволяет рационально использовать всю выращенную продукцию и путем переработки вовлечь ее в товарооборот. Для более полного использования мощностей, а также преодоления монополизма в области переработки зерна следует шире развивать кооперацию и интеграцию сельскохозяйственных товаропроизводителей и переработчиков путем создания интегрированных структур.

Столь же продуктивным может быть направление по расширению посевных площадей, засеваемых кукурузой и зернобобовыми культурами, производство плодоовощных консервов из редких видов местного сырья. Предприятия по переработке непосредственно в регионе позволяют свести к минимуму потери, предотвратить убытки, а самое главное – дают возможность получать дополнительную выгоду от продажи переработанной продукции.

Позитивные экономические результаты могут быть обеспечены развитием направления по расширению площадей, засеваемых чесноком, луком предприятиями АПК и личными подсобными хозяйствами для продажи в другие регионы и страны мира. Целесообразно повысить уровень концентрации посевов лука и чеснока до оптимального. Организовать особое хранение лука, чеснока, потому что специфическими особенностями этих овощей является употребление их в сыром виде. Эта продукция пользуется большим спросом у населения, хлебопекарных предприятий и организаций общественного питания. В последние годы выявилась потребность этих овощей для лечебных, диетических целей. В связи с этим необходимо наладить взаимоотношения предприятий перерабатывающей промышленности с сельскохозяйственными. Как показал анализ, необходимо развивать экспорт семян лука. В США и дру-

гих странах имеется значительный спрос на семена лука, которые являются ценной натуральной добавкой к печенью, круасанам и другим изделиям из муки.

Одним из вариантов кардинальной стратегии развития предприятий АПК должно стать обновление садов, использование высокопродуктивных насаждений, малогабаритных крон плодовых деревьев с целью выращивания новых местных сортов яблок, подлежащих длительному хранению. Выполнение в едином технологическом процессе выращивания, хранения и обработки садоводческой продукции позволит сократить потери плодов и ягод, увеличить производство и повысить их эффективность, повысит продовольственную безопасность страны. Осуществление данной стратегии эффективно в рамках агропромышленного садоводческого предприятия. Садоводческие предприятия следует создавать как высокоспециализированные хозяйства, в которых производство плодов должно сочетаться с последующим длительным хранением позднеспелых сортов, индустриальной переработкой части продукции, в основном нестандартной, скоропортящейся и малотранспортабельной.

Условия повышения эффективности деятельности предприятий АПК должны предусматривать достижение полного обеспечения населения местными видами птицеводческой продукции, вытеснение птицеводческой продукции, поступающей из других регионов, реструктуризация ферм с целью улучшения ухода, содержания и кормления животных в условиях, соответствующих современным требованиям, увеличение поголовья высокопродуктивных видов животных, выведение отечественных пород или временная закупка их за рубежом, производство высокобелковых, сбалансированных комбикормов, обеспечивающих заданную продуктивность и прирост массы животных и птиц. В современных условиях, говоря о путях повышения эффективности кормопроизводства, особое значение должно приобретать поиск путей, не требующих крупных финансовых вложений. В первую очередь, должно быть стремление к повышению производственной дисциплины, вестись борьба с потерями на каждом этапе от полей до ферм. Все эти направления необходимы для удовлетворения потребностей населения в продуктах питания и промышленности в сырье.

Повышение эффективности производства животноводства, пти-

цеводства позволяет решать как экономическую, так и социально-продовольственную задачу.

Географические условия различных регионов страны имеют свои характерные особенности. Так, умеренный климат Рязанской области всегда способствовал возникновению большого количества лесов с огромным разнообразием хвойных и лиственных пород деревьев. При таких условиях данная территория всегда была богата ягодами, грибами, лекарственными и другими ценными растениями, переработка которых может обеспечивать получение предприятиями дополнительной прибыли. Поэтому целесообразным направлением кардинальной стратегии развития должна быть ориентация хозяйственников на исторически сложившиеся местные виды и сырье, их переработку на индустриальной основе, а также использование народной рецептуры. Именно на данной территории такой подход станет экономически выгодным.

#### **2.4. Научно-методические положения по определению эффективности адаптирования стратегического планирования к особенностям рыночной экономики**

Основное преимущество стратегического планирования в значительной мере состоит в обоснованности плановых показателей, большей вероятности реализации планируемых сценариев развития экономики предприятий.

Современное развитие экономики имеет общую тенденцию к прогрессу, а стратегическое планирование должно являться одним из важнейших способов его достижения. Стратегическое планирование призвано обеспечивать создание плана на текущий и более длительный срок, давать основу для принятия решений, способствовать снижению риска при принятии решений, обеспечивать интеграцию целей и задач всех структурных подразделений предприятия.

Целью реализации стратегического планирования должны стать, в конечном итоге, разработка, внедрение и развитие таких новых направлений деятельности, которые обеспечивают рост производства и реализации продукции, его доходов и, как следствие, увеличение рыночной стоимости организации.

Обязательными характеристиками адаптированной системы

стратегического планирования предприятия являются:

гибкость и индикативность, т.е. возможность быстрого регулирования плана при неожиданных изменениях рыночной ситуации;

тщательно продуманный и организованный процесс своевременного контроля выполнения плановых показателей, который должен не только фиксировать невыполнение плана, но и определять реальные причины этого, неиспользованные потенциальные возможности;

альтернативность планирования: составление многовариантного плана для оперативного реагирования на изменения рыночной ситуации;

встроенность системы планирования в организационную структуру предприятия, предполагающей участие в составлении плана и контроля его выполнения менеджерами всех уровней управления;

ориентация стратегического плана развития и отдельных его разделов на максимизацию финансовых результатов;

детализированное планирование задач и мероприятий по развитию и реализации конкретных путей достижения поставленных целей на различных уровнях и временных отрезках деятельности предприятия.

Установлено, что выполнение плана зависит от:

организационной структуры предприятия;

системы делегирования полномочий, которая должна определить механизм принятия решений и контроля их выполнения;

мотивации и методов стимулирования деятельности персонала, направленных на достижение целей организации и реализацию ее планов.

Без планирования стратегии развития и просчета возможных вариантов ее реализации невозможно эффективно управлять предприятием. Однако процесс планирования нельзя рассматривать как простую последовательность действий. Для того, чтобы план можно было адаптировать к постоянно меняющимся, не всегда поддающимся прогнозу условиям рынка, управленческий персонал предприятия должен постоянно возвращаться к тому или иному его этапу и осуществлять, в случае необходимости, корректировку плановых задач, показателей и мероприятий.

Процесс стратегического планирования является интерактив-

ным, т.е. он должен постоянно уточняться на основе анализа выполнения поставленных перед ним задач и постоянно меняющейся рыночной среды. Стратегический план должен предусматривать тактику поведения предприятия в целом и его отдельных подразделений в неблагоприятных форс-мажорных обстоятельствах, включая разработку сценариев сворачивания деятельности на отдельных сегментах рынков и подготовку альтернативных инструментов размещения высвобождающихся ресурсов. Наряду с этим стратегический план должен определять источники средств, за счет которых предприятие собирается реализовать программы своего развития.

Система стратегического планирования должна предполагать централизованное определение стратегических задач предприятия, составление бизнес-плана, текущее планирование работы предприятия. Чтобы план был наиболее точным, а его показатели достигались, нужно использовать систему оценки реального положения дел и их соответствия плану. На основе выявленных в процессе анализа отклонений, должны быть внесены коррективы в результат любого из этапов планирования, вызывающий, в свою очередь, изменение следующих.

Стратегическое планирование в условиях быстрых темпов изменения внешней среды должно стать единственным способом формального прогнозирования ситуаций, в которых предприятие может оказаться в будущем, снижения риска принятия неправильных решений из-за ошибочной или недостоверной информации о сильных или слабых сторонах предприятия, его конкурентов, внешних возможностях и угрозах.

Стратегическое планирование должно способствовать единству целей внутри предприятия и считаться обязательным при разработке прогнозов жизнедеятельности предприятий. Стратегическое планирование должно представлять собой выбор наиболее оптимальных вариантов развития, базироваться на мониторинге внешней и внутренней среды предприятия, прогнозировании тенденций изменения рыночной ситуации, постоянной корректировке целей и способов их достижения, построении сценариев возможного будущего. Исходной предпосылкой стратегического планирования должен быть признан принцип «от настоящего к будущему».



Таким образом, на основе выполненного исследования разработана совокупность научных положений по адаптивному стратегическому планированию к постоянно изменяющемуся потребительскому спросу. Для оценки эффективности предложенной системы мероприятий разработана методика, позволяющая сравнивать различные способы функционирования предприятий, которые осуществляют свою деятельность на основе стратегического планирования.

1. Реализация стратегического плана способствует дополнительному выпуску более качественной продукции, пользующейся спросом населения. В этом случае ежегодный экономический эффект может быть рассчитан по формуле:

$$\Pi_{O1} = (\Pi_{чк} - \Pi_{чн}) (A_k - A_n)$$

где  $\Pi_{O1}$  – общая чистая дополнительная прибыль предприятия, полученная от достижения плановых показателей, тыс. руб.;

$\Pi_{чк}, \Pi_{чн}$  – чистая прибыль, приходящаяся на единицу продукции после и до реализации плановых заданий, руб. на тонну;

$A_k, A_n$  – то же, объем продукции.

2. Достижение стратегического плана способствует увеличению объема производства продукции, что может быть определено следующим образом:

$$\Pi_{O2} = \Pi_{чн} (D_k - D_n),$$

где  $\Pi_{O2}$  – общая чистая дополнительная прибыль, полученная от увеличения объема производства продукции при неизменной ее цене продаж, тыс. руб.

3. От разработки и реализации стратегического плана может быть получен эффект в будущем за счет замены оборудования, внедрения новых современных технологий. Однако вначале этого периода инвестиции, как правило, будут превышать текущие затраты по ремонту и восстановлению основных производственных фондов. В этом случае параметры для определения экономической эффективности рекомендуется определять по следующему алгоритму:

$$P_{\Pi} = [(I/\text{ч} + K_0 + C_c) - Z_{\text{рв}}],$$

где  $P_{\Pi}$  – расходы по реализации стратегических заданий, тыс. руб. в год;

$I$  – общий объем инвестиций, вложенных в реализацию плано-

вых мероприятий, тыс. руб.;

ч – число лет, в течение которых реализуется план;

$K_6$  – сумма ежегодного банковского процента, выплачиваемая за кредит, тыс. руб.;

$C_c$  – собственные средства, вложенные в реализацию плановых заданий, тыс. руб. в год.;

$Z_{рв}$  – ежегодные затраты предприятия по ремонту и восстановлению основных производственных фондов, тыс. руб.

4. Разработка и претворение в реальность стратегического плана несомненно связана с определенными затратами, которые окупаются в течение нескольких лет. Эти затраты включают в свой состав расходы на маркетинговые исследования, реализацию дополнительно выработанной продукции, контроль, контроллинг, мониторинг информации, которые учитываются по формуле:

$$Z_c = Z_{п}/ч + Z_{кк} + Z_{м} + Z_{р},$$

где  $Z_c$  – совокупные затраты по реализации стратегических мероприятий, тыс. руб. в год;

$Z_{р}$  – ежегодные затраты по реализации дополнительно выработанной продукции;

$Z_{п}$  – расходы по разработке, внедрению и реализации стратегического плана;

$Z_{кк}$  – ежегодные затраты, на контроллинг, контроль выполнения плана и его адаптирование к условиям рынка;

$Z_{м}$  – ежегодные затраты на маркетинговые исследования, анализ и мониторинг информации о внутренней и внешней среде, тыс. руб.

5. Общий экономический эффект может быть рассчитан следующим способом:

$$\mathcal{E}_{O1} = \Pi_{O1} + \Pi_{O2} - (P_{п} + Z_c),$$

где  $\mathcal{E}_{O1}$  – общий экономический эффект, полученный от реализации стратегического плана, тыс. руб.

6. Окупаемость затрат по разработке, внедрению и контролю исполнения стратегического плана целесообразно определять следующим разработанным методом:

$$O_3 = \frac{(\Pi_{O1} + \Pi_{O2})^n}{P_{п} + Z_c},$$

где  $O_3$  – окупаемость мероприятий по разработке стратегиче-

ского плана, лет, мес.

Кроме того, общий экономический эффект может быть рассчитан следующим методом:

$$\text{ЭО}_2 = (\text{ПЧК} - \text{П ЧН}) \times ((D_K - D_H) - [(ИИ/ + K_0 + C_c - Z_{pb}) - (Z_{п/ч} + Z_{кк} + Z_M + Z_p)]),$$

Разработанная совокупность научных положений по адаптивному стратегическому планированию к потребительскому спросу была апробирована среди 16 специалистов предприятий пищевой промышленности Рязанской области и была признана приемлемой для использования.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результаты выполненного исследования послужили предпосылкой для формулирования следующих выводов и предложений, направленных на стратегическое развитие предприятий АПК.

1. Экономика АПК не обеспечивает необходимого роста производства, увеличения валового национального продукта, повышения жизненного уровня населения, что сопровождается увеличением импортных поставок продовольствия в связи с вступлением РФ в Всемирную торговую организацию, ростом цен и инфляцией, диспаритетом цен, неравномерностью развития регионов страны, низким использованием местных ресурсов и ориентацией на экспорт сырья, а не готовой продукции.

2. В связи с этим для сельскохозяйственных и промышленных предприятий АПК, функционирующих в начале XXI века, по-прежнему характерны недостаточный уровень рентабельности производства, старение основных производственных фондов, несоответствующее потребностям развитой рыночной экономики, низкое качество продукции, неэффективное использование производственных мощностей, неэффективное расходование ресурсов всех видов, недостаточный объем собственных инвестиций.

3. Предприятия АПК не обеспечивают в должной мере продовольственную независимость страны как по количеству производимой продукции, так и по ее качеству. В определенной мере это обусловлено нерациональным размещением производства по регионам страны, низким уровнем квалификации персонала, его незаинтересованностью в эффективных результатах деятельности, а также тем, что менеджеры не всегда владеют современными

знаниями в области стратегического планирования, управления, организации производства и труда, изучения и использования методов удовлетворения потребительского спроса.

4. В период становления рыночных реформ стратегическое планирование по субъективным причинам утратило свое важное значение, многие хозяйственные субъекты прекратили деятельность по разработке прогнозов и перспективных планов развития производства, ограничиваясь текущими планами по выпуску продукции на устаревшем оборудовании, приносящим краткосрочную прибыль.

5. Для повышения эффективности деятельности предприятий АПК, принятия кардинальных мер по их развитию им необходимо использовать рекомендованные в данном исследовании принципы, методы, модели и этапы стратегического планирования, реализация которых в практической работе позволит объективно оценить имеющиеся резервы и возможности, адаптировать виды производства к потребностям рыночной экономики, осуществить выбор продукции, которая пользуется наибольшим потребительским спросом.

6. При осуществлении стратегического планирования деятельности предприятий необходимо, в первую очередь, ориентироваться на выпуск качественной пищевой продукции, соответствующей мировым стандартам, использование современных видов упаковки, переработку ценных видов пищевого местного сырья, полезного для населения России и востребованного другими странами мира, экспорт готовых изделий или полуфабрикатов, а не сельскохозяйственного сырья.

7. Учитывая, что стратегическое планирование является многоаспектной экономической категорией, при его разработке необходимо учитывать возможную вероятность одновременного развития всех взаимосвязанных видов деятельности, привлечение к этому процессу высококвалифицированных специалистов различных категорий, использование различных вариантов развития, сопоставление их показателей, оценка, поэтапный анализ, контроль и контроллинг при его реализации.

8. Для адаптации стратегического планирования к потребительскому спросу в конкретных условиях предприятий АПК целесообразно применять разработанные в рамках данного исследования

следующие научно-практические положения: концепцию разработки, предусматривающую как принятие плановых решений на основе ранжирования целей и формирования плановых заданий, так и использования мотивации их выполнения; алгоритм разработки стратегического плана развития; состав и структуру SWOT-анализа деятельности предприятия, систему его взаимосвязи с требованиями рынка; приоритетные направления развития предприятий АПК.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. – М.: Наука, 1990. – 214 с.
2. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. Пер. с англ. Г.Б. Рубальского. Под ред. [и с предисл.] д-ра техн. наук И.А. Ушакова. – М.: «Сов. Радио», 1972. – 223 с.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 287 с.
4. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг. – М.: Омега-Л, 2003. – 280 с.
5. Архипов В.М. Стратегический менеджмент. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 1998. – 161 с.
6. Байс М. Управленческая экономика и стратегия бизнеса. / Пер. с англ. Под ред. А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.
7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 283 с.
8. Бандурин А.В., Гуржиев В.А., Нургалиев Р.З. Финансовая стратегия корпорации. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 189 с.
9. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка – М.: ИНФРА – М, 1999. – 260 с.
10. Беленов О.Н. Стратегический маркетинг. – Воронеж: ВГУ, 1998. – 278 с.
11. Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования. – М.: Экономика, 1990. – 280 с.
12. Бережная Е.В., Бережной В.И. Математические методы и моделирование экономических систем. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с.

13. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 254 с.
14. Болч Б., Хуань К. Дж. Многомерные статистические методы для экономики. Пер. с англ. – М.: Статистика, 1979. – 317 с.
15. Борман Д. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург: S+W, 1992 – 906 с.
16. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. / Пер. с англ. Под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
17. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 344 с.
18. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 391 с.
19. Бухалков М.И. Планирование деятельности предприятия. – М.: Содействие, 1998. – 340 с.
20. Бычкова С.М., Карзаева Н.Н. Аудит: ситуации, примеры, тесты. – М.: Аудит, ФНИТИ, 1994. – 1127 с.
21. В лабиринтах современного управления. Сборник статей / Выпуск 1 – М.: ОАО НПО изд-во «Экономика», 1999. – 248 с.
22. Вейл П. Искусство менеджмента: Новые идеи для мира хаотичных перемен / Пер с англ. И. Козыревой. – М.: Новости, 1993. – 220 с.
23. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – ИНФРА-М, 1994. – 420 с.
24. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада ЛТД», 1997. – 384 с.
25. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
26. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1998. – 249 с.
27. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: Изд-во Дом Дашков и К, 2000. – 307 с.
28. Внутрифирменное планирование в США. / Под редакцией Седова. – М.: Экономика, 1979. – 385 с.
29. Гвишиани Д.М. Организация и управление. Изд. 3-е, перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с.
30. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи,



ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

31. Гилмор Р. Прикладная теория катастроф. В 2 книгах. Книга 1. / Пер. с англ. – М.: Мир, 1984. – 480 с.

32. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование системы управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – Железнодорожный, Моск. обл., ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 416 с.

33. Гончаров В.В. Опыт управления на примере фирм «Мацусита», «ИБМ», «Сименс». – М.: МНИИПУ, 1998. – 176 с.

34. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 1997. – 768 с.

35. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. А.И. Меркурьев. – М.: Филинь, 1996. – 278 с.

36. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие для вузов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 207 с.

37. Гусев Ю.В. Стратегическое управление. – Новосибирск: Новосибир. гос. акад. экономики и управления, 1995. – 20 с.

38. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика, 1997. – 365 с.

39. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: Пер. с англ. – М.: Book chamber International, 1992. – 349 с.

40. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 192 с.

41. Журавлев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий элеваторной и зерноперерабатывающей промышленности. – М.: ВО «Агропромиздат», 1991. – 190 с.

42. Исследование операций в экономике. / Под редакцией проф. Н.Ш. Кремер – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 407 с.

43. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Минск. – ООО «Новое знание», 2000. – 305 с.

44. Карасев А.И. Математические методы и модели в планировании. – М.: Экономика, 1987. – 239 с.

45. Карлофф Б. Деловая стратегия: [Концепция. Содержание. Символы]: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.

46. Киллен К. Вопросы управления: Сокр. пер. с англ. / Под ред. И.М. Верещагина. – М.: Экономика, 1981. – 199 с.

47. Кмнг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982. – 399 с.

48. Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями. – М.: Экономика, 1989. – 750 с.
49. Кованов В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: ФисС, 1996. – 432 с.
50. Комплексная программа развития предприятия непрерывного производства. / Коллектив авторов под рук. Н.Б. Мироносецкого и Б.В. Прилепского. – Новосибирск, 1993.
51. Конно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. О.С. Виханского. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
52. Кохно П.А. и др. Менеджмент / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Комаров. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 160 с.
53. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Информац.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.
54. Кузнецов Ю.Н. и др. математическое программирование. – М.: Высшая школа, 1995. – 301 с.
55. Лалибен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб: Наука, 1996. – 150 с.
56. Лобан Л.А. Приватизация предприятий. – М.: ООО «МИ-САНТА», 1996. – 144 с.
57. Лапушкинская Г.К., Петров А.Н. Планирование в условиях рынка. – М.: Москва, 2003. – 250 с.
58. Малыхин В.И. Финансовая математика. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 247 с.
59. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА, 1999. – 288 с.
60. Марсер Д. IBM: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс, 1991. – 422 с.
61. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Кн. 3: Технология финансового менеджмента клиента. – М.: Перспектива, 2002.
62. Минго Дж. Секреты успеха великих компаний. 52 истории из мира бизнеса и торговли. – М.: Экономика, 1989. – 540 с.
63. Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 1997. – 429 с.
64. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – М.: Наука, 1993. – 708 с.
65. Многомерный статистический анализ в экономике. – М.:

- ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 598 с.
66. Моисеева Н., Кравченко Е., Аверьянов И. Проектирование функционально-структурной организации с использованием SADT-методологии. // Маркетинг, 1998, № 3. – С. 47–60.
67. Моисеева Н.К. Основы теории и практики ФСА. – М.: Машиностроение, 1987. – 315 с.
68. Моисеева Н.К., Анискин Ю.Г. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993.
69. Монден Я. Токета: методы эффективного управления. – М.: Содействие, 1989. – 340 с.
70. Мотышина М.С. Методы социально-экономического прогнозирования. – СПб, 1994. – 219 с.
71. Опыт применения программно-целевого подхода управления предприятиями. / Под ред. А.Г. Аганбегяна и В.Д. Речина. – Новосибирск, 1994.
72. Основы менеджмента. Учебное пособие / [Науч. ред. А.А. Радугин]. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
73. Павлова А.Н. Финансы предприятий. – М.: Финансы. И.О. ЮНИТИ, 1998. – 372 с.
74. Паркинсон С.Н. Эти невероятные японцы. – М.: Всесоюзный общественный фонд защиты от безработицы, 1992. – 208 с.
75. Петров А.Н. Планирование стратегии развития предприятия. / С.-Петербург. ун-т экономики и финансов. – СПб.: Изд-во С.-Петербург ун-та экономики и финансов, 1991. – 115 с.
76. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М., 1996. – 79 с.
77. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия/С-Петербург. ун-т экономики и финансов. – СПб.: С.-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1992. – 127 с.
78. Плат Л. Стратегическое планирование. // Бизнес уик, 1996, № 6.
79. Подгорецкий Я. Учится управлять затратами // Бизнес-Академия, 2001, № 5 – С. 10–12.
80. Попов А.С. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Изд-во МГУ, 1991.
81. Промышленность России: Статистический сборник / Госкомстат России. – М., 2002. – 406 с.
82. Райсен Б. Стратегический учет для руководителя / Пер.

- с англ. Под редакцией В.А. Микрюкова – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
83. Роджерс Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг. / При участии Р.Л. Шука; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 278 с.
84. Рябова Т.Ф., Чешинский Л.С. Экономика предприятия по хранению и переработке зерна. – М., 2000. – 696 с.
85. Рязанский статистический ежегодник. – Рязань: Госкомстат, 2002. – 247 с.
86. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организации систем. / Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.
87. Семенов А.Л. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: Науч.-анал. обзор. – М.: Экономика, 1986. – 79 с.
88. Селянина Е.Н. Планирование на предприятии в условиях рыночной экономики. – М.: РЗИЛП, 1993. – 256 с.
89. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 304 с.
90. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
91. Спиридонова Е.П. Стратегическое планирование на предприятиях агропромышленного комплекса. Дис., к.э.н., Москва, 2006. – 148 с.
92. Спиридонова Е.П. Классификация методов осуществления процесса стратегического планирования. В кн.: Стратегия развития пищевой промышленности. – М.: МГУТУ, 2005. – 448 с.
93. Спиридонова Е.П. Модели и логически взаимосвязанные этапы стратегического планирования. В кн.: Стратегия развития пищевой промышленности. – М.: МГУТУ, 2005. – 448 с.
94. Спиридонова Е.П. Принципы стратегического планирования производственной деятельности. В кн.: Стратегия развития пищевой промышленности. – М.: МГУТУ, 2005. – 448 с.
95. Спиридонова Е.П. Развитие пищевой и перерабатывающей промышленности Рязани и Рязанской области. // Пищевая промышленность, 2005, № 11.
96. Спиридонова Е.П., Ашальян Л.Н. Классификация методов осуществления процесса стратегического планирования. В кн.: Реформа технического регулирования в АПК России. – М.: МГУТУ, 2006. – 480 с.

97. Спиридонова Е.П., Чевычелов В.А. Сущность и основные принципы стратегического планирования в современных условиях. В кн.: Реформа технического регулирования в АПК России. – М.: МГУТУ, 2006. – 480 с.
98. Спиридонова Е.П., Ополоник Т.И. Концепция стратегического планирования деятельности предприятий. В кн.: Информационное общество и актуальные проблемы экономических, гуманитарных, правовых и естественных наук. – Рязань: Рязанский филиал МЭСИ, 2011. – 382 с.
99. Стати М. Стратегия бизнеса. // Консультант директора, 1998, № 6. – С. 23–26.
100. Скворцов Ю.В., Некрасов Л.А. Организация и планирование машиностроительного производства. – М.: Высшая школа, 2003. – 470 с.
101. Стратегическое планирование. / Под редакцией Э.А. Уткина. – М.: Тандем, 1998. – 439 с.
102. Теплова Т.В. Финансовые решения: Стратегия и тактика. – М.: Магистр, 1998. – 263 с.
103. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
104. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2000. – 286 с.
105. Ту Дж., Гонсалес Р. Принципы распознавания образов. Пер. с англ. И.Б. Гуревич. – М.: Мир, 1978.
106. Туровец О.Г. Организация производства. – М.: Высшая школа, 1985. – 487 с.
107. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Издательство ЭКМОС, 1987. – 400 с.
108. Уткин Э.А. Курс менеджмента. – М.: Зерцало, 1998. – 438 с.
109. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: «Акалис», 1996. – 516 с.
110. Файоль А. и др. Управление – это наука и искусство: [Сборник. / Сост. Г.Л. Подвойский]. – М.: Республика, 1992. – 349 с.
111. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 352 с.

112. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2002. – 447 с.
113. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 304 с.
114. Хованов Н.В. Математические модели риска и неопределенности. – СПб.; изд-во С-Петербург. ун-та, 1998. – 201 с.
115. Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. – СПб.; Питер, 2000. – 176 с.
116. Четыркин Е.М. Финансовая математика. – М.: Дело, 2000. – 397 с.
117. Шахмалов Д.И. Американский менеджмент. Теория и практика. – М.: Наука, 1993. – 176 с.
118. Шапот М. Интеллектуальный анализ данных в системах поддержки решений. // Открытие системы, 1998, № 1.
119. Шелобаев С.И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе. – 2000. – 307 с.
120. Шонбергер Г. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 1998. – 351 с.
121. Экономика предприятия. / Под редакцией В.Н. Семенова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1988. М. – 312 с.
122. Юксвяров Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1988.
123. Amara R., Lipinski A. J. Business planning for an uncertain future: Scenarios & strategies. – N. Y. Pergamenpress, 1983. – 228.
124. Dess, Gregory G., Miller, Alex. Strategic Management. – N. Y.: McGraw-Hill, INC., 1993. – 924 p.
125. Goodstein, Leonard P., Nolan T. Applied Strategic planning: how to develop a plan re ally works: A comprehensive Guide. – N.Y.: McGraw-Hill, INC., 1993. – 375 p.
126. Gultinan, Joseph P., Paul, Gordon W. Marketing Management Strategies: Strategies and Programs. N.Y.: McGraw-Hill, INC., 1994. – 480 p.
127. Hill, Charles W., Jones, Garrett R. Strategic management: An Integrated Approach. – Boston.: B. U. – 994 p.
128. Hofer C. W. and Shendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.
129. Lorange P. L. Implementation of strategic planning. – Englewood Cliffs. – N.Y.: Prentice Hall, 1982. – 537 p.

130. Moore, William L., Pessemier, Edgar A. Product planning and management: designing and delivering value. – N.Y.: McGraw-Hill, INC., 1993. – 542 p.
131. Philip Kotler. Marketing Essentials – Prentice Hall: Inc., 1988. – 656 p.
132. Steiner C. A., Miner J. B. Management policy and Strategy. N.Y.: Macmillan publ. Co, 1997. – 1014 p.
133. Thompson, Arthur A., Formbu, John. Economics of the Firm: Theory and Practice. – Englewood Cliffs: Prentice Hall International, Inc., 1993. – 549 p.
134. Wilson, Richard M. Strategic Marketing Management: Planning and control. – Oxford: Buittenrorth. – Heinemann Ltd., 1995. – 644 p.

**СПИРИДОНОВА**  
**Елена Павловна**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ  
ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО  
КОМПЛЕКСА**

*Монография*

Компьютерная верстка

*О.Г. Гоенко*

Дизайн обложки и оформление

*Н. Ибрагимов*

Корректор

*Н.А. Кочеткова*

Технический редактор

*А.М. Иванова*

Директор издания

*О.Г. Гоенко*

Формат 60x90/16. Бумага офсетная. Гарнитура тип SchoolBookС

Печать офсетная. Печат.л. 5. Тираж 500 экз. Заказ № 20

Отпечатано в издательском центре

ISBN 978-5-902137-60-3



ООО «Рязанский издательский дом»  
390006, г. Рязань, ул. Щедрина, 38.  
e-mail: kgoenko@mail.ru.

ISBN 978 – 5 – 902137 – 60 – 3

© Спиридонова Е.П., 2014

© Оформление, издательство «РИД», 2014