

Толотова Кристина Александровна

студентка

Ивановский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет им. Г.В. Плеханова»

г. Иваново, Ивановская область

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ФИНАНСОВОГО ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИЙ
НЕФИНАНСОВОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**

Аннотация: в статье рассмотрено стратегическое планирование как набор определенных высшим руководством действий и решений, ведущих организацию к реализации стратегий, предназначенных для достижения конкретных целей. Проведен анализ существующих в отечественной и зарубежной литературе подходов к формированию стратегического плана, выявлены достоинства и недостатки каждой методики, представлен авторский алгоритм разработки стратегического финансового плана.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, стратегический план предприятия, стратегический анализ, структура стратегического плана.

С переходом на рыночные отношения отечественные ученые и специалисты в области финансового менеджмента осознали важность проблемы разработки финансовой стратегии предприятия для перспективного управления финансовой деятельностью на основе научной методологии предвидения ее направлений и форм, адаптации к общим корпоративным целям развития предприятия и изменяющимся условиям внешней и внутренней финансовой среды. Именно концепция стратегического финансового управления отражает позиционирование предприятия, включая его финансовую позицию, представленное в системе принципов и целей функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и

организационной структуры и формах их адаптации к существенным изменениям макроэкономического характера.

Стратегическое планирование представляет собой набор определенных высшим руководством действий и решений, ведущих организацию к реализации стратегий, предназначенных для достижения конкретных целей. Основная цель стратегического планирования – формирование стратегии для предприятия в условиях интенсивно изменяющейся окружающей и внутренней среды, разработка средств по ее достижению. Особую остроту это приобретает сейчас, в условиях быстрого устаревания знаний, информации [6, с. 1].

В научной литературе представлено несколько подходов к разработке стратегического плана развития организации, многие из которых были взяты у западных ученых (А. Вайсман, Э. Зигель, Л. Щульц, Б. Форд, Д. Карни, Б.А. Райзберг, А. Томсон и др.) и переработаны с учетом особенностей хозяйствования российских предприятий.

Р.А. Фатхутдинов предлагает разрабатывать систему стратегических планов фирмы, состоящую из двух уровней: стратегия фирмы на определенный период; стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы и обеспечивающие достижение стратегических целей фирмы на тот же период (раздел «Стратегии фирмы»).

Состав «Стратегии фирмы» как комплексного планового документа предполагает следующие основные разделы:

- описание фирмы;
- стратегия повышения конкурентоспособности;
- стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы;
- стратегия обновления выпускаемой продукции;
- стратегия развития производства;
- стратегия обеспечения производства;
- стратегический финансовый план фирмы; стратегия международной деятельности фирмы;
- стратегия развития системы менеджмента;

-
- организация реализации стратегии фирмы [5, с. 217].

Данный подход предусматривает очень широкое понимание системы стратегических планов, поскольку включает в стратегический план вопросы организации реализации стратегии фирмы, стратегию развития системы менеджмента, что является элементом не стратегического планирования, а стратегического менеджмента.

Структуру стратегического плана предлагает А.И. Ильин [4, с. 56]. Он выделяет следующие этапы стратегического планирования:

- определение миссии организации;
- формулирование целей и задач функционирования организации;
- анализ и оценка внешней среды;
- анализ и оценка внутренней структуры организации;
- разработка и анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии.

На наш взгляд, данный подход представлен достаточно широким спектром вопросов, отличается укрупненным масштабом, возможно, и не требуемых для стратегического плана. Кроме того, автор не включает экономические и финансовые показатели деятельности предприятия, а они являются важнейшими ориентирами в практической деятельности.

Наиболее ярким отечественным представителем подхода, основанного на оценке позиции внешней и внутренней среды, является проф. И.А. Бланк, сформировавший и опубликовавший в начале XXI века методологию разработки финансовой стратегии как единства следующих факторов:

- принципы разработки финансовой стратегии;
- стратегические цели;
- технологию разработки стратегии;
- система методов разработки стратегии;
- методы оценки и критерии стратегических финансовых альтернатив;
- параметры оценки финансовой стратегии.

И.А. Бланк полагает, что в основе разработки финансовой стратегии предприятия лежат принципы новой управлеченческой парадигмы – системы

стратегического управления, основными из которых, обеспечивающих подготовку и принятие управленческих решений в процессе разработки финансовой стратегии предприятия, относятся следующие принципы:

- рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации;
- учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия;
- преемственная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью;
- выделение домinantных сфер стратегического финансового развития;
- обеспечение гибкости финансовой стратегии, альтернативности стратегического финансового выбора, постоянного использования результатов технологического процесса в финансовой деятельности;
- учет финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений;
- ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии, обеспечение разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующей организационной структурой управления финансовой деятельностью.

Стратегические цели финансового менеджмента, по мнению А.И. Бланка, представляют собой описанные в формализованном виде желаемые параметры его конечной стратегической финансовой позиции, позволяющие направлять финансовую деятельность в долгосрочной перспективе и оценивать ее результаты [1, с. 97–105].

Некоторые авторы (Л.П. Владимира, В.И. Ляско, Л.В. Мясоедова, Ю.Л. Олейникова и др.) включают в процесс планирования элементы контроля и реализации стратегии, но в этом случае это уже будет стратегический менеджмент.

При составлении стратегического плана развития организации необходимо учитывать весь громадный опыт советской школы [3, с. 40]. Пятилетний план включал следующие разделы:

- общие положения (показатели, лимиты, нормативы);
- план производства;
- техническое развитие производства, повышение его эффективности;
- нормы и нормативы;
- капитальные вложения и капитальное строительство;
- материально-техническое обеспечение;
- труд и кадры;
- прибыль, рентабельность и себестоимость продукции;
- фонды экономического стимулирования;
- финансовый план;
- социальное развитие коллектива;
- охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.

Зарубежная практика накопила значительный опыт стратегического планирования, однако в литературе в большей степени содержится информация о системе планирования в целом и в меньшей степени о методических вопросах.

В японских компаниях содержание стратегического плана таково:

- содержание долгосрочного плана корпорации и отделений (на 5 лет): масштабы производства (новые заказы, чистый доход, численность занятых, инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели);
- долгосрочная стратегия деловой активности на 5 лет (наметки относительно деловой среды и важнейшие существующие и новые рынки, важнейшие существующие и новые продукты, устаревшие продукты, методы увеличения сбытовых возможностей, стратегия и тактика зарубежной активности, другие проблемы, подлежащие решению);
- ситуационный план на 3 года;
- выводы и план внедрения.

Стратегическое планирование на предприятиях Германии включает рассмотрение следующих вопросов:

- анализ сфер деятельности;
- анализ состояния (сильных и слабых сторон);
- формулировку стратегии (кадры, ресурсы, исследования и разработки, производство, технология, управление, обработка информации, менеджмент, финансы, рынки);
- приоритеты [2, с. 65]

Дадим сравнительную характеристику вышеперечисленных подходов с выделением достоинств и недостатков каждого метода (см. Таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика методических
подходов к разработке стратегического финансового плана
с выделением достоинств и недостатков

Авторы	Преимущества	Недостатки
Р.А. Фатхутдинов	Системность, целостность и научность, простота в понимании	Данный подход предусматривает очень широкое понимание системы стратегических планов, поскольку включает в стратегический план вопросы организации реализации стратегии фирмы, стратегию развития системы менеджмента, что является элементом не стратегического планирования, а стратегического менеджмента.
А.И. Ильин	Охватывает широкий спектр вопросов	Отсутствие экономических и финансовых показателей деятельности предприятия, которые являются важнейшими ориентирами в практической деятельности
И.А. Бланк	Системность, концептуальная стройность, целостность и научность, методическая обоснованность и непротиворечивость, наличие параметров оценки эффективности финансовой стратегии	Излишняя универсальность масштабов деятельности и отраслевой специфики, узость спектра финансовых решений
Советские планы (Пятилетки)	Наличие экономических и финансовых показателей	Отсутствие маркетинговой стратегии

Зарубежные планы	Постановка реалистических целей, наличие экономических и финансовых показателей	Не учитывают стадии жизненного цикла, недостаточная точность
------------------	---	--

Проведенный анализ методических подходов стратегического планирования показал, что в отечественной и зарубежной практике наблюдается различное понимание состава и содержания стратегического плана организации, его показателей.

На основе этого можно предложить следующую структуру стратегического плана:

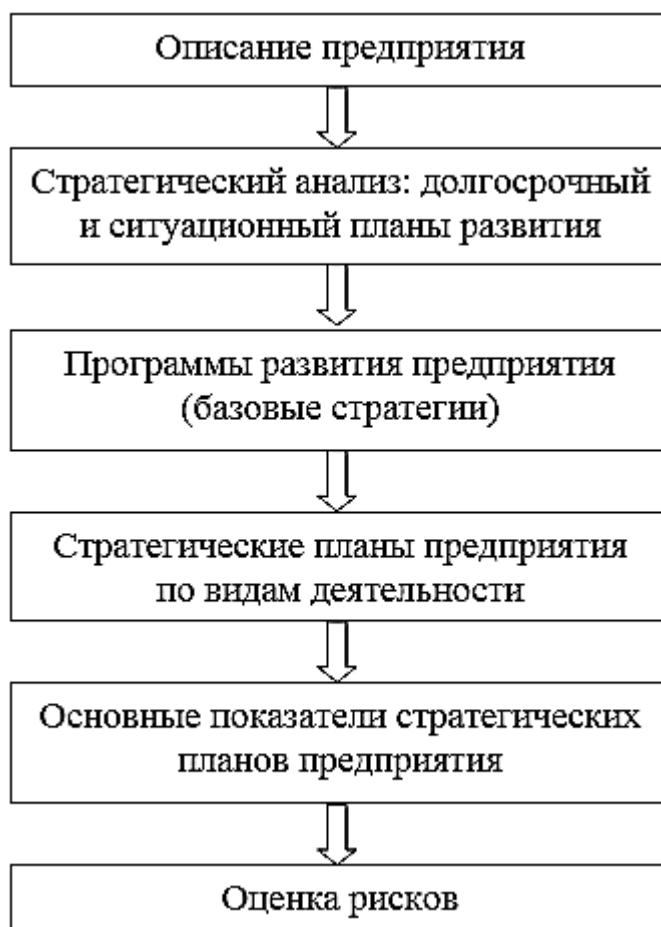


Рис. 1. Структурная схема разработки стратегического плана

Составление стратегического плана начинается с описания предприятия. Это значит, что на данном этапе нужно обозначить цели и задачи предприятия, сферы его деятельности, структуру и темпы роста бизнеса, особенности выпускаемой продукции. Кроме того, нужно охарактеризовать организационную структуру управления предприятия, его культуру и имидж. Не маловажным

аспектом в описании предприятия является величина его доходов, т.е. акцентируется внимание на показателях рентабельности, например, рентабельность продаж, доходность на акцию и т. п.

На следующем этапе производится стратегический анализ предприятия, который состоит из SWOT и PEST анализов. С помощью SWOT-анализа выявляются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны внешней окружающей среды. PEST-анализ позволяет понять, как влияют на предприятие политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды. На основе проведённых анализов составляются долгосрочные и ситуационные планы развития.

По итогам анализарабатываются стратегии компании, направленные на использование возможностей и устранение угроз для развития.

На следующем этапе разрабатываются программы развития предприятия, т.е. определяются базовые стратегии. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченногороста придерживается большинство организаций в развитых странах.

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего.

Далее разрабатываются стратегические планы предприятия по видам деятельности, например, маркетинговый, производственный, материальный, финансовый и т. д.

Стратегический план маркетинга будет включать:

- анализ рынка продукции;
- жизненный цикл продукции;
- сегментирование рынка продукции;
- классификация и анализ конкурентов;
- направления совершенствования продукции с учетом сроков прохождения этапов ее жизненного цикла;
- стратегия ценообразования, ценовая политика предприятия;
- планирование сбыта и товародвижения продукции;
- планирование рекламной компании и стимулирования сбыта.

Стратегический план производства:

- объемы производства общий и по видам продукции (общий объем доходов, объем производства продукции в натуральном выражении);
- ассортимент продукции;
- производственная программа.

Стратегический план материального обеспечения производства:

- анализ потребностей предприятия в основных материальных ресурсах и выявление новых требований производства.
- налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов;

Стратегический финансовый план:

- планирование себестоимости продукции;
- планирование доходов от различных видов деятельности;
- планирование прибыли предприятия и ее использование;
- планирование рентабельности предприятия;
- планирование баланса доходов и расходов предприятия;
- составление финансовых бюджетов;
- налоговое планирование.

Каждый стратегический план должен ориентироваться на определённые показатели, которые должны максимально охватывать спектр деятельности предприятия и структуру стратегического плана, но в то же время отражать только основные моменты хозяйствования субъекта. Например, маркетинговый план должен ориентироваться на показатели рентабельности продаж, рентабельность продукции и др.; стратегический план производства – производительность труда, трудоёмкость продукции; план материального обеспечения – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; финансовый план – показатели платежеспособности, рентабельности деятельности в целом, ликвидности.

На последнем этапе оцениваются риски предприятия. Выделяются те сферы предприятия, в которых есть вероятность наступления риска, например, производственная, связанная с неисполнением планов и производственных обязательств организации из-за влияния (неблагоприятного) внешних обстоятельств или ошибочного применения новых основных или оборотных средств; финансовая – неисполнения своих обязательств перед кредиторами, снижение рентабельности деятельности; коммерческая – снижение спроса на продукцию, увеличение стоимости сырья и др.

Таким образом, существует множество различных подходов к разработке стратегического финансового плана организации, которые имеют свои достоинства и недостатки.

Список литературы

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
2. Максименко Л. Методология разработки стратегического планирования на предприятии // Обозреватель-Observer. – 2006. – №8. – С. 63–65.
3. Методические указания к разработке планов экономического и социального развития РСФСР. – М.: Экономика, 1985.
4. Планирование на предприятии: Учебник. – 4-е изд. – Минск: Новое знание, 2003.

5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004.
6. Шадченко Н.Ю. Методический подход к формированию стратегического плана предприятия / Н.Ю. Шадченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-formirovaniyu-strategicheskogo-plana-predpriyatiya>