

УДК 330

С.П. Наливайченко, д.э.н., профессор,
Крымский экономический институт КНЭУ имени Вадима Гетьмана

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
АР КРЫМ

В настоящее время предприятия Украины в сложных экономических условиях осуществляют поиск эффективных механизмов управления и планирования. Причём самостоятельность предприятий в постановке ключевых задач деятельности, целей на перспективу, определении путей их достижения обусловила возрастание значимости функции планирования.

Независимо от условий хозяйствования, планирование необходимо для обеспечения эффективной деятельности предприятия. Как отмечает П. Дойль, «значение планирования состоит в том, что оно является единственным средством, с помощью которого компания имеет реальную возможность повысить свои шансы на успех» [1, с.181]. Зарубежная практика показывает, что у предприятия должно быть четкое представление о будущем, определяющем основное стратегическое направление его развития. Таким образом, в условиях динамизма внешней среды возникает необходимость в использовании концепции стратегического планирования, позволяющей формировать адаптивный механизм предприятия к изменяющимся условиям рынка. По словам Х. Виссема, «аналитические методы стратегического планирования широко применяются и сейчас. Изменилось лишь то, что эти методы больше не являются исключительными только для отдела планирования, они стали инструментом анализа и размышления всей компании» [2, с.177].

Между тем в Украине, как отмечают отечественные ученые, изучающие проблемы внедрения стратегического подхода в управлении предприятием, вопросы разработки стратегии еще не заняли должного места в деятельности предприятий [3]. В этой связи актуальны такие проблемы, как: отношение руководителей отечественных предприятий к стратегическому планированию на современном этапе; степень использования стратегического планирования на предприятиях Украины; использование элементов стратегического планирования в практике деятельности предприятий; причины, препятствующие внедрению системы стратегического планирования на микроуровне.

Для решения поставленных задач было проведено исследование, целью которого являлось определение отношения отечественных предприятий к функции стратегического планирования, практика использования его элементов, возможность использования концепции стратегического планирования. Сбор первичной информации осуществлялся с помощью анкетирования. Способом случайной выборки в обследование было включено 37 торгово-производственных предприятий АР Крым центрального (г. Симферополь, Симферопольский район), восточного (г. Керчь) и западного (г. Евпатория, г. Саки) районов. Удельный вес данных предприятий в общей выборке существенно не отличается: центральный регион – 38,5 %, восточный – 36 %, западный – 26,5 %.

Обследованные предприятия различных регионов АР Крым имеют характерные особенности, обуславливающие специфику применения на них на них стратегического планирования. Характеристика предприятий по регионам представлена в табл. 1.

Таблица 1. Основные параметры обследованных предприятий по регионам АР Крым

Регионы АР Крым	Удельный вес предприятий								
	Работающих на внешнем рынке	С маркетинговой стратегией	Форма собственности		Тип		Имидж		
			коллективная	частная	крупные	малые	высокий	средний	низкий
Центральный									
Симферополь	14,3	100	85,7	28,6	50,0	7,1	50,0	42,9	7,1
Симферопольский район	13,8	79,3	41,4	72,4	17,2	62,1	17,2	62,1	20,7
Западный									
Евпатория	35,3	88,2	58,8	47,0	23,5	23,5	35,3	58,8	5,9
Саки	10,5	84,2	73,7	57,9	10,5	73,7	36,8	57,9	5,3
Восточный									
Керчь	48,8	82,9	68,3	40,0	32,5	45,2	31,7	61,0	7,3

Данные табл. 1 свидетельствуют, что в целом по выделенным параметрам предприятий существенной разницы по регионам не наблюдается. Однако, большая часть обследованных предприятий по форме собственности являются коллективными, за исключением предприятий Симферопольского района, где их доля составила 41,4 %. К тому же, большинство предприятий осуществляет лишь торговую деятельность, кроме предприятий г. Симферополя, значительная часть которых диверсифицировала свою деятельность (71,4 %). В отношении размеров предприятий можно отметить, что большинство составляют малые и средние предприятия, за исключением выборки по г. Симферополь. Все обследованные предприятия в основном функционируют на внутреннем рынке Украины. Существенно отличаются по данному параметру от среднего уровня предприятия г. Евпатория и г. Керчь: доля предприятий, осуществляющих деятельность на внешнем рынке, составила, соответственно, 35,3% и 48,8 %. Почти все обследованные предприятия ориентируются на рынок, то есть управление ими осуществляется на основе маркетинга; большинство предприятий, по оценке их руководителей, имеют недостаточно высокий имидж.

Вся совокупность обследованных предприятий для более детального выявления особенностей применения стратегического планирования была ранжирована на группы по таким признакам: вид деятельности; размер предприятия; ориентация на рынок; значимость функции планирования.

В целом исследование показало, что региональная принадлежность и форма собственности незначительно влияет на степень применения стратегического планирования на предприятиях.

Установлено, что значительная часть предприятий придаёт большое значение системе планирования и контроля; их удельный вес по регионам колеблется в пределах 50% - 64,3 %. Так, на 51,2 % предприятий восточного и 64,3 % предприятий центрального регионов АРК полагают, что успех в условиях нестабильности в значительной степени обеспечивается системой планирования. Заметим, что в противоположность выявленной тенденции подчёркивают значимость функций планирования и контроля лишь на 26,3 % предприятий г. Саки (правда, большую часть выборки здесь составляют малые предприятия). Результаты опроса руководителей большинства предприятий показали, что для них более важным является оперативное планирование. Причём доля предприятий, признающих приоритетность стратегического планирования, по центральному региону (по г. Симферополю – 21,4 % и по Симферопольскому району – 27,6 %) почти в два раза превышает данный показатель по западному и восточному регионам.

Выявлена зависимость между значением функции планирования для предприятий и приоритетностью стратегического планирования. Чем больше доля предприятий, которые придают значимость функции планирования, тем больше доля тех предприятий, для которых стратегическое планирование более приоритетно, нежели оперативное. К примеру, если по г. Симферополь 64,3% обследованных предприятий придают большое значение планированию и 21,4% отмечают приоритетность стратегического планирования, то среди обследованных предприятий г. Керчь их доли составили, соответственно, 51,2% и 14,6%, а среди предприятий г. Евпатория – соответственно 50% и 11,8 %. Также установлено, что среди крупных предприятий, без учета региональной принадлежности, доля тех, которые признают приоритетность стратегического планирования, выше, чем по группе малых предприятий. Например, среди крупных предприятий Симферопольского района, попавших в выборку, их доля составила 40 %, а среди малых – 16,7 %. Таким образом, в процессе анализа результатов анкетирования подтвердилось гипотетическое предположение о том, что предприятия, придающие большое значение функции планирования, признают приоритетность стратегического планирования и интенсивнее используют отдельные его элементы (миссию, стратегические цели).

Представляет интерес, что большинство всех обследованных предприятий определяет стратегию как фактор успеха деятельности и признает необходимость ее разработки. При этом наряду с признанием необходимости разработки стратегии, большинство руководителей все же отдают предпочтение оперативным действиям. Это объясняется, с одной стороны, тем, что для предприятия процесс реализации стратегии, осуществляемый посредством тактических и оперативных действий, более важен, чем этап разработки стратегии. С другой, руководители предприятий лишь в будущем предусматривают усилить стратегическую направленность деятельности.

На предложение о выборе наиболее приемлемой стратегии для предприятия, ответы руководителей предприятий распределились следующим образом (табл. 2).

Так, большая часть респондентов (35,7-65,5%) в качестве наиболее приемлемой из предложенных в анкете базовых стратегий определила стратегию быстрого роста – самую рискованную по сравнению с остальными.

Таблица 2. Анализ предпочтений в выборе типа стратегии по итогам анкетирования руководителей предприятий

Название стратегии	Регионы АР Крым				
	г.Симферополь	Симферопольский район	г. Евпатория	г. Саки	г. Керчь
1. Стратегия быстрого роста	35,7	65,5	64,7	47,4	60,0
2. Стратегия незначительного роста	35,7	13,8	11,8	47,4	12,5
3. Стратегия ликвидации	-	3,5	-	5,2	-
4. Интегральная стратегия	28,6	17,2	23,5	-	27,5
Итого	100	100	100	100	100

Это свидетельствует о намерении предприятий расширять масштабы своей деятельности. Среди торговых предприятий доля выбравших стратегию быстрого роста меньше, чем в целом по выборке и варьирует по регионам от 25% до 66,7%. Доля диверсифицированных предприятий, придерживающихся стратегии быстрого роста, несколько выше и колеблется по регионам в пределах 40%-87,5%. Очевидно, в определенной мере рост предполагается обеспечить посредством выхода на внешние рынки сбыта. Это предположение подтверждается тем, что в будущем планируют функционирование на внешних рынках 25 % обследованных предприятий г. Симферополя, 8% - Симферопольского района, 36,4% - г. Евпатория, 29,4% - г. Саки, 35% - г. Керчь. Интересно, что стратегию ликвидации выбрали лишь 3,5% предприятий Симферопольского района и 5,2% предприятий г. Саки. Отметим, что среди данных предприятий большую часть составляют торговые и малые. По всей вероятности, они находятся в сложной финансовой ситуации.

Поскольку основой стратегического планирования является анализ внешнего окружения и внутренней среды предприятия, то были предусмотрены соответствующие вопросы. Так, выявлено, что на большинстве предприятий (85,7% - по г. Симферополь, 79,3% - по Симферопольскому району, 94,1% - по г. Евпатория, 84,2% - по г. Саки, 75% - по г. Керчь) осуществляется анализ внутренней среды. Руководители владеют информацией о сильных и слабых сторонах предприятия, полученной на основании результатов анализа. Что касается внешней среды, то значительное внимание уделяется изучению конкурентов, особенно на предприятиях Симферополя, Евпатории, Керчи. Отметим, что незначительную часть составляют предприятия, где не интересуются конкурентами и считают, что нет необходимости в изучении их деятельности (по регионам – от 3,4% до 17,6%).

Как показали результаты исследования, планы деятельности предприятий разрабатываются на весьма непродолжительный период. Так, планы на год разрабатываются на большинстве обследованных предприятий (34,5 - 57,2%), а доля предприятий, планы которых ограничены 6-ю месяцами, варьируется по регионам от 21,4% до 52,2%. В то же время доля предприятий, где планы разрабатываются на 2 года и более, незначительна и колеблется по регионам в пределах 10,3 - 31,6 %. В результате исследования установлено, что горизонт планирования зависит от размера предприятия и его ориентации в рыночной деятельности. Интересен тот факт, что на предприятиях с маркетинговой ориентацией, независимо от их региональной принадлежности, планы разрабатываются на более длительный период.

Полученные результаты исследования показывают, что в современных условиях хозяйствования в деятельности предприятия используются отдельные элементы стратегического планирования. Руководители предприятий концентрируют свое внимание на решении текущих проблем, проявляя при этом интерес к стратегическому планированию и признавая необходимость разработки стратегии. Таким образом, стратегическое планирование на предприятиях в условиях развития рыночной экономики находится на стадии становления, а приоритетным является оперативное планирование.

Анализ результатов опроса позволил также выявить причины, которые препятствуют использованию стратегического планирования в практической деятельности предприятий. Среди них на первом месте – нестабильность внешнего окружения, обусловленная как изменениями в законодательной базе, так и чисто экономическими факторами. На втором месте - уверенность руководителей в нецелесообразности стратегического планирования (их доля по регионам варьируется от 34,5% до 71,4%). Данная причина, очевидно, связана с проблемой обеспечения материальными, финансовыми, информационными и интеллектуальными ресурсами, а также с существованием психологического барьера у руководителей предприятий в отношении инноваций.

Действительно, процесс стратегического планирования очень сложный, он включает стратегические анализ и выбор, разработку стратегической программы и оценку стратегий. Каждый

из этих этапов требует обеспеченности перечисленными ресурсами. Поэтому некоторым предприятиям (особенно малым), действительно, весьма сложно организовать систему стратегического планирования. На третьем месте среди негативных факторов респонденты указали отсутствие соответствующих специалистов и необеспеченность методическими разработками. В этой связи большая часть руководителей, предвидя все выгоды стратегического планирования и его необходимость в перспективе, отмечает целесообразность повышения квалификации персонала предприятия в области стратегического менеджмента. Данную задачу намерены решать на 92,9 % обследованных предприятий г. Симферополь, 79,3 % - Симферопольского района, 88,2 % - г. Евпатория, 100 % - г. Саки, 95 % - г. Керчь.

Таким образом, для внедрения стратегического планирования в практику деятельности предприятий можно рекомендовать следующие меры. Прежде всего, необходимо в соответствии с изменившимися условиями функционирования осуществить переоценку философии менеджмента предприятия, которая определяет общие ценности и принципы его деятельности. При этом важно преодоление психологического барьера у руководителей и специалистов предприятия в отношении нововведений.

Организационными предпосылками создания ресурсной базы стратегического планирования, на наш взгляд, могут быть следующие.

Для формирования трудовых и интеллектуальных ресурсов:

- повышение квалификации персонала в области стратегического менеджмента;
- освоение методик анализа системы стратегического управления;
- развитие и поощрение творческого мышления, новаторского подхода у персонала;
- повышение мотивации персонала в достижении целей предприятия, приобретении навыков стратегического анализа и разработки стратегии.

Для формирования информационных ресурсов:

- организация мониторинга внешнего окружения и внутренней среды предприятия;
- формирование информационного банка о состоянии факторов внешней и внутренней среды предприятия;
- разработка стандартных форм для обобщения, анализа и хранения информации о состоянии факторов внешней и внутренней среды;
- освоение методов и процедуры обработки данных о внешней и внутренней среде.

Для формирования материальных ресурсов:

- обеспечение всех функциональных подразделений предприятия компьютерной техникой;
- обеспечение современными средствами коммуникации функциональных подразделений предприятия, партнеров, поставщиков и покупателей.

Литература

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика.- СПб.: «Питер», 1999. - 181 с.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы.-М.: «ИНФРА-М», 2006. - 177 с.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- К.: КНЕУ, 1999. - 178 с.

УДК 65.018.006.2

В.А Василенко, к.т.н., профессор,
Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Экономически нестабильная обстановка в стране, сложившаяся в настоящий период, является одной из первопричин проблемных ситуаций и кризисных явлений на предприятиях, ведущих к падению производства. Возникает необходимость быстрой адаптации к меняющимся экономическим условиям, что зависит, в первую очередь, от качества менеджмента. В одних и тех же ситуациях разные руководители могут принимать неодинаковые решения. Это объясняется как многовариантностью развития объекта управления, так и факторами субъективного свойства, которые зависят от возможностей лица, принимающего решение, его профессионализма, умственных и физических способностей. Однако в любом случае принятое решение отражает управленческий акт,