

2. Наше общее будущее. Доклад всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития. Генеральная Ассоциация ООН 1987 URL: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/beundtland.pdf> (дата обращения: 01.03.2016).
3. WorldEnergyOutlook [Электронныйресурс], OECD/IEA, 2015
4. Шкрадюк И.Э., Чупров В.А. Технологическая картина мировой энергетики до 2050 года, 2010URL: [http://www.biodiversity.ru/publications/books/energy/World\\_energy\\_2010.pdf](http://www.biodiversity.ru/publications/books/energy/World_energy_2010.pdf) (дата обращения: 27.12.2015).
5. Огороков В.Р., Огороков Р.В. Прогнозы развития мирового ТЭК в средне- и долгосрочной его перспективах // Академия энергетики. - 2013, №5 [55]. - С. 4-11.
6. Energy Security // Key World Energy Statistics. URL: <http://www.iea.org/publications/free-publications/publication/KeyWorld2014.pdf> (дата обращения: 27.12.2015).
7. Проект ЕЭК ООН «Повышение синергетического эффекта национальных программ стран-членов СНГ по энергоэффективности и энергосбережению для повышения их энергетической безопасности»
8. Стандарты и маркировка для продвижения энергоэффективности в Российской Федерации, 2013URL:[http://Брошюра%203%20\(15.02.13\).pdf](http://Брошюра%203%20(15.02.13).pdf) (дата обращения: 22.12.2015).
9. Директива Европейского союза 92/75/ЕЕС от 22.09.1992
10. Директива Европейского Союза 2003/66/ЕС от 3.07.2003.
11. Министерство энергетики Российской Федерации URL: <http://minenergo.gov.ru> (дата обращения: 27.12.2015).
12. Наумов А.Л. Роль маркировки энергоэффективности оборудования в энергосбережении // Рос.хим. ж. (Ж. Рос. хим. об-ва им. Д.И. Менделеева), 2008, т. LII, № 6. С.134-136.
13. Top Runner Program Developing the World's best Energy-Efficient Appliance, 2015 URL:[http://www.enecho.meti.go.jp/category/saving\\_and\\_new/saving/data/toprunner2015e.pdf](http://www.enecho.meti.go.jp/category/saving_and_new/saving/data/toprunner2015e.pdf) (дата обращения 28.12.2015)
14. Федеральный закон № 184-ФЗ «О техническом регулировании» от 27.12.2002.
15. Федеральный закон № 261-ФЗ «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности».
16. Проектный документ Министерства образования и науки РФ №(PIMS)3550 от 23.03.2010// ПРООН/ГЭФ Стандарты и маркировка для продвижения энергоэффективности в России

УДК 33.338.984

## ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Подсухина Ольга Владимировна (Podsuhina.olga@mail.ru)*

*Республиканское государственное предприятие на праве хозяйственного ведения*

*«Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева»*

*Министерства образования и науки Республики Казахстан*

*Муканов Айдар Хамзеевич*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»*

Научная статья выполнена в рамках изучения основных характеристик инструментов стратегического планирования производственной деятельности на предприятии. Авторы, раскрывая теоретические особенности современного стратегического планирования на предприятиях, выявили ряд его ключевых особенностей, которые оказывают достаточно сильное влияние на процесс определения стратегических альтернатив развития. Кроме того, в работе уделяется внимание вопросам выбора инструментов стратегирования деятельности предприятия в современных условиях, в рамках которого представлены отдельные критерии применения инструментов стратегического планирования.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегия, производство, производственная деятельность, стратегический анализ.

**Введение.** Сегодня условия функционирования предприятий характеризуются все большей непредсказуемостью развития рынка. В современной динамично изменяющейся внешней среде многие предприятия оказываются под влиянием различных факторов, которые не в столь отдаленном прошлом не несли для производственной деятельности большого риска. Кроме того, из-за усиления влияния полити-

ческих и иных факторов большинство предприятий столкнулось с необходимостью оперативного пересмотра ранее разработанных стратегических планов, так как некоторые стратегические приоритеты, относительно освоения или расширения отдельных рынков сбыта, оказались не востребованными.

Помимо этого, проявление кризисных явлений в национальной экономике, ужесточение

конкуренции, ослабление покупательской способности потребителей и другие факторы послужили еще одним поводом изменения подходов к стратегическому планированию производственной деятельности на предприятиях, в особенности осуществляющих хозяйственную деятельность в промышленной сфере.

Безусловно, стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия является одним из основных инструментов управления предприятием, целью которого является обеспечение устойчивого развития предприятия в будущем. Однако, эффективность стратегического планирования зависит от многих факторов, начиная от отношения высшего руководства к процессу планирования, заканчивая построением календарных планов отдельных производственных участков.

Не секрет, что до проявления кризисных явлений в экономике руководители крупных и средних предприятий относились к процессу стратегического планирования как к формальному процессу, и в большинстве случаев, благоприятная рыночная среда докризисного периода, позволяла им обеспечивать развитие предприятия за счет оперативных краткосрочных решений. Сегодняшние же экономические реалии четко актуализировали перед руководством промышленных предприятий классические вопросы менеджмента «Что производить?», «Как это сделать?» и «Когда начать?». Поиск ответов на данные вопросы достаточно четко определяет необходимость выявления ключевых особенностей современного стратегического планирования на отечественных предприятиях, а также изучения основных характеристик инструментов стратегирования, от выбора и применения которых всецело зависит достоверность стратегического анализа и выработка приоритетов действий в будущем.

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

Одной из современных особенностей стратегического планирования на предприятиях яв-

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

- значительное увеличение сложности и числа управленческих задач, обусловленных изменениями процессов во внутренней и внешней организационной среде;

- расширение географических рамок деятельности организаций, необходимость учета специфических особенностей национальных экономик;

- рост ответственности топ-менеджмента наряду со снижением эффективности управленческих навыков, приобретенных в прошлом периоде;

- усиление нестабильности и рост динамики изменений внешней среды организации, появление новых управленческих проблем, свойственных постиндустриальному обществу [3].

Другой ключевой особенностью стратегического планирования является переход от адаптивного планирования на предприятиях к планированию стратегии действия на рынке. Иными словами, если в начале 2000-х годов руководители предприятий разрабатывали стратегические планы в рамках адаптации хозяйственной деятельности к характеристикам внешней среды, где в качестве генеральных приоритетов определялись вопросы обеспечения выживаемости предприятия, то сегодня стратегические планы многих предприятия ориентированы на реализацию индивидуальных стратегии, и в большинстве случаев уже нацелены на расширение географических границ рынков сбыта.

Помимо этого, в результате интеграции и усложнения хозяйственных отношений, интенсивного развития и применения в производственной деятельности предприятия новых автоматизированных инновационных систем управления, усиления конкурентной среды и т.д. постепенно меняется и сама характеристика стратегического планирования. Так, Иванов Е.А. отмечает, что предметом современного стратегического планирования является:

- проблема, решение которой непосредственно связано с реализацией цели деятельности предприятия, достиганием его эффективности с помощью обеспечения взаимосвязи ресурсов, результатов и задач;

- проблемы и решения, связанные с некоторыми элементами предприятия, необходимыми для достижения поставленных целей, но

в данный момент отсутствующими или не имеющимися в нужном объеме;

– проблемы, связанные с внешними и внутренними факторами, которые трудно контролировать [7].

Проявление новых особенностей стратегического планирования на предприятиях послужило основой формирования различных научных точек зрения в этой области. Так, например, если в 60-70-е годы один из родоначальников стратегического планирования А. Чандлер считал, что стратегическое планирование – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утвержденного курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [15], то в 90-е годы другие ученые [16] подразумевали под стратегическим планированием структурирование управленческих решений по приоритетным направлениям развития хозяйствующих субъектов в условиях бизнес конкуренции.

Сегодня же многие ученые-экономисты под стратегическим планированием склонны понимать процесс формирования будущего образа деятельности предприятия, акцентируя внимание на том, что «планирование, в особенности стратегическое, является необходимым условием для выражения желаемого состояния бизнес субъекта на горизонте намеченного будущего» [18].

Однако, реалии развития экономической деятельности хозяйствующих субъектов таковы, что каждое новое явление, протекаемое в экономике достаточно быстро отражается на функционировании предприятия, выявляя все новые ключевые особенности стратегического планирования. Поэтому, можно отметить, что на сегодня не сформировано единого мнения касательно содержания стратегического планирования на предприятии, в особенности в области производственной деятельности.

Таким образом, можно отметить, что стратегическое планирование является сложным многоэтапным процессом, направленным на формирование условий устойчивого развития предприятия в будущем, и который обладает своими специфическими особенностями, формируемыми, как условиями развития внешней среды, так и характеристиками различных инструментов стратегирования.

*Современные инструменты стратегического планирования.* Сегодня в системе стратегического планирования используется достаточно широкий набор инструментов стратегирования. Инструменты стратегического планирования призваны повысить достоверность стратегического анализа и сформировать информативную базу для принятия решений в

области определения наиболее приоритетных направлений развития предприятия в будущем. Сегодня в качестве наиболее эффективных инструментов стратегического планирования используются следующие:

- *SWOT-анализ.* Один из самых распространенных методов стратегического планирования не только в зарубежных компаниях, но и в отечественных предприятиях. Интересно, что объектами данного анализа могут быть не только конкретные организации, предприятия, но и целые отрасли, города и даже отдельные персоны. SWOT-анализ – это инструмент стратегического планирования, суть которого заключается в анализе внешних и внутренних факторов функционирования предприятия. Это своеобразный предварительный этап для разработки стратегического плана развития предприятия.

В качестве самостоятельного метода - SWOT-анализ был впервые упомянут в 60-х годах прошлого столетия группой исследователей Гарвардского университета. Акроним «SWOT» расшифровывается как Strengths (сила), Weaknesses (слабость), Opportunities (возможности), Threats (угрозы), где каждый элемент призван описать положительные и негативные стороны развития предприятия в целях определения возможных альтернатив развития. Другими словами, SWOT-анализ – это изучение сильных и слабых сторон самого предприятия с учетом степени развития всех составляющих внутренней среды предприятия, а также факторов влияющих извне. Методика SWOT-анализа базируется на составлении стандартной матрицы, где на основе методов экспертной оценки, метода Дельфи и других аналитических инструментов определяются, а также перечисляются все внешние и внутренние факторы, которые имеют отношение к функционированию конкретного предприятия.

В этом и заключается одно из достоинств этого метода – возможность включить в оценку специфические факторы, присущие исключительно вашей компании. Задача аналитиков состоит не только в перечислении и ранжировании всех значимых факторов, но и правильная расшифровка полученных в результате оценки данных [4]. В матрице, на пересечении показателей внутренней и внешней среды компании, образуется четыре поля, заполнение которых поможет разработать эффективный стратегический план развития предприятия.

- *PEST-анализ.* Еще один интересный инструмент стратегического планирования, акроним которого расшифровывается как: Political-legal (политико-правовые), Economic (экономические), Sociocultural (социокультурные) и Technological (технологические) факторы. Суть данного анализа – оценить степень влияния

перечисленных внешних факторов на работу предприятия в текущем и будущем времени.

В отличие от предыдущего метода PEST-анализ оценивает изменение макросреды, на которую предприятие не имеет никакого влияния, но которая оказывает значительное влияние на принятие стратегических решений самим предприятием.

В первую очередь изучается политическая среда и выборы всех уровней государственного управления. Необходимо иметь представление о существующей государственной политике в интересующей нас отрасли. Изучается кредитная политика, антимонопольное законодательство, таможенная политика, изменение законодательства. Политическая стабильность самого государства изучается, чтобы снять неопределенность в стратегии развития предприятия. На основании проведенного анализа составляется общая картина политической обстановки в государстве. На основании этого можно в стратегический план развития предприятия включать определенные пункты по страхованию сделок, подбору партнеров, поддержке персонала и т.д.

Далее рассматривается ряд экономических факторов. В современных условиях очень важно владеть информацией об изменениях, происходящих в мировой экономике, так как они очень сильно влияют на местное производство (импортируемые ресурсы и их стоимость). Экономика самой страны также должна быть тщательно изучена, для получения информации, например, о способности получения предприятием кредитов (уровень инфляции, темпы роста экономики, уровень безработицы, платежеспособность населения, курс национальной валюты и т.д.). Также немаловажно рассмотреть социальные факторы. Прежде всего – рынок покупателей и его изменения. А он зависит от таких социальных факторов как: уровень жизни населения, социальная защищенность и уверенность в завтрашнем дне, демографическая ситуация в стране, религиозные факторы и т.д. После оценки всех этих факторов предприятие может спрогнозировать и внести определенные изменения в план развития своего предприятия в области работы с потребителем.

Следующая группа внешних факторов – это технологическая среда. С точки зрения технологических факторов макросреды важно быть в курсе последних тенденций НТП для производства новой продукции и улучшения качества уже выпускаемой. Эти знания являются стимулом и источником дальнейшего развития предприятия. Результаты такого исследования оформляются в виде матрицы.

Влияние каждого события, происходящего во внешней среде, оценивается по определенной шкале. Суммарная оценка объективно покажет, насколько предприятие подвержено внешним угрозам, также – как и насколько эф-

фективно оно способно реагировать на потенциальные вызовы макросреды. Помимо общей итоговой оценки можно проанализировать каждый фактор по отдельности по степени его влияния на итоговый результат деятельности предприятия, а также взаимодействие рассмотренных факторов [13].

Для более глубокого анализа и изучения внутренней среды, особенно после проведенного SWOT-анализа, рекомендуется использовать SNW-анализ. Он необходим для того, чтобы определить направление влияния для каждого фактора, которое может оцениваться как «негативное», «нейтральное» или «позитивное».

- *SNW-анализ*. Акроним «SNW» расшифровывается как – Strength (сила), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабость). В отличие от SWOT-анализа, SNW-анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия и его система оценок дополняется нейтральной позицией. Современный взгляд на стратегическое планирование и практика показывает, что при проведении стратегического анализа внутренней среды предприятия, в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное значение выбранного фактора по схожим предприятиям для конкретной ситуации [11].

Важно, что добавление нейтральной стороны дает определенные преимущества в конкурентной борьбе. Ведь заполнение этой графы наглядно разграничит и выделит просто нейтральные состояния предприятия от действительно сильных сторон, которые можно усовершенствовать. Подобная диагностика выделяет системные проблемы исследуемых предприятий. Этапы проведения анализа и оценка всех критических факторов внутренней среды рекомендуется проводить в соответствии и по аналогии с анализом внешней среды. Для удобства и повышения эффективности, результаты анализа заносятся в соответствующую таблицу, где перечисляются стратегические позиции анализа (с учетом специфики деятельности предприятия) и дается качественная оценка этих позиций. Анализируемые аспекты касаются таких сфер как: финансы, маркетинг, менеджмент, персонал, корпоративная культура. В результате подобного анализа предприятие должно устранить выявленные слабые стороны и довести их хотя бы до позиции нейтральных.

- *Модель ADL*. Данная модель является классической моделью стратегического планирования. Она была разработана крупной компанией «Arthur D. Little», сокращенное название которой и является аббревиатурой рассматриваемой модели. Модель позволяет планировать стратегию предприятия и является удоб-

ным инструментом при разработке стратегических планов.

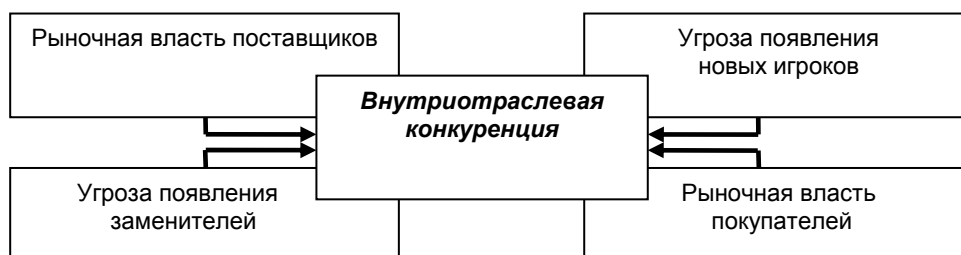
В основе этой модели лежит концепция жизненного цикла отрасли. С изменением и переходом отрасли от одной стадии жизненного цикла к другой, предприятие вносит коррективы в свои стратегические решения. Матрица ADL составляется посредством изучения двух параметров:

- стадия жизненного цикла рынка (зарождение, рост, зрелость, спад);
- конкурентная позиция предприятия (ведущая, сильная, заметная, прочная, слабая).

На пересечении данных показателей модель ADL дает возможность предприятию вы-

работать более 20 различных стратегий развития [2]. Кроме того, с помощью матрицы ADL возможно установить распределение объемов продаж, дохода и инвестиций по отдельным видам бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла и положения бизнеса и отрасли.

- *Модель анализа пяти конкурентных сил М. Портера.* Разработанная в 1979 году Майклом Портером модель стратегического анализа [12] базируется на определении пяти структурных единиц формирования конкурентных преимуществ предприятия на рынке (рис. 1).



**Рисунок 1. Стратегическая модель «Пять сил Портера»**

Обеспечение конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде является одной из основных задач стратегического планирования. Модель М. Портера ориентирована на анализ факторов внешней среды, в особенности тех, которые касаются, прежде всего, действия конкурентов и потенциальных потребителей на определенном сегменте рынка. Кроме того, стратегический подход к анализу конкурентной среды на рынке позволяет предприятию максимально адаптироваться к специфике рынка и выработать свою отличительную стратегию, которая бы отвечала запросам потребителей на рынке в долгосрочной перспективе и учитывало бы возможные тенденции развития рыночной среды в перспективе, начиная от вступления на рынок новых игроков, заканчивая появлением потенциально нового продукта.

Сегодня специфика деятельности каждого предприятия, прежде всего зависит от его подходов к стратегическому анализу и возможности достаточно быстро и своевременно отвечать запросам рынка. Исходя из этого, применение в стратегическом планировании модели Портера позволяет построить достаточно четкую схему анализа возможных стратегических альтернатив развития, а также определить структурные характеристики конкурентной среды, что можно отнести к преимуществам данного инструмента. Однако, каждая отрасль имеет уникальную структуру, или набор фундаментальных экономических и технических характеристик

[14], которые служат источником влияния сил, формирующих конкуренцию. Исходя из этого, под влиянием отдельных характеристик рынка одна из пяти сил конкурентной среды предприятия может значительно преобладать над другими, нарушая тем самым равенство между факторами конкуренции, которое является одним из принципов данной модели. Отсутствие предположений, касательно данного обстоятельства является одним из недостатков данной модели.

Таким образом, теория пяти сил конкуренции М. Портера являясь одним из инструментов стратегического планирования исходит из того, что чем больше предприятие минимизирует влияние факторов конкурентной среды, тем больше у нее шансов найти на рынке такую позицию, которая обеспечила бы устойчивое развитие в долгосрочном периоде.

- *Модель Грейнера.* Данная модель стратегирования, которая впервые была опубликована в 1972 году в журнале Harvard Business Review, исходит из определения стратегии, соответствующего определенному жизненному циклу предприятия. Л. Грейнер считает, что каждое предприятие с момента вступления на рынок и выхода из него проходит пять основных стадий роста: рост через творчество, через управление, через делегирование, через координирование и через сотрудничество (рис. 2).

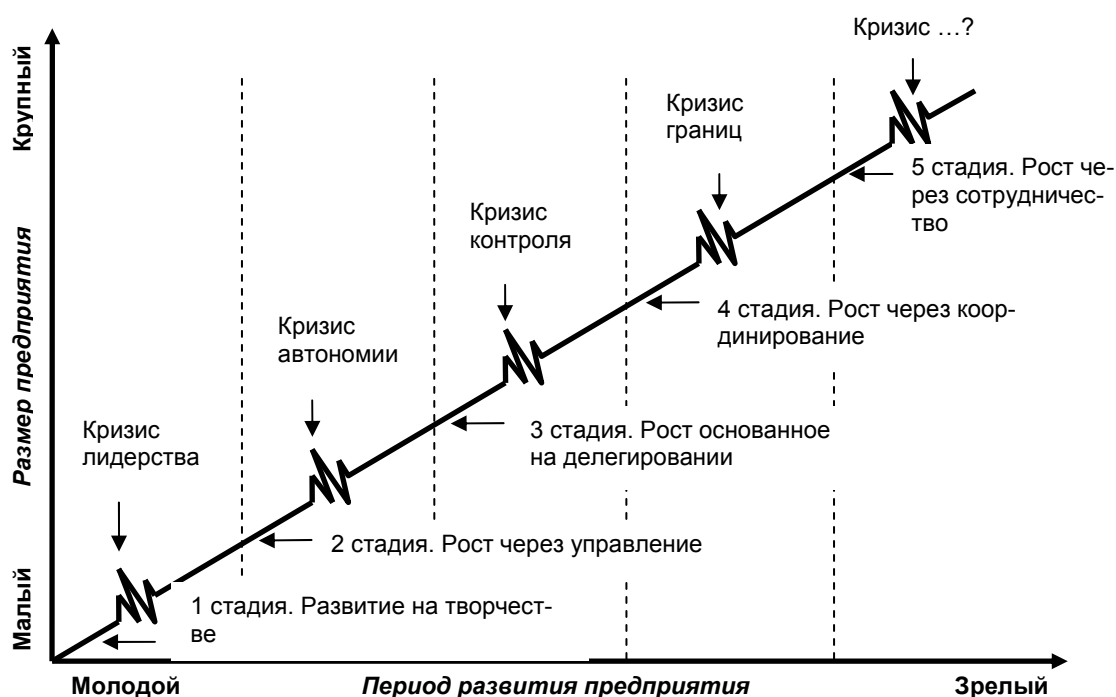


Рисунок 2. Модель развития предприятия Л. Грейнера

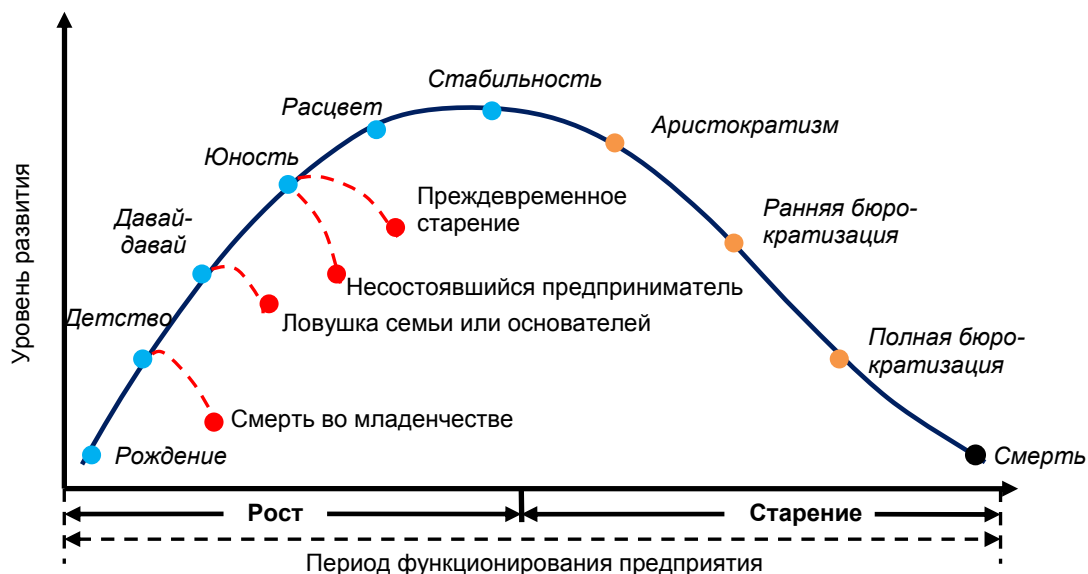
Каждая стадия развития предприятия по Грейнеру предполагает эволюционное и революционное развитие. Эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для обеспечения роста, в то время как каждый революционный период характеризуется проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен [5]. Именно факторы, проявляемые в революционном периоде, выступают основным мотиватором разработки нового или пересмотра ранее разработанного стратегического плана в рамках подготовки организации к следующей стадии развития.

В целом, модель Л. Грейнера предполагает определение стратегических приоритетов по мере развития предприятия и не предполагает упадка. Поэтому, данный инструмент применим в основном в крупных предприятиях, имеющих достаточно большой запас финансовых, производственных, трудовых и иных ресурсов, которые она может свободно использовать при решении проблем, связанных с проявлением различных управленческих и других кризисов.

- *Модель Адизеса.* Разработчик данной модели И. Адизес продолжил развивать идеи Л. Грейнера в области стратегического анализа деятельности предприятия на основе определения жизненного цикла организации. Отличительной особенностью данной модели от пре-

дыдущего является то, что в ней рассматриваются вопросы не только роста, но и упадка хозяйственной деятельности предприятия, вплоть до ее прекращения.

Адизес рассматривает деятельность предприятия на рынке с точки зрения живого организма, жизнедеятельность которого состоит из двух основных фаз – рост и старение, каждая из которых, включает в себя ряд этапов: рождение; младенчество и детство; давай-давай; юность; расцвет; стабильность; аристократизм; ранняя бюрократизация; бюрократизация и смерть (рис. 3). При этом, Адизес отмечает, что при стратегическом планировании хозяйственной деятельности предприятия должны учитываться все особенности этапов роста, так как организация при развитии неизбежно будет эволюционировать и переходить к следующей стадии развития, и при этом необходимо максимально предусмотреть влияние негативных тенденции внешней среды, которые могут привести к преждевременному старению и прекращению деятельности. Кроме того, стратегические планы предприятия должны содержать комплекс мероприятий, которые должны быть направлены на то, чтобы удержать предприятие на стадии стабильности как можно дольше [1].



**Рисунок 3. Модель жизненного цикла предприятия И. Адизеса**

Однако, рыночная действительность такова, что по мере роста предприятия усложняется и его иерархическая структура, а также отдельные хозяйственные отношения как внутри, так и вне предприятия, что ведет к чрезмерному обособлению отдельных автономных подразделений и развитию бюрократизации, которые являются признаками старения организации. В этом случае стратегическое планирование должно быть ориентировано на определение новых стратегических приоритетов деятельности, которые могли бы вывести предприятие на совершенно новый этап развития.

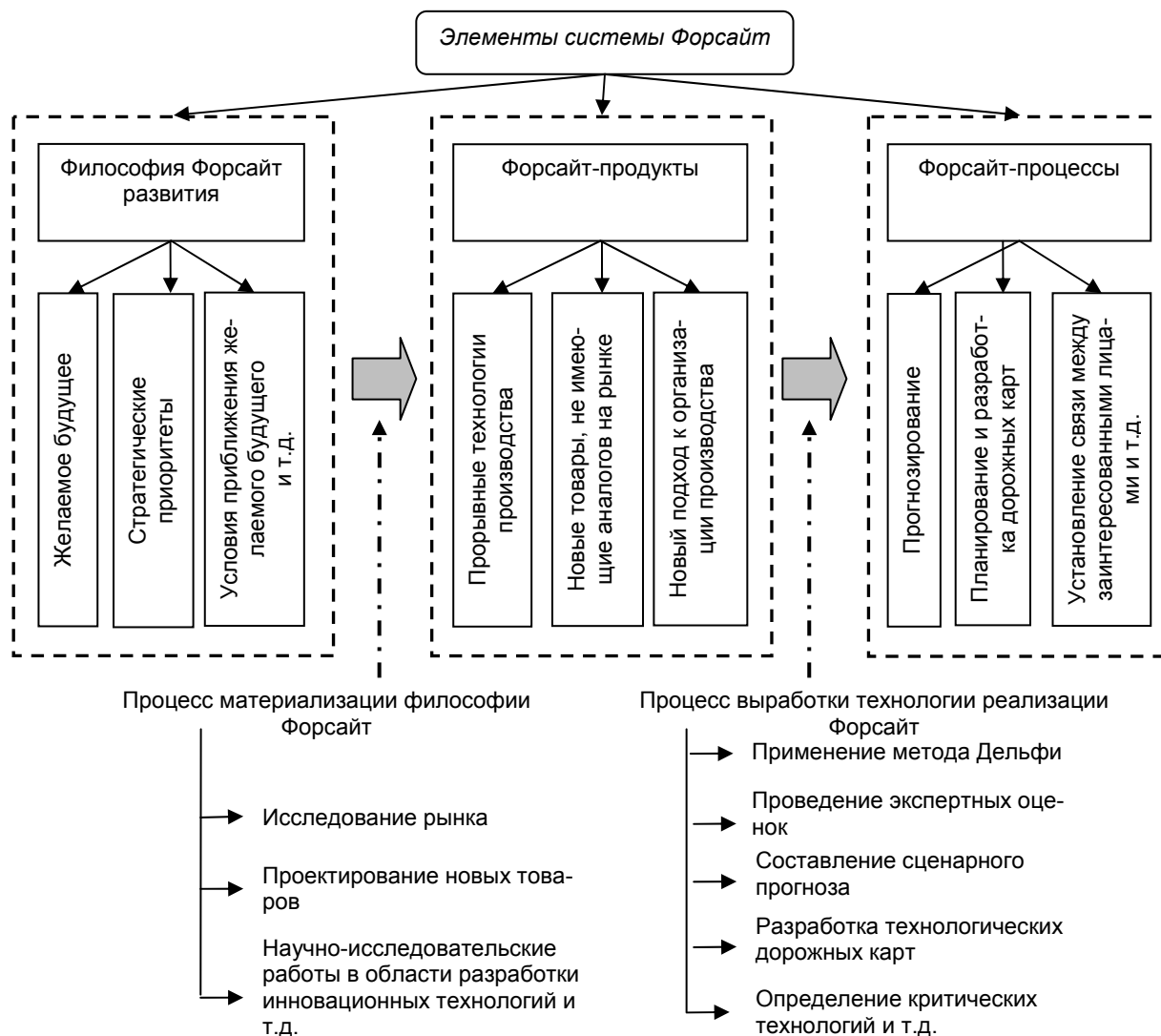
Таким образом, модель Адизеса носит диагностический характер, которая позволяет определить стратегические альтернативы развития предприятия согласно степени его развития. Кроме того, данную модель можно охарактеризовать как профилактическую или же лечебную, так как руководство предприятия при оценке реализации ранее выработанных стратегий может предпринимать корректирующие действия в области минимизации негативного влияния неучтенных факторов внешней среды.

- *Метод Форсайт*. Метод стратегирования, который набирает популярность в последние 5-6 лет. Характеризуется выраженной способностью стратегического планирования в принятии ответственности не только за ближайшие, но и за отдаленные результаты своих решений [9].

Обострение глобальной конкуренции, прогрессивное развитие новых технологий производственной деятельности приводит к сокращению жизненного цикла большинства товаров. Это вынуждает предприятия развивать свои конкурентные преимущества в первую очередь за счет разработки и вывода на рынок инновационных товаров и услуг [10].

Многие зарубежные экономисты определяют Форсайт как систематический, совместный процесс построения образа будущего в средне- и долгосрочной перспективе, нацеленный на повышение качества принимаемых в настоящий момент решений и координацию совместных действий [17].

Методика Форсайт базируется на определении прорывной долгосрочной целевой установки, направленной на технологическое совершенствование производства; определение четкого видения будущего; прогнозирование условий реализации стратегических альтернатив предприятия, выбранных в качестве прорывных направлений; прогнозирование возможностей сбыта новых товаров, разработанных в рамках прорывных проектов. Прорывная долгосрочная целевая установка определяется посредством трех взаимосвязанных элементов Форсайт (рис. 4).



**Рисунок 4. Элементы системы Форсайт**

В целом, как отмечают некоторые отечественные ученые [6, 8], Форсайт представляет собой комплекс мероприятий, направленных на прогнозирование желаемого будущего, а также определение условий его достижения. Поэтому в качестве базовых инструментов реализации Форсайта определяются те методы, которые позволяют осуществить сбор информации о будущем у тех, кто потенциально способен оказать влияние на его приближение. Так, сегодня основными инструментами реализации форсайт являются: метод Дельфи, экспертная оценка, сценарное прогнозирование, разработка технологических дорожных карт, формирование технологических пакетов, мозговой штурм, определение критических технологий и точек роста и т.д.

Одним из основных преимуществ Форсайта является то, что данный метод при стратегическом планировании позволяет определить четкие, прозрачные и объективные предпосылки развития предприятия в будущем. Кроме того,

Форсайт не только определяет стратегические альтернативы развития, но и конкретно определяет условия их достижения.

Таким образом, каждый инструмент стратегического планирования имеет свою специфику определения стратегических альтернатив развития. Выбор и применение отдельного инструмента стратегического планирования обуславливается условиями функционирования предприятия на рынке, позицией руководства к определению будущих направлений развития, а также степенью важности идентификации оценки влияния тех или иных факторов внешней среды.

*Вопросы подбора инструмента стратегирования в современных условиях хозяйствования.* Сегодня отечественные предприятия вынуждены работать в условиях жесткой конкуренции в совокупности с глобализацией мирового экономического пространства. В результате повышения требований потребителей к качеству производимых товаров и услуг,



нестабильной экономической конъюнктуры рынка усложняется процесс стратегического планирования на предприятиях. И как результат – все более актуализируются вопросы, касающиеся определения и подбора эффективного инструмента стратегирования, который достаточно четко позволит предприятию определить стратегические альтернативы развития хозяйственной деятельности в будущем.

Существующие классические методы довольно эффективны при правильном проведении анализа и обеспечивают довольно высокую точность прогнозов. Каждый инструмент стратегического планирования обладает своей спецификой и направлен на определение стратегических альтернатив на основе учета отдельных факторов, которые могут не рассматриваться другими инструментами.

Сегодня процесс подбора инструмента стратегирования деятельности предприятия должен отвечать следующим критериям:

- создание условий максимальной адаптации предприятия к новым условиям развития внешней среды, особенно в условиях развивающейся конкуренции;

- методология стратегирования должна учитывать производственный потенциал предприятия, особенно в области способности своевременно отвечать запросам потребителей;

- процедура стратегирования должна отвечать формальным процедурам соответствующего предприятия, так как жесткая централизация власти на отечественных предприятиях достаточно сильно формализовала процесс управления хозяйственной деятельностью;

- процесс стратегирования, а также определяемые стратегические альтернативы должны в первую очередь определять вопросы финансовой устойчивости предприятия, так как большинство отечественных предприятий имеют проблемы в этой области;

- в силу последних изменений в экономической политике государства процесс стратегирования на предприятии должен учитывать вопросы возможности расширения географических границ рынка сбыта в приграничных государствах, особенно в тех, с которыми имеются межгосударственные соглашения;

- процесс стратегирования должен учитывать не вопросы выживаемости предприятия, а вопросы обеспечения устойчивости развития предприятия на основе развития конкурентоспособности хозяйственной деятельности, а также внедрения отечественных инновационных разработок в процесс производства и т.д.

Характер и условия функционирования отечественных предприятий в современных условиях обуславливают наличие ряда негативных факторов, отражающихся на эффективности применения того или иного инструмента страте-

гирования. Так, сильная формализация управленческих процедур, жесткая централизация управления крупными производственными предприятиями, отсутствие систематических усилий со стороны руководства предприятия по описанию горизонтов развития технологических процессов на предприятии, неразвитое отношение предприятий с научно-исследовательскими институтами, способных дать достаточно четкие оценки влияния отдельных факторов на хозяйственную деятельность, а также составить прогностическую модель развития предприятия в будущем приводит к тому, что зачастую в качестве стратегических альтернатив определяются нереализуемые формальные цели, не обеспечивающие взаимосвязи производственной деятельности предприятия с ожидаемыми запросами потребителей.

Современное предприятие, являясь сложной системой производственных, экономических и социальных отношений для повышения эффективности своей деятельности, особенно в долгосрочной перспективе должно стремиться отвечать всем требованиям рынка, как в текущий период, так и в будущем. Одним из методов адаптации, ориентированным на выработку оперативных, тактических и стратегических действий с учетом временного горизонта реализации, является разработка дорожных карт реализации стратегии. Кроме того, в рамках метода Форсайт, дорожная карта является действенным механизмом обеспечения согласованной деятельности всех подразделений предприятия, а также способна стать основой реализации прорывных проектов развития.

Помимо этого, сегодняшние условия хозяйствования характеризуются необходимостью активного внедрения в производственный процесс инновационных технологий, способных вывести предприятие на новый уровень развития, создав ему в перспективе условия для реализации прорывных проектов. Поэтому, современное стратегическое планирование предприятия должно разрабатываться на принципах инновационности деятельности в будущем. Исходя из этого, на наш взгляд, наиболее предпочтительным на сегодняшний день инструментом стратегического планирования является метод Форсайт, способный достаточно четко определить стратегические приоритеты развития предприятия с учетом адаптации предприятия к инновационной среде функционирования.

**Заключение.** Современное стратегическое планирование производственной деятельности предприятия является сложным управленческим процессом, ориентированным на выработку перспективных управленческих решений в рамках обеспечения устойчивого развития в будущем. Эффективность стратегического пла-

нирования зависит от ряда факторов, в том числе и от выбора инструментов стратегирования.

Каждый отдельный инструмент стратегирования деятельности предприятия ориентирован не только на определение возможных вариантов будущего, но в большей степени на активное формирование его наиболее предпочтительных вариантов. А поскольку будущее мы формируем сегодня (пассивно или активно), выбор наиболее предпочтительных вариантов следует подкрепить соответствующими мероприятиями, выработанными в рамках применения инструментов стратегирования, и которые необходимо реализовать в текущий период или в не столь отдаленной перспективе.

Таким образом, инструменты стратегического планирования определяют не только перспективу возможного развития предприятия, но и формируют условия их достижения, выступая тем самым, основным катализатором разработки и принятия управленческих решений. Кроме того, результат применения отдельного инструмента стратегического планирования способно оказать влияние на дальнейшее развитие иерархической структуры предприятия, тем самым создав основы адаптации предприятия к внешней среде.

#### Литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер. – 2007 – 503 с.
2. Бальков В.А. Методика разработки финансовой стратегии корпорации // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. - 2014. - №1. - С.192-196.
3. Боловинцев Ю.А. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций // Российское предпринимательство. - 2013. - № 23 (245). - С. 74-80.
4. Витина Ю.А. Отдельные методические подходы к стратегическому анализу для малого и среднего бизнеса // Смальта. – 2015. - №3. – С. 87-91.
5. Егунова Н.В. Развитие организационной структуры предприятий на основе теории жизненных циклов // Вестник Бурятского государственного университета. – 2011 - №2. - С. 13-17.
6. Епифанова Н.Ш. От форсайт-исследований к форсайт-организациям // Актуальные проблемы экономики и права. - 2011. - №4 (20). - С. 143-147
7. Иванов Е.А. Внутренние и внешние факторы стратегии развития предприятия // Российское предпринимательство. - 2011. - № 6 Вып. 2 (186). - С. 82-87.
8. Ковалев В.И. Форсайт: прогнозирование инноваций или инновации в прогнозах? // Вестник ОмГУ. - 2013. - №2 (68). - С. 169-172
9. Колесников Р. Форсайт-менеджмент. 7 правил успеха в бизнесе. – СПб: Изд-во ООО «Книжный дом». - 2014. – 148 с.
10. Крюков С.В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего [Электронный ресурс] // Пространство экономики. - 2010. - №3-2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/forsayt-ot-prognoza-k-formirovaniyu-buduschego> (дата обращения: 15.01.2016).
11. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие по специальности «Государственное и муниципальное управление». - 4-е изд., – Москва: Изд-во Кнорус. - 2009. – 296 с.
12. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М: Альпина-букс. - 2005. – 715 с.
13. Смирнова Е.В. Конкурентный ситуационный анализ и его использование в планировании // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2011.- №31-1(3). - С. 262-264.
14. Христова Е.Ю., Колбасова М.Д., Молибог А.И. Характеристика методов анализа факторов внутренней среды рынка [Электронный ресурс] // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития . 2014. №10. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/harakteristika-metodov-analiza-faktorov-vnutrenney-sredy-rynka> (дата обращения: 12.01.2016).
15. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. – Cambridge. Mass, MIT Press. - 1962. – P. 10-12
16. David E.R. Strategic Management Concepts / E.R. David: 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, upper Saddle River. N J, 1999. – P. 20-28
17. Higgins J.M. 101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business // New Management Publishing Company. - Winter Park. – Florida. - 1994.- P. 94-109
18. Zahradníčková L., Vacík E. Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning // Procedia Engineering 69. – 2014. – P. 665 – 669.