

## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Сведения об авторах.** Коба Екатерина Евстафьевна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Московского государственного областного технологического университета. Васина Н.В., кандидат психологических наук, профессор проректор по международному сотрудничеству и интеграции в образовательное сообщество МГОТУ. Коба Екатерина Евгеньевна, доцент кафедры МГОТУ. Жилкина Л.В., доцент кафедры прикладной психологии МГОТУ.

**Контактная информация:** Россия, 141070, Московская область, г.Королев, ул. Гагарина, д. 42. Тел.: +7-926-230-90-25; +7-910-450-73-64; E-mail: vnv1805@mail.ru.

**Аннотация:** В статье раскрыта роль стратегического планирования в современном менеджменте. Анализируя зарубежный и отечественный опыт стратегического планирования, авторы считают, что важной составляющей в стратегическом планировании является анализ динамики за ряд лет факторов, влияющих на эффективность бизнеса в целом. Во первых, это показатели устойчивости темпов роста предприятия, во вторых социально-экономический рост, в третьих выявление стадии жизненного цикла. Формирование стратегии предприятия должно быть связано с переводом стратегических планов в плоскость конкретных мероприятий по их достижению. Авторы предлагают реализацию стратегических планов осуществлять с помощью процессов бизнес-планирования и бюджетирования. В целом стратегическое планирование, бизнес-планирование и бюджетирование являются этапами при определении и обосновании целей деятельности компании и средств их достижения.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими и при необходимости можно было осуществить их модернизацию и переориентацию.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, современный менеджмент, внутрифирменное планирование, бюджетирование.

Для создания успешной работы промышленного предприятия в рыночной экономике необходим, как показывают отечественная и зарубежная практики, особый тип управления предприятием. И. Ансофф считает, что это «взаимосвязанный комплекс планирования стратегии организации и внедрения выработанных планов в жизнь» (21).

Промышленное предприятие, работающее в условиях рыночной экономики стремится выполнить свою цель, т.е. получить постоянную прибыль – это может быть достигнуто за счет постоянного сбыта продукции. Для этого у предприятия должна быть долгосрочная программа действий, в которой учитывается: конъюнктура рынка; конкуренция; собственные ресурсные возможности. Все это может быть достигнуто за счет процесса стратегического планирования, включающего несколько процессов: разработка, внедрение, мониторинг и контроль реализации стратегии развития, а также поддержание его в актуальном состоянии, охватывающий ключевые направления и виды деятельности организации. Поэтому стратегическое планирование должно учитывать внешние и внутренние обстоятельства деятельности организации. Стратегия не может быть простым определением желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за

действительное — еще не значит разработать стратегию. Стратегия должна исходить не из мечтаний, а реальных возможностей фирмы.

Стратегия — понятие многогранное. В качестве его важнейших характеристик можно привести следующие определения, которые дала В.П. Владимирова и которые вполне отвечают сущности понятия:

- ◆ средство достижения конечного результата;
- ◆ объединение всех частей организации в единое целое;
- ◆ охват всех основных аспектов деятельности фирмы;
- ◆ обеспечение совместимости всех планов фирмы;
- ◆ план действий;
- ◆ прикрытие, т. е. рассматривается как действия, нацеленные на победу в конкурентной борьбе;
- ◆ порядок действий, т. е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;
- ◆ позиция в окружающей среде, что означает сил со своим окружением;
- ◆ перспектива, т. е. видение того состояния, к которому надо стремиться;
- ◆ результат анализа сильных и слабых сторон организации работы в предпри-

ятии и определение возможностей и препятствий его развития;

◆ заранее подготовленная реакция предприятия на изменения внешней среды (1, С.249).

Стратегическое планирование представляет собой, во первых процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременного развития. Во вторых, это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, ее потенциальными возможностями и шансами на перспективу. Наконец в третьих, стратегическое планирование – это адаптивный процесс, в результате которого происходят: регулярные (ежегодные) корректировки решений, оформленных в виде планов; пересмотр систем мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности организации.

Стратегическое планирование предоставляет менеджменту возможность понять текущую ситуацию и, как следствие, планировать будущее. В мире быстрых перемен стратегическое мышление становится основой успеха. Растет скорость изменений, поэтому роль стратегического планирования в современном менеджменте возрастает.

Согласно высказыванием Питера Лоранжу «процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени (2). Исходя из этого, можно согласиться с мнением Коба Е.Е., что «процесс принятия решений состоит из нескольких этапов, которые подразделяются на этапы планирования, включающие в себя определение задачи, поиск альтернативных вариантов, данные об альтернативных вариантах действий, выбор оптимальных вариантов действий, осуществление принятого решения, и этапы контроля и регулирования, состоящие, в свою очередь, из сравнения запланированного и фактического результата и мер по устранению отклонений от плана» (3, С. 74).

Авторы считают, что система стратегического планирования должна выступать связующим звеном между стратегией развития предприятия и реализацией данной стратегии.

Методика:

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание развития предприятия на перспективу. Стратегическое планирование – это выработка стратегии с помощью формализованной процедуры, расписанной по этапам, методикам, технике исполнения и направленной на построение модели будущего, а также программы перехода к этой модели.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Таким образом, планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Планирование на предприятии происходит на трех уровнях:

- стратегическое планирование – долгосрочная стратегия развития предприятия в целом без подробностей;

- рамочное планирование конкретизируется в среднесрочной перспективе:

- детальное планирование определяет дальнейшие шаги для ближайшего будущего.

Рамочное и детальное планирование объединяются общим понятием «оперативное планирование», т.е. планы уже достаточно конкретны, а не глобальны, как при стратегическом планировании.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений..

Стратегическое планирование предоставляет менеджменту возможность понять текущую ситуацию и, как следствие, планировать будущее. Фактически успешные компании устанавливают непрерывный процесс стратегического планирования, т.е. значительную часть своего рабочего времени их топ-менеджеры тратят на разработку планов по выживанию компании в конкурентной среде и формулирование стратегии.

В данных условиях особую актуальность приобретает проблема теоретического обоснования формирования системы стратегического планирования и решения методических и практических задач ее реализации на промышленных предприятиях. Также ощущается потребность в систематизации методических и организационных инструментов реализации решений в области стратегического планирования.

Роль стратегического планирования заключается в стремлении заранее учесть все внутренние и внешние факторы, которые позволяют обеспечить благоприятные условия для плодотворной работы и развития промышленного предприятия.

Стратегическое планирование начинается с формулирования миссии предприятия. Данный этап заключается в определении смысла существования предприятия, его предназначении, роли и месте на рынке. Определение миссии в системе стратегического планирования характеризует направление деятельности, которому предприятие следует, исходя из потребностей рынка, нужд потребителей, особенностей выпускаемой продукции и наличия у предприятия конкурентных преимуществ. Миссия организации - совокупность ценностей, норм и идей, определяющих организационную культуру и формирующих репутацию организации.

Миссия должна быть четкой, короткой, ориентироваться на потребителя, его по-

требности, специфику выпускаемой продукции, учитывать конкурентные преимущества.

Чтобы процесс планирования достиг результатов, которых от него ожидают, необходима подготовки основных документов, содержащих реальные цифры. Под подготовкой этого процесса понимается:

- создание структур, отвечающих за его организацию;

- составление нормативных документов, стандартизирующих проектные формы, сбор и сопоставление данных, проверку информации и представление отчетов. По сути дела, это стандарт предприятия, подробно описывающий политику, организационную структуру, разделение ответственности и власть. В стандарте прописывается то, что нужно делать, как и в какой форме;

- создание комитета по бюджету. Это обычно составленная из руководителей среднего звена консультативная группа, занимающаяся тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, разработкой рекомендации, разрешением разногласий и корректировкой деятельности компании.

Далее определяются цели и задачи необходимые для успешного функционирования предприятия. В качестве основных принципов формулировки целей можно назвать: принцип соответствия, принцип инициативы, принцип четкости, принцип измеримости, принцип достижимости, принцип приоритета, принцип координации, принцип согласованности, принцип контроля. Процесс формирования целей проходит несколько этапов: поиск целей, анализ их реализуемости, оценка эффективности, выбор, составление плана мероприятий, реализация плана, корректировка, поиск новых целей.

Обязательным элементом процесса формирования целей является проверка их на достижимость, так как деятельность организации всегда связана с внешними и внутренними ограничениями. Например, внешними ограничениями могут быть законодательные нормативы и постановления, изменения экономической конъюнктуры, политические и экологические факторы, конкуренты, уровень доходов населения и др. Внутренними ограничениями могут оказаться издержки, производственные мощности, наличие информации и управленческого потенциала, принципы предприятия, уровень рентабельности.

Следующим элементом стратегического планирования является анализ и оценка внешней и внутренней среды.

Анализ и оценка внешней среды подразумевает исследование макросреды и непосредственно окружения предприятия. Исследование макросреды представляет собой изучение состояния экономики страны, нормативно-правового регулирования отдельных видов деятельности, политических процессов, научно-технологического развития, а анализ непосредственно окружения предприятия включает изучение потребителей, поставщиков и конкурентов.

Анализ и оценка внутренней среды позволяет определить ряд внутренних возможностей и скрытый потенциал, на которые предприятие может рассчитывать в конкурентной борьбе при достижении своих целей. Внутреннюю среду следует исследовать по следующим направлениям:

- кадровый потенциал;
- производственный потенциал;
- материальная база;
- маркетинг и т.п.

Затем необходимо произвести разработку и анализ стратегических альтернатив и осуществить выбор стратегии. На данном этапе принимается решение о том, как предприятие будет достигать поставленные ранее цели и реализовывать сформулированную миссию. Можно выделить следующие этапы разработки альтернатив:

1. Разработка нескольких вариантов развития деятельности промышленного предприятия, основными переменными показателями которых будут являться объем производства продукции, размер инвестиций направленных на развитие деятельности предприятия, уровень риска на рынке в зависимости от характера потребительских или географических параметров экономики.

2. Производство расчета по каждому из разработанных вариантов показателей эффективности.

3. Расчет комплексного показателя эффективности в виде суммы единичных показателей представленного в процентах (4, С.153).

Одним из наиболее важных этапов стратегического планирования является реализация стратегии. Выполнение стратегического плана является важным элементом всего процесса стратегического планирования процессом, так как от правильно выбранной стратегии зависит успех всей деятельности предприятия.

После формирования стратегии предприятия сталкиваются с проблемой, связанной с доведением ее до руководителей среднего уровня и рядовых сотрудников предприятия, а также с переводом стра-

тегических планов в плоскость конкретных мероприятий по их достижению. Здесь и может прийти на помощь процесс бизнес-планирования.

Бизнес-план - это структурированное описание основных аспектов деятельности и развития предприятия, разрабатываемое на основе его стратегии. Он является общепринятой в мировой практике методикой разработки и формой представления конкретных перспектив деятельности и средств их достижения, содержащей развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности предприятия и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса его собственного экономического интереса и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов.

В целях определения пользователей информации бизнес-планы можно подразделить на два типа:

- бизнес-план для предоставления его кредиторам, инвесторам, партнерам в основном в целях привлечения финансовых средств. Обычно это бизнес-планы определенных проектов. Такой бизнес-план обосновывает эффективность вложения средств в проект и их возвратность. Он наряду с описательной частью обязательно содержит финансовую модель проекта;

- корпоративный бизнес-план, предназначенный для предприятия. Этот план является более детальным и объективно описывает текущее состояние и открывающиеся возможности предприятия. Его написание помогает выявить многие проблемы, связанные с реализацией выбранной стратегии. Точное планирование - одна из наиболее важных составных частей успешного бизнеса. Корпоративный бизнес-план позволяет прогнозировать проблемы, в результате чего менеджер сможет преодолеть их в будущем, так как будет готов принять правильные решения.

Таким образом, создание корпоративного бизнес-плана - это поэтапный процесс развертывания стратегии до конкретных инициатив и мероприятий. При этом конкретизируется, как менеджмент предприятия будет ее реализовывать, какие методы и технологии будут применяться. Другими словами, корпоративный бизнес-план - это детальная программа сформулированной стратегии предприятия.

Следующим этапом стратегического планирования необходима определенная технология реализации планов. В качестве этой технологии выступает бюджетирова-

ние. Бюджетирование представляет собой управленческую технологию, способную перевести долгосрочные и среднесрочные планы компании в плоскость их реализации. Однако наряду с планированием система бюджетного управления включает следующие функции:

координация деятельности всех центров ответственности;

принятие решений и делегирование полномочий;

оценка деятельности;

взаимодействие и мотивация персонала;

контроль и анализ.

Таким образом, под бюджетированием понимается вся совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета. Оно является полноценной и комплексной технологией тактического (текущего) управления компанией.

Основным инструментарием перевода целевых показателей бизнес-плана в систему бюджетирования считаются механизмы плановых и бюджетных заданий, нормирования, лимитирования и определения логики взаимосвязи бюджетов. Комплексная взаимосвязанная система плановых бюджетов как раз и отвечает на вопросы менеджера относительно тактики ближайших действий. Фактические бюджеты и их анализ позволяют оперативно отслеживать, выполняются ли бюджетные задания, нормы и лимиты, т.е. соответствует ли достигнутое состояние запланированному сценарию. Ответив на эти вопросы, можно проследить: выполняется ли бизнес-план и, соответственно, реализуется ли стратегия. Следовательно, стратегическое планирование, бизнес-планирование и бюджетирование являются этапами при определении и обосновании целей деятельности компании и средств их достижения. Но наряду с этим бюджетирование - это еще и конкретная технология управления предприятием по движению к намеченным целям. Таким образом, стратегическое планирование, бизнес-планирование и бюджетирование должны являться последовательными и взаимосвязанными этапами управленческой деятельности в каждом предприятии, которое стремится к достижению своих показателей.

Завершающим этапом стратегического планирования является оценка и контроль стратегии, обеспечивающий обратную связь между достижением целей и самими целями. Основными, из которых являются "организация и разработка методики эффективности использования производ-

ственных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых)” (5, С.23).

Главной задачей данного вида контроля является выяснение степени реализации стратегии, которая приводит к достижению поставленных целей и сформулированной миссии предприятия. Стратегические цели время от времени анализируются и в случае необходимости пересматриваются, это может произойти на основании результатов стратегического анализа, оценки альтернатив или контроля реализации стратегии.

Поэтому корректировка по результатам оценки и контроля стратегии касается как стратегии, так и целей предприятия. Данный аспект позволяет наглядно увидеть принципиальное отличие вышеуказанного вида контроля от оперативного контроля, поскольку при оперативном контроле цели плана остаются неизменными.

Стратегическое планирование тесно связано с понятием современного менеджмента. К основным тенденциям современного менеджмента следует отнести его интернационализацию, комплексность и приемлемость. Интернационализация проявляется через коллективное осмысление новых реальностей, порождаемых углублением международного разделения труда, ростом конкуренции и взаимозависимости в мировой экономике, развитием транснациональных корпораций, созданием международных систем интеграции. Комплексность – это одновременное восприятие менеджмента с научной и практической точки зрения. Приемлемость – это обращение к традиционным методам управления, которые доступны для понимания и использования всеми управляющими.

#### Результаты:

Роль стратегического планирования производственно-хозяйственной деятельности любого современного предприятия не только значительно возрастает, но и приобретает качественно новое содержание. По мнению авторов в современном менеджменте стратегический план должен состоять из системы экономических расчетов, обоснований, вариантов, определяющих положение предприятия на рынке, достигнутый и планируемый уровень производительности труда, наличие и дальнейшее необходимое количество производственных ресурсов, степень стабильности, систему рационального управления, повышение профессионализма персонала, повышение социальной ответственности.

Наличие стратегии компании характеризует понимание ее топ-менеджментом на-

правления, интенсивности, главной цели развития организации, ресурсов, необходимых для ее достижения, а также проблем и ограничений, требующих преодоления (6).

Стратегия для предприятий должна выступать не только в качестве инструмента, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, социального характера, но и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

Можно согласиться с мнением Ю. Н. Лапыгина, что стратегическое планирование это планирование “ориентированное на долгосрочную перспективу и нацелено на поиск новых возможностей для организации, исходя из стратегических целей ее развития” (7, С.105).

Главной задачей стратегического планирования является разработка стратегий, обеспечивающих реализацию миссии и целей развития бизнеса в пределах возможностей предприятия с допустимым уровнем риска (8).

Ключевым условием эффективной работы фирмы выступает умение согласовывать меняющиеся потребности и предпочтения покупателей с ритмичным выпуском и реализацией конкурентоспособной продукции.

Данное условие функционирования “вызывает дополнительные требования ко всем составляющим рыночного поведения фирмы: планированию, текущему и стратегическому менеджменту” (9, С.15).

#### Обсуждение:

Для дальнейшего раскрытия роли стратегического планирования в современном менеджменте, необходимо дать определение основополагающим понятиям.

Впервые понятие «стратегия» появилось в публикациях А. Чандлера в 50-е годы, где было дано определение, что стратегия (strategy) “предопределение основных долгосрочных целей и задач предприятия, выбор курса деятельности и выделение ресурсов, необходимых для достижения этих целей” (10).

Вышеприведенное определение не исключило появления целого ряда других определений, отражающих многообразие взглядов на стратегию. Например, Г. Джонсон и К. Скулз определяют стратегию как “направление развития организации в долгосрочной перспективе, позволяющее получить преимущества путем использования имеющихся ресурсов в условиях изменяющейся окружающей среды для удовлет-

ворения потребностей рынка и ожиданий стейкхолдеров” (11).

Слак Найджел и др. считают: стратегия – это больше, чем одно решение: это общий способ принятия решений и осуществление действий. Наблюдения за общим способом принятия решений позволяет выявить настоящее стратегическое поведение (12, С.71).

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. утверждают, что стратегия представляет собой детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить существование миссии организации и достижение целей (13). <http://www.bestreferat.ru/referat-133514.html> - \_ftnref2

В свою очередь, Хасби Д. отмечает, что стратегия – общее направление действий, которого руководитель организации намерен придерживаться для достижения целей компании (14).

Отдельные авторы в определении стратегии выделяют плановую, программную направленность деятельности. Например, Томпсон А. А. и Стрикленд А. Дж. утверждают, что стратегия – план управления предприятием, направленный на укрепление его позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей (15).

Заслуживает внимания определение стратегии, данное Минцбергом Г, Альстрэндом Б. и Лэмпелом Дж. По их мнению, стратегия – это совокупность пяти определений, пяти «п»: стратегия – план, направление развития; стратегия – принцип поведения, следования определенной модели поведения; стратегия – позиция, расположение определенных товаров на конкретных рынках; стратегия – перспектива, основной способ действий организации; стратегия – прием, особый маневр с целью обмануть, запутать, перехитрить конкурентов (16).

В Современном экономическом словаре экономическая стратегия определяется как “долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства организаций в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты” (17).

Из всех вышеперечисленных определений можно сделать вывод, что стратегия – это план управления предприятием, направленный на укрепление его позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Или, как утверждает Николенко Н “управление есть сознательное и целенаправленное воздействие субъекта на объект с целью придания ему параметров, желаемых субъекту, либо с целью получения субъектом необходимых ему результатов” (18).

Менеджмент как деятельность может рассматриваться с двух точек зрения. С одной стороны, это управление организацией, действующей в условиях рынка в режиме “автономного плавания” и связанное с необходимостью принимать самостоятельные решения в любых обстоятельствах.

С другой стороны, менеджмент – это самостоятельная управленческая деятельность, не обязательно предполагающая создание предприятия и руководство подчиненными (19).

Современный менеджмент усиливает адаптивность и конкурентоспособность бизнеса.

Менеджмент в современном понимании – это рыночное хозяйственное управление предпринимательского типа (20, С.6).

Соответственно, под стратегическим менеджментом (strategic management)

Как видно из определения, планирование играет ведущую роль в системе стратегического менеджмента. В то же время понятие стратегического менеджмента существенно шире, чем понятие стратегического планирования. Так, И. Ансофф в своей совместной работе с Р. Деклерком и Р. Хайесом признает роль стратегического менеджмента как “комплексного социально-динамического процесса для стратегической адаптации в отличие от линейной интерпретации взаимосвязей между организацией и ее средой, характерной для стратегического планирования” (22).

Особенностью крупной организации является то, что она имеет многоуровневую организационную структуру управления, при этом для каждого уровня характерны свои собственные цели и задачи. Это свидетельствует о том, что система стратегического менеджмента также имеет многоуровневую структуру.

Ч. Хофер и Д. Шендель выделяют три уровня стратегий - корпоративную стратегию, бизнес-стратегии и функциональные стратегии (23).

Корпоративная стратегия (corporate strategy) отражает специфику деятельности организации, носит наиболее общий характер и характеризует перспективы ее развития в целом.

Бизнес-стратегии (business strategies) относятся к отдельным направлениям де-

ятельности организации и характеризуют развитие ее стратегических бизнес-единиц и (или) отдельных предприятий. Различия между корпоративной стратегией и бизнес-стратегиями возникают в многопрофильных организациях, когда организационная структура предусматривает наличие общего корпоративного центра и стратегических бизнес-единиц. В рамках бизнес-стратегий, в частности, могут решаться такие вопросы, как сегментирование рынка, выбор между узкой специализацией в наиболее рентабельных областях или предложение рынка более широкого круга продуктов и услуг.

Наконец, функциональные стратегии (functional strategies) относятся к отдельным предметным областям - операциям (основной деятельности), маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу, информационным технологиям.

Каплан Р., Нортон Д. считают, что менеджеры должны быть компетентны в различных уровнях управления, как в стратегическом, так и в оперативном управлении (4).

Заключение:

Изучение зарубежных и российских источников позволило авторам предложить предприятиям, для обеспечения стратегического планирования, постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Важно также выявить динамику показателей в перспективе в зависимости от факторов, непосредственно влияющих на развитие экономических процессов. Это возможно используя экономико-математическое моделирование, дающие вероятностные количественные оценки, и метод экспертных оценок, корректирующий результаты моделирования.

Важной составляющей предлагаемого подхода в стратегическом планировании является учет факторов, влияющих на эффективность бизнеса в целом и, в частности, на устойчивость темпов роста предприятия, социально-экономический рост, выявление стадии его жизненного цикла.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модернизацию и переориентацию.

(!)

Зарубежный опыт теории и практики современного менеджмента свидетельствует,

что переход от внутрифирменного планирования к стратегическому планированию в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития. Стратегический менеджмент становится прерогативой исполнителей, то есть тех, кто проявляет инициативу на этапе не только планирования, но и реализации запланированного.

Разработка стратегического плана развития предприятия представляет собой поиск реального в данных условиях сочетания факторов экономического и социального развития на основе преимущественно интенсивных направлений. Определение соотношения интенсивных и экстенсивных факторов, способствующих достижению конечных результатов производства, и является целью разработки стратегического плана развития предприятия.

Авторам не в полной мере удалось в целом разработать предварительный проект развития на перспективу, для всех отраслей экономики. Считаем в дальнейших разработках необходимо для каждого вида бизнеса дать набор конкретных сфер рынка, на деятельность которых должно быть ориентировано предприятие; определение источника и типа используемых ресурсов; составление перечня технологий, планируемых к использованию; выбор способов, отраслей и направлений будущей деятельности.

Список литературы:

- 1.Владимирова В.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. М.: Издательский Дом “Дашков и К”, 2000
- 2.Peter Lorange, Corporate Planning An Execunve (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980).
3. Коба Е.Е. Взаимосвязь систем управления, учета и контроля в агропромышленных холдингах //Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2011.№5. С.72-77.
4. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности - гарантия конкурентного преимущества. М.: Олимп-Бизнес, 2010
5. Коба Е.Е. Направления совершенствования внутреннего контроля в агропромышленных холдингах //Вопросы региональной экономики №9 (4)2011 с.24-30
6. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н.

---

Каптуревского. СПб.: Питер, 2002;

7. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Рид Групп, 2011

8. Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2010.

9. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие. – М.: КНОРУС. 2005.

10. Chandler A.D. Strategy and structure. - Cambridge: MIT Press, 1962.

11. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. - Cambridge: Prentice Hall, 1989.

12. Слак Найджел, Чеймберс Стюард, Джонстон Роберт Организация, планиро-

вание и проектирование производства. Операционный менеджмент / пер. с 5-го англ. Изд. – М.: ИНФРА –М, 2010

13. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. Дело, 1998.

14. ] Хасби Д. Стратегический менеджмент. - М.: Контур, 1998.

15. Томпсон А. А. и Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. - М.: Банки и биржи, 1998.

16. Минцберг Г. , Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школа стратегий. - СПб.: Питер, 2000.

17. Райзберг Б.А., Лозовский Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 1997. - С. 324.

18. Николенко Н Природа компетенций менеджера //Современные страховые технологии. 2013, №№ 3.4

19. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник — Москва : Проспект, 2011

20. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник — Москва : Проспект, 2011

21. Ansoff I.H. Strategic management. - London: McMillan, 1979

22. Ansoff I.H., DeClerk R., Hayes R. From Strategic Planning to Strategic Management. - N.Y.: John Wiley and Sons, 1976.

23. Hofer C.W., Schendel D.E. Strategy Formulation: Analytical Concepts. - St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978.