

Во-вторых, в основе метафизической и диалектической систем теоретизирования лежат различные модели мира (универсалистская и космическая).

В-третьих, различные методологические традиции являются основой конкретных типов политического сознания.

В-четвертых, политическое сознание в метафизической системе теоретизирования основывается на принципе свободы.

В-пятых, политическое сознание в диалектической системе теоретизирования основывается на принципе совершенства общественных отношений.

Литература

1. Аристотель. Сочинения: в 4-х т. Т.1. – М.: Мысль, 1981. – 550 с.
2. *Ивин А.А.* Введение в философию истории: учеб. пособие. – М.: ВЛАДОС, 1997. – 288 с.
3. Новейший философский словарь. – М.: Книжный Дом, 2003. – 1280 с.
4. *Пермяков Ю.* Лекции по философии права. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1995. – 251 с.
5. Современный консерватизм / отв. ред. *С.П. Перегудов, В.А. Скороходов.* – М., Наука, 1992. – 264 с.
6. *Уолдрон Дж.* Теоретические основания либерализма: пер. с англ. // Современный либерализм. – М., 1998. – С. 108–137.
7. *Чуринов Н.М.* Два проекта науки и их модели мира // Информационная реальность и цивилизация: сб. науч. тр. – Вып. 2. – Красноярск, 1998. – С. 10–38.
8. *Чуринов Н.М.* Совершенство и свобода: философские очерки. – 2-е изд., доп. – Красноярск: Изд-во СИБУП, 2003. – 515 с.
9. *Чуринов Н.М.* Совершенство и свобода: моногр. – Изд. 3-е, доп. – Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2005. – 712 с.
10. *Mises v. L.* Liberalism in the Classical Tradition. – N.-Y., 1985.



УДК 338.22.01

С.С. Семёнов

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Представлен анализ инструментов стратегического планирования деятельности предприятий. Предлагается рассматривать экономическую политику как инструмент стратегического планирования в области экономики.

Ключевые слова: политика предприятий, стратегическое планирование, экономическая политика, элементы, принципы формирования.

S.S. Semenov

STRATEGIC PLANNING INSTRUMENTS

The analysis of the enterprise strategic planning instruments is presented. It is suggested to consider the economic policy as the instrument for strategic planning in the field of economics.

Key words: enterprise policy, strategic planning, economic policy, elements, formation principles.

В условиях неопределенности внешней среды и высокой конкуренции все большее значение в системе управления корпорациями приобретает процесс стратегического планирования. На сегодняшний день в экономической литературе большое внимание уделяется инструментам, которые позволяют выбирать стратегические цели. Для эффективного процесса стратегического планирования необходим инструмент, позволяющий выбирать путь достижения стратегической цели, связывать со стратегической целью тактическое поведение предприятия. Исследованию таких инструментов уделяется недостаточно внимания в теории, а также отсутствует практический опыт их применения на предприятиях. Таким инструментом может стать по-

литика. Для этого рассмотрим сущность стратегического планирования, инструменты его реализации, а также возможность использовать экономическую политику в виде инструмента планирования деятельности организации.

Стратегическое планирование является одним из видов планирования деятельности предприятия, под которым процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременного развития [1].

Задачей наиболее часто упоминаемых инструментов стратегического планирования являются анализ факторов внешней среды и выбор стратегических целей предприятия. Чаще всего представленные инструменты направлены на исследование возможности выхода на рынки, рисков, связанных с выпуском новых продуктов и т.д.

В частности, PEST-анализ изучает политические, экономические, социальные и технологические особенности внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Такой анализ позволяет решить вопрос о продолжении деятельности (например, осуществлении инвестиций в разработку нового продукта) или, наоборот, об уходе с освоенного рынка. Анализ отрасли используется для получения данных о состоянии и объемах производства, динамики предложения товаров/услуг, трудностях развития рассматриваемой отрасли и влияющих на нее факторов. Цель такого изучения – получение общего представления о рынке предложения продукции и использование данных для принятия дальнейших решений о вступлении или невступлении в исследуемый бизнес. Карты стратегических групп позволяют оценить внутриотраслевую конкуренцию на основе изучения групп конкурирующих фирм, объединенных по признаку сходного рыночного положения по определенным показателям – цена/качество, широта ассортимента, уровень сервиса и т.д. Схожей по целевому назначению является модель «Пяти сил конкуренции» М. Портера, которая позволяет выявить потенциал конкурентоспособности предприятия. Для этого выделяются пять наиболее важных факторов, влияющих на формирование структуры отрасли (интенсивность соперничества среди конкурентов; угроза со стороны потенциально возможных конкурентов; угроза со стороны товаров заменителей; переговорная сила покупателей; переговорная сила поставщиков). Такой инструмент дает возможность для целенаправленной оценки конкурентной обстановки на рынке [1].

Перечисленные инструменты направлены на изучение состояния отрасли, изучение спроса и уровня конкуренции. Однако они не позволяют оценить влияние внешних факторов, от которых зависит финансовый и кадровый потенциал. В поле внимания инструментов также не попадают внутренние факторы, от которых зависит деятельность предприятия. Поэтому их значением нельзя пренебрегать в процессе стратегического планирования.

Отличающимся по своему подходу является SNW-анализ. Он позволяет оценить слабые и сильные стороны организации по ряду параметров. Существенным недостатком такого подхода является отсутствие изучения взаимосвязей между отдельными параметрами. В результате невозможно провести комплексную оценку и выявить последствия принятия решений [1].

Для глубокого анализа окружения организации в экономической литературе предлагается использовать такой инструмент, как матрица угроз и возможностей (профиль среды). Недостатком такого подхода является отсутствие формализации при выборе поведения. Угрозы и возможности оцениваются по степени важности, но при этом не имеют количественной оценки (таких как объем прибыли или объем продаж).

Большую известность имеет SWOT-анализ, предназначенный для изучения внешней и внутренней среды. Все факторы делятся на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы [1]. Аналогично вышеназванному инструменту, его индикаторами являются качественные (вербальные) категории. Отсутствие же количественных критериев делает невозможным прогнозировать конкретные значения экономических показателей.

Схожим со SWOT-анализом являются методы портфельного анализа (матрица БКГ, матрица АДЛ, GAP-анализ). Такие инструменты учитывают, как внешние, так и внутренние факторы, однако область анализа ограничена маркетинговой деятельностью и позиционированием продукта на рынке [1].

Рассмотренные инструменты стратегического планирования используются для изучения влияния факторов преимущественно внешней среды. В результате упускаются внутренние особенности предприятия, не учитываются его внутренние резервы, в то время как результатом стратегического планирования должен быть выбор не только цели предприятия, но и наиболее оптимального пути ее достижения.

Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают конкретных ориентиров для принятия решений. Цель устанавливает, чего организация хочет достичь, но способ достижения цели рассматривается довольно обтекаемо и поэтому менеджмент может принять неверные решения. Чтобы избежать подобной дезориентации, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей. Она является тем дополнительным ориентиром, который обеспечит согласованность действий сотрудников стратегическим целям предприятия.

Как отмечают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, политика направляет действия на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливает вехи, которым нужно следовать. Предназначена она для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента [2].

Подобная точна зрения встречается у Г. Кунц и С. Одоннел. Они отмечают, что политика является ориентиром мышления при принятии решения. Политика формируется для того, чтобы управляющие руководствовались ею, рассматривая возможные последствия своих решений до того, как эти решения приняты. То есть, политикой руководствуются до принятия решений [3].

В силу представленных мнений предлагается представить стратегическое планирование деятельности предприятия в виде единой системы, состоящей из двух взаимосвязанных элементов. Первый элемент представляет собой инструменты, определяющие стратегические цели предприятия. Второй – политика предприятия, при формировании которой руководство выбирает конкретный путь (средства и способы) достижения стратегических целей. Такой взгляд позволяет считать, что основной задачей политики является регламентирование поведения функциональных подразделений предприятия. В связи с этим можно выделить производственную, инновационную и экономическую политику, каждая из которых в свою очередь является сложной категорией. Остановимся подробнее на экономической политике.

Современная практика управления крупными предприятиями показывает, что зачастую политика разрабатывается только для отдельных функциональных подразделений. Чаще всего это касается учетной (ОАО «Ростелеком», ОАО «Газпром» и др.) и дивидендной политики (ОАО «Газпром», ОАО «ГМК «Норильский никель» и др.). У большинства предприятий отсутствует комплексный подход к планированию экономической деятельности в различных ее проявлениях с учетом взаимосвязи факторов и их взаимного влияния. Эту проблему, на наш взгляд, можно решить, разработав экономическую политику предприятия в целом.

К сожалению, проблеме формирования экономической политики уделяется недостаточно внимания. В рамках данной статьи под экономической политикой следует понимать обоснованно выбранную линию поведения, обеспечивающую реализацию стратегических целей развития предприятия в условиях нестабильной экономики [4].

Особенностью экономической политики является ее сложный состав, учитывающий характер решений, которые находятся в компетенции экономических подразделений на предприятиях (табл. 1).

Таблица 1

Состав элементов экономической политики предприятий

Функциональное направление	Элемент
Финансы	Дивидендная политика Инвестиционная политика Налоговая политика Учетная политика Амортизационная политика Политика финансирования Политика управления оборотным капиталом
Маркетинг	Товарная политика Ценовая политика Политика сбыта Коммуникативная политика
Кадры	Политика повышения квалификации персонала Политика мотивации персонала

Экономическая политика согласовывает поведение предприятия в экономической деятельности, согласовывает цели элементов экономической политики. Стратегия связана с общей целью предприятия. Если стратегическое планирование определяет соответствие оптимального пути достижения общей цели, то эко-

номическая политика определяет выбор направления деятельности в конкретной функциональной области. Политика представляет собой нечто прикладное, конкретное, в то время как стратегия определяет общую цель, направление.

Немаловажное значение имеет классификация типов экономической политики, так как она позволяет принимать во внимание альтернативные методы управления предприятием. Проведенное исследование показало, что существуют разнообразные классификации типов экономической политики предприятий. Принято выделять агрессивный, консервативный и умеренный типы, которые характеризуют принятую линию поведения по направлениям и элементам. Формирование экономической политики предприятия в целом заключается в выборе типов политики каждого элемента. Наряду с названными предлагается ввести компромиссный тип политики, представляющий собой сочетание различных направлений экономической политики, которые реализуются в рамках разных ее типов. Для определения типа политики предлагается использовать варьирующие показатели (табл. 2).

Таблица 2

Предельные границы варьирующих показателей

Элементы экономической политики	Варирующий показатель	Возможный тип политики	Предельные границы показателей
1	2	3	4
Дивидендная политика	Доля дивидендных выплат в объеме чистой прибыли	Консервативный	Менее 25%
		Умеренный	От 25 до 50%
		Агрессивный	50% и более
Инвестиционная политика	Доля чистой прибыли, направляемая на реинвестирование	Консервативный	Менее 35%
		Умеренный	От 35 до 65%
		Агрессивный	65% и более
Политика финансирования	Доля собственного капитала в структуре пассива бухгалтерского баланса	Консервативный	65% и более
		Умеренный	От 40% до 65%
		Агрессивный	Менее 40%
Политика управления оборотным капиталом	Соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств	Консервативный	1,5 и более
		Умеренный	От 1,0 до 1,5
		Агрессивный	1,0 и менее
Амортизационная политика	Соотношение амортизационных отчислений и первоначальной стоимости амортизируемого имущества (кам)	Умеренный	Кам=1/срок эксплуатации = Нам
		Агрессивный	Кам> Нам
		Консервативный	Кам< Нам
		Компромиссный	Различные значения кам для разных объектов амортизации
Учетная политика	Коэффициент денежного потока (отношение денежного потока от операционной деятельности к текущим обязательствам)	Консервативный	2,0 и более
		Умеренный	От 1,0 до 2,0
		Агрессивный	1,0 и менее
Налоговая политика	Доля налоговых изъятий в величине прибыли до налогообложения	Консервативный	20% и более
		Агрессивный	Менее 20%
Политика повышения квалификации персонала	Удельный вес затрат на повышение квалификации сотрудников в себестоимости продукции	Консервативный	Менее 5%
		Умеренный	От 5 до 10%
		Агрессивный	10% и более
Политика мотивации персонала	Удельный вес затрат на оплату труда, а также социальных выплат в себестоимости продукции	Консервативный	Менее 10%
		Умеренный	От 10 до 15%
		Агрессивный	15% и более

Окончание табл. 2

1	2	3	4
Товарная политика	Количество ассортиментных групп	Консервативный	Ограниченный ряд.
		Агрессивный	Полный параметрический ряд ассортимента продукции
Ценовая политика	Цены на товары	Консервативный	Цены выше, чем у конкурентов
		Умеренный	Цены на уровне конкурентов
		Агрессивный	Цены ниже, чем у конкурентов
		Компромиссный	Цены на товар дифференцируются
Политика сбыта	Количество каналов сбыта	Консервативный	Одноканальная система сбыта
		Агрессивный	Многоканальная система сбыта
		Компромиссный	Сочетает элементы одноканальной и многоканальной системы сбыта
Коммуникативная политика	Доля чистой прибыли, которую предприятие может направить на мероприятия по продвижению товара	Консервативный	Менее 10%
		Умеренный	От 10 до 20%
		Агрессивный	20% и более

Экономическая политика позволяет выбрать оптимальное сочетание функциональных политик для достижения стратегической цели. При этом следует обеспечить реализацию следующих принципов: связи со стратегией; альтернативности; сопоставимости альтернатив; гибкости; комплексности; формализации и адресности. Их соблюдение позволят сформировать эффективную экономическую политику, которая согласует решение текущих экономических вопросов с достижением стратегической цели предприятия. Такой подход позволяет использовать экономическую политику в виде инструмента стратегического планирования деятельности корпорации, определяющую поведение предприятия в области экономики. Таким образом, раскрывается частный случай применения политики предприятия в виде инструмента стратегического планирования деятельности корпорации.

Практически результатом исследования стало формирование экономической политики ОАО «Сибирь-телеком», которое с 1 апреля 2011 года вошло в ОАО «Ростелеком» в качестве макрорегионального филиала «Сибирь».

В результате анализа деятельности общества и проведенных расчетов (было рассчитано 324 варианта экономической политики «Сибирь-телеком» на основе целевого критерия максимизации чистой прибыли при приемлемом уровне финансовых рисков) сделан вывод о том, что акционерному обществу «Сибирь-телеком» следует выбрать смешанный тип экономической политики, в частности:

- умеренный тип управления оборотным капиталом вместо агрессивного. Это позволит снизить риск потери платежеспособности;
- агрессивный тип политики финансирования, но изменить структуру заемного капитала, увеличив долю долгосрочных обязательств. Это позволит снизить краткосрочные финансовые риски;
- агрессивный тип амортизационной политики и умеренный учетной политики. Это позволит обществу увеличить приток денежных средств и легально снизить сумму налога на прибыль;
- умеренный тип дивидендной политики, поскольку на протяжении последних 5 лет общество стабильно выплачивало дивиденды;
- выбор типа инвестиционной политики будет зависеть от доходности инвестиционных проектов и связанных с ними рисками. Так, приняв решение о реализации высокодоходных проектов, общество проводит агрессивную политику и наоборот;
- консервативный тип кадровой политики, который позволит избежать необоснованных расходов;
- агрессивный тип товарной политики, позволяющий поддерживать сохранять текущий объем продаж;

- агрессивный тип ценовой политики, позволяющий сохранить ее конкурентоспособность;
- агрессивный тип политики сбыта, который позволит увеличить рынок сбыта, привлечь дополнительных клиентов.

Необходимо отметить, что в современных условиях предприятию не доступна налоговая политика, так как согласно Налоговому кодексу РФ Сибирьтелеком подпадает под общий режим налогообложения, не имея других альтернатив.

Литература

1. *Арутюнова Д.В.* Стратегический менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-3/11.shtml>.
2. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
3. *Кунц Г., О’Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: пер. с англ. Т. 1. – М.: Прогресс, 1981. – 496 с.
4. *Семенов С.С., Кузнецова В.А.* Матричный подход к формированию экономической политики предприятия // Финансовая аналитика. Проблемы и решения. – 2012. – № 1 (91). – С. 28–35.

