

УДК 338.242

Е.А. Байков

**ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ
В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

E.A. Baikov

**ORGANIZATION OF STRATEGIC PLANNING
FOR SERVICE INDUSTRIES IN THE FACE OF INSTABILITY**

Раскрыты основные особенности стратегического планирования на предприятиях сферы услуг в нестабильной внешней среде. Рассмотрены система планов предприятия и виды плановых документов. На конкретном примере показана взаимосвязь разработки этих документов. Предложены альтернативные подходы к организации стратегического внутрифирменного планирования на предприятии. Обоснована необходимость создания системы управления в чрезвычайных ситуациях.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. СФЕРА УСЛУГ. НЕСТАБИЛЬНАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА. ПРЕДПРИЯТИЕ. ПЛАН.

The article revealed the main features of strategic planning for service industries in the unstable external environment. Reviewed the system of enterprise plans and types of planning documents. The example shows the relationship of the development of these documents. Proposed alternative approaches to strategic planning of an internal organization within the enterprise. The necessity of establishing a system of emergency management.

STRATEGIC PLANNING. SERVICES. UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT. ENTERPRISE. PLAN.

Стратегическое планирование является одной из важнейших функций менеджмента предприятия. В современной научной литературе стратегическое планирование рассматривается, главным образом, в двух основополагающих аспектах. В широком смысле под стратегическим планированием понимается комплекс решений и действий по разработке системы целей и необходимых для их достижения стратегий предприятия [1–5]. Однако в данном контексте, как представляется, стратегическое планирование смешивается с понятием «стратегическое управление» и, кроме того, практически выхолащивается собственно этап разработки планов. В более узком смысле под стратегическим планированием можно понимать особый вид плановой работы, состоящей в разработке специальных документов — стратегических планов, программ, проектов, бюджетов, детализирующих разработанные

стратегии по целям, задачам, ресурсам и времени. В этом контексте стратегическое планирование понимается как один из важнейших этапов стратегического управления, которому предшествуют такие этапы, как определение стратегических установок, стратегический анализ и разработка стратегий [6, 7].

Стратегическое управление в рыночной экономике всегда характеризуется нестабильностью условий внешней среды: динамичностью изменений на рынке, сменой запросов потребителей, возрастанием конкуренции, появлением новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для бизнеса и т. д. Наряду с этим необходимо учитывать, что в настоящее время в мировой экономике все больше проявляется тенденция ее нестабильности. А это оказывает существенное влияние на ближайшее отраслевое окружение конкретных предприятий (снижение покупательского



спроса, обострение конкурентной борьбы за потребителя, изменение взаимоотношений с поставщиками и партнерами и т. п.).

Под сферой услуг чаще всего понимается совокупность предприятий, учреждений, организаций и органов управления, осуществляющих производство, распределение и реализацию услуг населению в целях удовлетворения его базовых потребностей.

Состав сферы услуг многообразен и неоднороден, по нему до сих пор нет единого толкования в научной литературе. В зависимости от роли услуг в процессе воспроизводства и характера удовлетворяемых потребностей различают: сферу услуг материального производства (транспорт, связь, бытовое обслуживание), сферу услуг духовной жизни (образование, физическая культура, наука, искусство) и сферу услуг в социальной сфере (торговля, жилищно-коммунальное обслуживание, здравоохранение, туризм и т. д.) [8]. Указанное предопределяет существенные особенности и отличия сферы услуг от материально-производственной сферы. А это, в свою очередь, обуславливает особенности стратегического внутрифирменного планирования в рассматриваемой сфере.

К основным особенностям стратегического планирования на предприятиях сферы услуг с полным основанием можно отнести следующие:

- почти полное отсутствие материально-производственной составляющей в плановой деятельности и замена ее на компоненты предоставления услуг;
- плановая деятельность осуществляется, главным образом, на предприятиях среднего и малого размера, что в большинстве случаев практически полностью исключает корпоративный уровень планирования;
- сочетание в сфере услуг государственных учреждений и бизнес-структур обуславливает различную степень централизации, стандартизации и свободы в планировании;
- использование в плановой деятельности предприятий сферы услуг значительно большего числа качественных и субъективных показателей, чем в сфере реального производства.

Все это обуславливает и определяет изменения в подходах к стратегическому планированию в подобных ситуациях. С учетом изложенного, а также опыта в этой области веду-

щих предприятий с полным основанием можно полагать, что к основным особенностям стратегического планирования на предприятиях сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды могут быть отнесены:

- сокращение горизонтов планирования во временном отношении;
- сокращение количества разрабатываемых плановых документов и их укрупнение;
- уход от излишней детализации в плановых документах;
- переход от классических планов к таким видам документов, как программы и проекты;
- изменение организационных методов планирования и т. д.

Анализ опыта плановой деятельности предприятий сферы услуг показывает, что для их эффективного функционирования необходимо создавать систему интегрированного внутрифирменного планирования, которая должна представлять собой совокупность стратегических, тактических и операционных (текущих) планов на всех уровнях управления организацией. Планирование должно обеспечить взаимосвязку между генеральной стратегией фирмы, ее отдельными бизнес-стратегиями, а также функциональными стратегиями по всем видам деятельности и технологическим цепочкам – маркетингу, производству, НИОКР, финансированию, снабжению и т. д.

В зависимости от направленности, масштаба и характера решаемых задач необходимо разделять стратегическое и тактическое (операционное) планирование. А в зависимости от сроков выделять три вида планирования: перспективное (горизонт планирования 3–5 лет и более); среднесрочное (горизонт планирования от 1 до 3 лет); текущее (горизонт планирования 1 год и менее, например квартал, месяц).

Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на длительный период (3–5 лет и более). Для предприятий, действующих в условиях нестабильной среды, более приемлемым в стратегическом плане, очевидно, будет среднесрочное планирование, чаще всего сроком до одного года.

Как уже отмечалось, результатом процесса планирования в организации является система планов. Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется ком-

плексный характер системы планов, которую в общем случае применительно к крупным предприятиям корпоративного типа представляют следующие элементы:

- стратегический (генеральный) план предприятия – предусматривает реализацию генеральной стратегии организации;
- планы отдельных стратегических единиц бизнеса, входящих в состав корпоративной фирмы, – предусматривают реализацию бизнес-стратегий;
- общефирменные планы по отдельным видам деятельности – реализуют стратегии производства, маркетинга, финансирования, НИОКР и т. д.;
- тактические (операционные) планы организации.

Для средних и малых предприятий такой вариант системы планов малоприменим, для них в большинстве случаев будет более приемлем упрощенный вариант:

- общий стратегический план предприятия, реализующий принятую бизнес-стратегию;
- планы по функциональным направлениям деятельности предприятия – маркетингу, продажам, финансам, управлению персоналом и т. д.

Как уже отмечалось, в условиях нестабильной внешней среды претерпит изменения количественный и качественный состав плановой документации, ее детализация. Общее количество планов предприятия будет резко сокращено, многие из них будут объединены и укрупнены. Получат большее развитие оборонительные планы, нацеленные на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства предприятия.

Помимо планов в интересах более эффективного процесса планирования должны разрабатываться программы (или планы-программы), проекты и бюджеты.

Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни организации и направлены на достижение конкретной стратегической цели. Проекты отличаются от программ тем, что ориентируются, прежде всего, на определенный новый аспект жизнедеятельности и развития организации. Реализация стратегических планов осуществляется через систему бюджетов. Бюджет – это финансовый план, охватывающий аспекты хозяйственных операций фирмы на определенный период в будущем. Причем, если долгосрочные

планы «написаны широкими мазками» и слабо координируют действия, направленные на осуществление той или иной функции, то чем короче планируемый период, тем большей интеграции требуют планы по различным функциям. Таким образом, можно сказать, что бюджет является связующим звеном между перспективным, среднесрочным и текущим планированием.

Можно предположить, что в рассматриваемых условиях руководство предприятий будет стараться уходить от громоздких классических временных планов и чаще переходить к таким более гибким и краткосрочным плановым документам, как программы и проекты. Неизмеримо возрастет роль бюджетов, которые будут регулирующим связующим звеном между среднесрочным и текущим планированием в условиях нестабильности.

Проиллюстрируем взаимосвязь указанных плановых документов в процессе внутрифирменного планирования. Допустим, в качестве стратегии развития предприятия выбрана прямая вертикальная диверсификация туристической компании – туроператора. В рамках данной стратегии с целью расширения сбытовой сети предполагается дополнительное приобретение (поглощение) фирм-турагентов. Для того чтобы включить новые фирмы в систему управления компанией, должен быть разработан ряд программ:

- программа включения новых фирм в систему управления сбытом компании, в том числе установление полномочий и ответственности новых руководителей;
- программа интеграции новых фирм в общую систему бухгалтерского учета компании;
- программа проведения рекламной кампании с целью продвижения продукции компании через новые каналы распределения;
- программа модернизации фирм-турагентов в соответствии с имиджем компании.

При необходимости могут разрабатываться и отдельные проекты по новым аспектам деятельности организации, например:

- проект создания вертикальной маркетинговой сети сбыта;
- проект создания центра маркетинговых исследований;
- проект создания Call – центра и т. д.

К бюджетным плановым документам в этом случае, например, могут быть отнесены:

- бюджет программы расширения сбытовой сети;
- бюджет проекта создания центра маркетинговых исследований;
- бюджет программы стимулирования сбыта новых товаров;
- бюджет рекламной кампании организации и т. д.

Внутрифирменное планирование приносит хорошие плоды, если процесс планирования с самого начала правильно организован.

Прежде чем приступить к непосредственному планированию, ответственные за планирование на предприятии должны определить содержание и последовательность процесса планирования.

Крупное предприятие, как правило, осуществляет процесс планирования целиком, без существенных изъятий. Сложно организованная фирма нуждается как в стратегическом перспективном плане, так и в среднесрочных планах и программах, а также во всех разновидностях тактического (операционного) планирования. Большая фирма должна заботиться о подготовке и реализации проектов развития новых товаров и услуг, новых подразделений.

Фирмы более скромных размеров часто упрощают процесс планирования, сводя его к составлению трехлетнего стратегического плана и годовых тактических планов. При этом если небольшая организация ориентирована на создание наступательных планов, она также подготавливает проект развития своей деятельности.

Определив составные элементы процесса планирования, ответственные за эту деятельность должны установить последовательность действий по планированию.

Последовательность действий по планированию предусматривает два наиболее распространенных альтернативных варианта: «сверху вниз» и «снизу вверх»: от стратегического к тактическому и функциональному планированию и наоборот. В условиях сжатых сроков и изменчивости задач должен получить развитие метод «параллельного планирования», когда разработка стратегических, тактических и функциональных планов осуществляется почти одновременно. Однако

это требует практически отработанного эффективного взаимодействия между всеми уровнями управления на конкретном предприятии.

В условиях нестабильной среды для эффективной реализации принятых стратегий и планов особое значение приобретает процесс оперативного управления их выполнением. К основным этапам оперативного управления при этом могут быть отнесены: организация работ по оперативному управлению (разработка таблиц сводных данных, сетевых графиков, оперограмм и т. д.); обеспечение мотивации и стимулирования персонала на их реализацию; учет и контроль выполнения планов; анализ эффективности выполнения стратегий и планов; своевременное внесение корректуры и регулирование процессов управления выполнением стратегий и планов; оперативное управление в чрезвычайных ситуациях.

Даже при самом тщательном планировании во внешней среде фирмы возникают неожиданные проблемы или изменения, которые провоцируют кризисы или «стратегические сюрпризы» для предприятия.

Заметим, для того чтобы потребовать немедленного внимания и корректирующих воздействий, кризис в организации вовсе не должен приобретать масштаба катастроф. Любое резкое изменение, создающее угрозу для ее развития, требует введения в действие плана оперативного реагирования или переориентации. Цель системы экстренного планирования – обеспечить быструю реакцию на непредвиденные события, которые могут иметь серьезные последствия.

Для создания системы управления в чрезвычайных ситуациях необходимо:

- по результатам анализа рисков выявить чувствительные места и зоны опасности;
- построить систему мониторинга и выработки сигналов оповещения, в максимальной степени использующую предварительные индикаторы;
- разработать план реагирования или переориентации, который опирается на заранее выработанную резервную стратегию и оперативно ввести его в действие;
- адаптировать систему стратегического планирования к главным рискам.

Такой подход не предотвратит появления неожиданных событий, но позволит снизить опасность крупных рисков, предпосылки к которым обычно трудно обнаружить.

Таким образом, нестабильность внешней среды накладывает свой отпечаток и обуславливает особенности воздействия на все стороны деятельности предприятий, в том

числе и в области стратегического планирования. Стратегическое внутрифирменное планирование в нестабильных условиях является сложным и требующим специального изучения процессом, однако при его грамотной организации позволяет обеспечить эффективное функционирование и процветание предприятий, действующих в этой обстановке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Басовский, Л.Е.** Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2001.
2. **Бухалков, М.И.** Стратегическое планирование предприятия [Электронный ресурс] / М.И. Бухалков, Д.С. Иванов. Режим доступа: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2012/fknt/kulik/library/article...> (дата обращения: 23.05.2013).
3. **Любанова, Т.П.** Стратегическое планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. М.: ПРИОР, 2001.
4. **Непомнящий, Е.Г.** Планирование на предприятии [Электронный ресурс] / Е.Г. Непомнящий. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m235/> (дата

- обращения: 23.05.2013).
5. **Парахина, В.Н.** Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. М.: КНОРУС, 2007.
 6. **Байков, Е.А.** Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Е.А. Байков. СПб.: Д.А.Р.К., 2009.
 7. **Байков, Е.А.** Управление реализацией стратегического потенциала предприятия в целях его развития [Текст] / Е.А. Байков // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2012. № 2–2(144). С. 107–112.
 8. Сфера услуг – факторы размещения и особенности развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/socialnyy-kompleks.html> (дата обращения: 27.05.2013).

REFERENCES

1. **Basovskij L.E.** Forecasting and planning under market conditions: a training manual. Moscow, INFRA-M, 2001. (rus)
2. **Buhalkov M.I., Ivanov D.S.** Strategic planning company. Available at: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2012/fknt/kulik/library/article...> (accessed May 23, 2013). (rus)
3. **Lyubanova T.P., Myasoyedova L.V., Oleynikova Ju.A.** Strategic planning in the enterprise: a training manual. Moscow, PRIOR, 2001. (rus)
4. **Nepomniaschy E.G.** Enterprise planning. Available at: <http://www.aup.ru/books/m235/> (accessed May 23, 2013). (rus)

5. **Parakhina V.N., Maksimenko L.S., Panasenko S.V.** Strategic management: a tutorial. Moscow, KNORUS, 2007. (rus)
6. **Baikov E.A.** Strategic management: a training manual. St. Petersburg, D.A.R.K., 2009. (rus)
7. **Baikov E.A.** Management of the implementation of the strategic potential of the enterprise with a view to its future development. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2012, no. 2–2 (144), pp. 107–112. (rus)
8. The scope of services – hosting and development factors. Available at: <http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/socialnyy-kompleks.html> (accessed May 27, 2013). (rus)

БАЙКОВ Евгений Александрович – профессор кафедры международного бизнеса, менеджмента и туризма Государственного университета морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, доктор военных наук, профессор.

198035, ул. Двинская, д. 5/7, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: evgeny7430@yandex.ru

BAIKOV Evgeny A. – State University of sea and river fleet named after Admiral S.O. Makarov.

198035. Dvinskaya str. 5/7. St. Petersburg, Russia. E-mail: evgeny7430@yandex.ru
