

УДК 005.51:005.21
ББК У291.231

Л.В. ПАНФЕРОВА, Е.Ю. ИВАНОВА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ключевые слова: стратегия, планирование, цель, задачи, роль, отчетность.

Актуальность роли стратегического планирования как основы для принятия управленческих решений вызвана тем, что каждый экономист, бухгалтер и управленец должны знать не только общие тенденции развития стратегического планирования, но и уметь хорошо владеть его методами и применять их на практике, так как в условиях быстро меняющейся ситуации на рынке именно благодаря им можно разработать эффективную стратегию, тактику и выявить неиспользованные резервы и реализовать их в практической деятельности организации.

В настоящее время наблюдается тенденция увеличения значения стратегического планирования организации как одного из наиболее эффективных и разумных инструментов влияния на ее деятельность.

В данной статье дается понятие и раскрывается сущность стратегического планирования в условиях рыночной экономики. Определяются основные задачи, цель и принципы стратегического планирования, а также его значение в принятии грамотных управленческих решений. Рассматриваются основные течения стратегического планирования, обобщаются результаты проведенных многочисленных исследований в сфере стратегического планирования.

Особое внимание в исследовании уделяется финансовой отчетности и ее роли как основы для стратегического планирования. Приводятся основные этапы стратегического анализа показателей деятельности организации и дается их краткая характеристика.

В статье рассматриваются также основные показатели, используемые в качестве основы для принятия управленческих решений, и база, применяемая в финансовом анализе, такая как форма «Бухгалтерский баланс» и форма «Отчет о финансовых результатах», определяются основные пользователи информации, полученной в ходе анализа финансовой отчетности.

В современном мире, где одни технологии сменяются другими более совершенными за очень короткий промежуток времени, организации очень сложно оставаться «на плаву», именно по этой причине планирование является наиболее разумным и оптимальным способом прогнозирования ее будущих возможностей.

Актуальность данной темы исследования заключается в том, что в настоящее время многими экономистами во главу высокой эффективности деятельности организации ставится результативная система стратегического планирования.

Основой прогнозирования и планирования служит финансовая отчетность организации, содержащая в себе учетные данные об имуществе, обязательствах и результатах, полученных в ходе хозяйственной деятельности, основой которых является бухгалтерский баланс организации и отчет о финансовых результатах.

Согласно действующему российскому законодательству стратегическое планирование представляет собой определение основных направлений, спо-

собов и средств достижения целей организации в целях ее устойчивого развития. Знание современных методов стратегического планирования помогает разрабатывать эффективную стратегию и тактику организации.

Стратегия необходима для преодоления статичности в развитии организации и для обеспечения ее целостности [9].

Термин «стратегическое планирование» впервые был введен в оборот в 60-е гг. XX в., которые характеризовались недостаточной стабильностью в экономике, именно это привело к разработке новых концепций в области долгосрочного планирования. В настоящее время происходит процесс систематизации результатов стратегического планирования, полученных в ходе большого количества исследований.

На данный момент выделяют десять основных школ стратегического планирования (табл. 1).

Таблица 1

Основные школы стратегического планирования

Школа	Представители	Основная идея
Школа дизайна	А.Д. Чандлер, С.Р. Кристенсен, К. Эндрюс, Дж.Л. Боуэр, Р.Г. Хамермеш, М. Портер	Стратегия – результат сознательного и тщательного мыслительного процесса. Цели и задачи стратегического планирования базируются на анализе сильных и слабых сторон организации, т.е. на основе SWOT-анализа, при этом создаются несколько альтернативных сценариев на основе ценностей организации и выбирается наиболее оптимальный вариант.
Школа планирования	И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, С. Хофер, Р. Акофф	Формирование стратегии является неотъемлемой частью процесса планирования – процесс создания стратегии разделен на этапы, которые сопровождаются аналитической работой, с дальнейшей систематизацией полученных результатов.
Школа позиционирования	М. Портер, Р. Кац, Б. Джейма, Дж. Куинн	Стратегия рассматривается в зависимости от объекта планирования как результат аналитических расчетов.
Школа предпринимательства	П. Друкер, Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт	Стратегия – это перспектива развития, т.е. выбор стратегии осуществляется интуитивно и на основе результатов прошлых лет.
Когнитивная школа	М. Лайлс, Р.К. Регер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макридакис	Процесс разработки стратегии является моментальным, а сама стратегия может являться результатом как коллективного, так и индивидуального труда.
Школа обучения	Г. Минцберг, Р. Лапьер, Ч. Линдблом, Г. Рэпп, Дж. Куинн, Р. Нельсон, С. Уинтер	Стратегия формируется снизу вверх, от обычных работников к руководителям высшего звена.

Окончание табл. 1

Школа	Представители	Основная идея
Школа власти	А. Макмиллан, Д. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуер, Й. Доза	Стратегия – это процесс ведения переговоров.
Школа культуры	Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Рикс, Ф. Ригер	Культура, традиции и общественное мнение создают особые устоявшиеся идеи и взгляды, которые в дальнейшем оказывают влияние на постановку и выбор целей, т.е. на саму стратегию.
Школа окружающей среды	М. Ханнан, Дж. Фримен, У. Этли, К. Оливер	Для формирования стратегии используются правила окружающей среды.
Школа конфигурации	П. Хандавалла, Д. Миллер, П. Фризен, Р. Майлс, К. Сноу	В стратегическом процессе большое внимание уделяется следующим составляющим: перспектива, взгляд на историю развития объекта планирования, процесс трансформации, т.е. разработка процесса определяется временем и обстоятельствами.

У каждого из течений есть свои достоинства и недостатки, к примеру, основным недостатком модели дизайна является большое количество внутренних ограничений, идея школы окружающей среды лишает людей, создающих стратегический план, возможности выбора из различных вариантов. Но, в целом, основная идея всех этих направлений заключается в том, что стратегия является неотъемлемой и важной частью деятельности любого объекта, в том числе и организации [8].

Стратегическое планирование определяет, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем исходя из того, что окружение и организация будут меняться [5].

Процесс стратегического планирования является основным инструментом для обоснования управленческих решений в хозяйственной деятельности и нововведений для нормального и успешного функционирования организации.

Главной целью стратегического планирования является обеспечение и динамичное развитие организации в условиях постоянно меняющейся рыночной экономики, требующей от руководителя быстрого реагирования.

Исходя из поставленной цели, вытекают следующие задачи:

- 1) сбор информации об организации для принятия управленческих решений;
- 2) формулировка миссии, целей деятельности организации;
- 3) снижение рисков деятельности организации;
- 4) оптимизация ресурсов организации;
- 5) обеспечение динамичного развития организации.

Стратегическое управление организацией осуществляется на уровне Т-менеджмента – руководителей высшего звена организации, таких как генеральный директор, коммерческий директор, финансовый и другие, и базиру-

ется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

Первый принцип заключается в подчиненности руководителей установленным общим правилам: руководители должны следовать всем правилам и принципам стратегического планирования, так как это послужит показательным примером для работников данной организации, основанный на положительном примере руководителя.

Второй принцип заключается во всеобщей заинтересованности реализации стратегии как руководителей высшего звена, так и обычных работников. Только в условиях всеобщей заинтересованности в развитии организации можно достигнуть наибольшей эффективности.

Третий принцип – это принцип оценки достигнутого результата. Он необходим для исключения повторения ошибок и выявления того, что та или иная цель была достигнута.

Четвертый принцип – это принцип эффективных коммуникаций. Работники должны сотрудничать, обмениваться информацией в целях своевременной доставки необходимой информации и активности или инициативности работников, ведь хорошее решение может появиться как у опытного работника, так и у нового.

Пятый принцип заключается во всеобщности охвата: все правила и принципы одинаковы для всех отделов и подразделений организации.

Шестой принцип – принцип гибкой адаптации к внешней среде, т.е. получение информации и своевременное реагирование на различные изменения.

Седьмой – это принцип альтернативности и научной обоснованности стратегических решений. Нужно учитывать различные варианты развития событий, как оптимистичных, так и пессимистичных, необходимо наличие запасных вариантов в целях снижения рисков деятельности организации в будущем.

Стратегическое планирование состоит из ряда этапов:

- 1) исследование и анализ организационной среды;
- 2) формулировка миссии организации;
- 3) проектирование системы целей организации;
- 4) реализация стратегии;
- 5) контроль результатов и корректировка плана при необходимости.

Стратегический анализ является одним из стержневых элементов процедуры создания плана стратегического развития. Он является основным этапом в управленческой деятельности, который характеризуется следующими важными показателями:

- правильность выбора целей развития организации в долгосрочной перспективе и правильность их обоснования;
- глубокое понимание закономерностей и особенностей функционирования организации;
- детальная и реальная оценка собственных ресурсов и возможностей для развития.

Основой для первого этапа служит анализ финансовой отчетности организации, позволяющий комплексно и всесторонне охарактеризовать возможности финансового развития.

Объективная оценка финансового состояния организации – одна из важнейших задач в условиях рыночных отношений. Для этого финансовый анализ должен основываться на определенных принципах, среди которых можно выделить полноту отражения всех факторов хозяйственной деятельности, своевременность, осмотрительность, непротиворечивость другим данным.

Объектами экономического анализа являются основные результаты экономической деятельности:

- 1) производство и реализация продукции;
- 2) себестоимость продукции;
- 3) использование материальных и трудовых ресурсов;
- 4) финансовые результаты организации;
- 5) финансовое состояние организации.

Основной задачей финансового анализа является умение правильно делать выводы из полученных результатов.

В финансовом анализе могут использоваться следующие группы показателей:

- показатели финансовых результатов;
- показатели эффективности деятельности организации;
- показатели активов и пассивов;
- показатели устойчивости организации.

Пользователями данной информации выступают различные группы лиц, среди которых сотрудники организации, кредиторы, поставщики, инвесторы, покупатели и государственные органы.

Различают не только людей или группы лиц, заинтересованных в получении информации, но и их экономический интерес и цель, которой они добиваются при анализе. Пользователи финансовой отчетности могут применять различные методы для финансового анализа, которые в дальнейшем должны будут служить целям и интересам этих лиц, что позволит произвести анализ деятельности организации в тех областях, которые наиболее важны с точки зрения принятия ими решения.

Информационной базой для анализа выступает финансовая отчетность, представляющая собой единую систему данных об имущественном и финансовом положении организации и результатах ее хозяйственной деятельности.

Анализ финансовой отчетности представляет собой процесс, с помощью которого оценивают как текущее финансовое положение, так и финансовое положение организации за ряд предшествующих периодов, включая анализ результатов ее деятельности [3].

Бухгалтерский баланс является основным источником получения информации в стоимостной оценке наличия хозяйственных средств организации заинтересованными пользователями [7]. Он состоит из двух частей: актива и пассива.

Активы – это ресурсы организации в денежном выражении, которые сложились в результате прошлых периодов. Активы принадлежат организации на праве собственности, контролируются ею и используются для получения дохода в будущем.

Анализ структуры актива баланса позволяет оценить его структуру, а именно уровень мобильности: если доля основных средств в общем объеме активов менее 40%, то можно сделать вывод, что организация имеет «легкую» структуру активов, в противном случае структура считается «тяжелой», что может свидетельствовать о значительной чувствительности к изменениям выручки. Также при оценке активов можно сделать выводы об их качестве, а также о характере деятельности организации, например, производственная, торговая и т.д.

Пассив – это совокупность источников формирования средств организации. Пассив баланса может оцениваться по нескольким направлениям, в первую очередь это оценка структуры пассива и оценка его динамики, т.е. изменение уровня пассивов в отчетном году по отношению к предыдущему. Например, финансовый рычаг, находимый при анализе структуры пассивов, показывает соотношение собственного и заемного капитала. Этот рычаг позволяет выявить возможности привлечения дополнительных денежных средств в организацию в целях увеличения стоимости организации для инвесторов и акционеров.

Динамика структуры пассивов помогает в отслеживании возможных сезонных колебаний и в расчете и определении промежутков времени, в которых организация может испытывать некоторые трудности с финансированием.

Бухгалтерский баланс организации также позволяет оценить ликвидность активов, которая, в свою очередь, оказывает влияние на текущую платежеспособность, т.е. способность организации получать прибыль, своевременно выплачивать дивиденды и возвращать долги.

Отчет о финансовых результатах предназначен для предоставления информации о факторах формирования финансовых результатов.

Анализ финансовых показателей, указанных в форме «Отчет о финансовых результатах», позволяет выявить возможности улучшения финансового состояния организации, предоставляя информацию об изменениях доходов и расходов в отчетном периоде по сравнению с предыдущим. Для успешного развития субъекта предпринимательства необходимо постоянно проводить анализ доходов и расходов, который является ключевым и дает представление о степени эффективности работы [4].

Помимо абсолютных показателей на основе формы «Отчет о финансовых результатах» могут находиться и относительные показатели, такие как рентабельность, а именно валовая рентабельность и рентабельность продаж. Рентабельность – «это обобщающий показатель, характеризующий эффективность функционирования организации» [1].

Показатели рентабельности – это относительные величины, которые позволяют сопоставить результирующий показатель с ресурсами или затратами,

которые обеспечили этот результат [2]. Обобщая полученные результаты анализа, можно выявить неиспользованные возможности в доходности и прибыли организации.

Отчет об изменениях капитала – документ, предоставляющий информацию о движении собственного капитала, целевом финансировании и целевых поступлениях. Он является приложением к форме «Бухгалтерский баланс» и форме «Отчет о финансовых результатах», позволяя оценить экономическую устойчивость организации и провести расчет коэффициентов устойчивости экономического роста, нормы распределения чистой прибыли на дивиденды и исследовать стоимость чистых активов.

Еще одним источником информации для финансового анализа служит форма «Отчет о движении денежных средств». Она предоставляет пользователям сведения о потоках денежных средств с учетом их остатка на начало и на конец отчетного периода в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

Все сведения из полученных выше отчетов помогают составить полную картину состояния, в котором на данном этапе находится организация. Эта информация не только необходима для руководителей организации, но и интересна для различного рода инвесторов, готовых вкладывать собственные деньги в организацию. Финансовая отчетность помогает соотнести фактические и плановые результаты организации, произвести корректировку и выявить узкие места в деятельности организации, принять грамотные управленческие решения. Финансовый анализ позволяет выявить слабые и сильные стороны деятельности организации, а также возможности и угрозы, давая базу для формирования целей организации.

Заключительный этап стратегического анализа подразумевает составление прогнозной финансовой отчетности. По результатам прогнозного анализа финансовой отчетности разрабатывается детальный порядок выполнения намеченных планов [6].

Таким образом, анализ финансовой отчетности является важным компонентом процесса разработки стратегии функционирования организации, ведь для того, чтобы достичь реализуемых целей организации и найти наиболее оптимальные пути их достижения, необходимо в первую очередь проанализировать финансовое состояние организации, обеспеченность финансовыми ресурсами, оценить платежеспособность организации, финансовые взаимоотношения с партнерами и т.д.

Литература

1. Бердникова Л. Ф., Альдебенева С. П. Ключевые показатели финансового анализа бухгалтерской отчетности // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). Пермь: Зебра, 2015. С. 108–116.
2. Гиматова Р. Р. Экономическая сущность рентабельности и дискуссионные вопросы ее интерпретации // Молодой ученый. 2017. № 19. С. 119–123.
3. Макарова М.С., Панферова Л.В. Бухгалтерская отчетность как информационная база проведения финансового анализа // Бухгалтерский учет, анализ, налогообложение и аудит: методология познания, перспективы развития и цифровая образовательная среда: материалы Всерос. науч.-практ. конф. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2018. С. 176–180.

4. Медведева И.В. Анализ финансовых результатов организации // Молодой ученый. 2014. № 21.2. С. 85–88.
5. Мироненко В. О. Стратегическое планирование, его значение и этапы // Молодой ученый. 2017. № 12. С. 331–333.
6. Панферова Л.В. Основные этапы стратегического анализа показателей деятельности организации // Эффективные системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие: материалы VI Междунар. науч.-практ. форума. Чебоксары: Изд-во Чуваш.ун-та, 2017. С. 301–303.
7. Романова О.А. Совершенствование формы бухгалтерского баланса для проведения аналитических исследований [Электронный ресурс] // Oeconomia et Jus. 2017. № 4. С. 87–95. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2017/4/14>.
8. Ушакова О. А. Развитие стратегического планирования в мировой и российской практике // Вестник ОГУ. 2014. № 6(167). С. 239–243.
9. Якушева В.В. Разработка стратегии развития организации // Молодой ученый. 2017. № 51. С. 201–204.

ПАНФЕРОВА ЛИЯ ВИТАЛЬЕВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и электронного бизнеса, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (2013-letto@list.ru).

ИВАНОВА ЕВГЕНИЯ ЮРЬЕВНА – студентка IV курса экономического факультета, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (Ivanova_Eugenia_16@mail.ru).

L. PANFEROVA, E. IVANOVA

STRATEGIC PLANNING AS THE BASIS FOR MANAGEMENT DECISION-MAKING

Key words: strategy, planning, goal, objectives, role, reporting.

The relevance of the role of strategic planning as the basis for management decision-making is due to the fact that every economist, accountant and manager should know not only general trends in the development of strategic planning, but to be able to master its methods and apply them in practice as well, since in a rapidly changing market situation it is thanks to them that it is possible to develop an effective strategy, tactics and identify unused reserves and implement them in the practice of the organization.

Currently, there is a tendency to increase the importance of strategic planning in an organization as one of the most effective and reasonable tools to influence its activities.

This article gives the concept and reveals the essence of strategic planning under free market conditions. The main objectives, purpose and principles of strategic planning, as well as its importance in making competent management decisions are determined. The main trends of strategic planning are considered, the results of numerous studies in the field of strategic planning are summarized.

The study focuses on financial reporting and its role as the basis for strategic planning. The article presents the main stages of strategic analyzing the organization's performance and provides their brief description.

The article also discusses the main indicators used as the basis for making management decisions, and the base used in financial analysis, such as the form "Balance sheet" and the form "Statement of financial results", it identifies the main users of information obtained in the analysis of financial statements.

References

1. Berdnikova L.F., Al'debeneva S.P. *Klyucheveye pokazateli finansovogo analiza bukhgalter-skoi otchetnosti* [Key indicators of financial statements analysis]. *Ekonomika, upravlenie, finansy: materialy IV Mezhdunar. nauch. konf. (g. Perm', aprel' 2015 g.)* [Proc. of 4th Int. Sci. Conf. «Economics, management, finance» (Perm, April 2015)]. Perm, Zebra Publ., 2015, pp. 108–116.

2. Gimatova R.R. *Ekonomicheskaya sushchnost' rentabel'nosti i diskussionnye voprosy ee interpretatsii* [Economic essence of profitability and discussion issues of its interpretation]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2017, no. 19, pp. 119–123.

3. Makarova M.S., Panferova L.V. *Bukhgalterskaya otchetnost' kak informatsionnaya baza provedeniya finansovogo analiza* [Accounting reports as an information base for financial analysis]. *Bukhgalterskii uchet, analiz, nalogooblozhenie i audit: metodologiya poznaniya, perspektivy razvitiya i tsifrovaya obrazovatel'naya sreda: materialy Vseros. nauch.-prakt. konf.* [Proc. of Rus. Sci. and Pract. Conf. «Accounting, analysis, taxation and audit: methodology of knowledge, development prospects and digital educational environment»]. Cheboksary, Chuvash State University Publ., 2018, pp. 176–180.

4. Medvedeva I.V. *Analiz finansovykh rezul'tatov organizatsii* [Analysis of financial results of the organization]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2014, no. 21.2, pp. 85–88.

5. Mironenko V. O. *Strategicheskoe planirovanie, ego znachenie i etapy* [Strategic planning, its importance and stages]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2017, no. 12, pp. 331–333.

6. Panferova L.V. *Osnovnye etapy strategicheskogo analiza pokazatelei deyatel'nosti organizatsii* [The main stages of the strategic analysis of the indicator of the organization]. *Effektivnye sistemy menedzhmenta: kachestvo, innovatsii, ustoychivoe razvitie: materialy VI Mezhdunar. nauch.-prakt. foruma* [Proc of 6th Int. Sci. and Pract. Forum «Effective management systems: quality, innovation, sustainable development»]. Cheboksary, Chuvash State University Publ., 2017, pp. 301–303.

7. Romanova O.A. *Sovershenstvovanie formy bukhgalterskogo balansa dlya provedeniya analiticheskikh issledovaniy* [Improving the balance sheet form for performing analytical research]. *Oeconomia et Jus*, 2017, no. 4, pp. 87–95.

8. Ushakova O. A. *Razvitie strategicheskogo planirovaniya v mirovoi i rossiiskoi praktike* [Development of strategic planning in the world and Russian practice]. *Vestnik OGU* [Bulletin of Orenburg State University], 2014, no. 6(167), pp. 239–243.

9. Yakusheva V.V. *Razrabotka strategii razvitiya organizatsii* [Development of the organization's development strategy]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2017, no. 51, pp. 201–204.

PANFEROVA LIYA – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of Accounting Record, Analysis and Audit, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (2013-let@list.ru).

IVANOVA EVGENIYA – 4th Year Student of the Economics Faculty, Chuvash State University, Russia, Cheboksary Ivanova_Eugenia_16@mail.ru).
