

ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Мезин Е.А.

Общество с ограниченной ответственностью "Мезекс. Информационные системы"

Пермь, Россия

ea.mezin@gmail.com

Аннотация. В статье проведено исследование подходов к стратегическому планированию коммерческой организации. Определено, что наиболее обоснованный первоначальный шаг планирования - постановка ключевых целевых финансовых показателей, таких как прибыль, показатели рентабельности активов (ROI) и эффективности управления (ROS).

Ключевые слова: стратегия, финансы, планирование, прибыль, коммерческая организация, ключевые финансовые показатели, ROI, ROS.

Введение

При построении стратегического планирования наиболее часто возникает вопрос о том, что считать отправной точкой планирования, что будет играть роль стратегических ориентиров компании. В настоящее время существует различные и порой противоположные точки зрения на порядок применения инструментов стратегического планирования. При этом некоторые исследователи рассматривают стратегию как анализ окружения и создание ценности для потребителя, другие делают упор на интуицию и предвидение трендов, третьи рассматривают стратегическое планирование как инструмент внутренних организационных изменений в компании. Мы считаем, что в основе предпринимательской деятельности лежит систематическое получение прибыли от реализации услуг, продажи товаров, использования имущества или выполнения работ, поэтому как следствие представляется значимым рассмотреть подходы к стратегическому планированию с точки зрения достижения финансовых целей, поставленных перед компанией.

Практическая значимость статьи состоит в том, что описанные в ней результаты сформулированы в формате рекомендаций, которые можно использовать в повседневной деятельности коммерческих организаций. Материалы данной статьи могут быть использованы в процессе повышения квалификации менеджеров коммерческих компаний, а также в процессе подготовки специалистов, задействованных в стратегическом планировании. Результаты исследования можно использовать в процессе разработки стратегических планов предприятий и в консультационной деятельности.

Статья состоит из введения, трех разделов, заключения и списка литературы. В первом разделе определяется используемые понятия: стратегия, предпринимательская деятельность, финансы. Второй раздел посвящен обзору классических инструментов стратегического планирования и научных работ в данной сфере. В третьем разделе изложено представление о необходимой последовательности стратегического планирования и определены ключевые показатели-ориентиры стратегического планирования.

1. Взаимосвязь понятий предпринимательской деятельности, финансового и стратегического планирования.

К ключевым терминам можно отнести такие понятия как: стратегия, финансовое планирование, предпринимательская деятельность.

Действующее российское законодательство исходит из того, что "предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг"¹. Таким образом, к основным критериям определения деятельности в качестве предпринимательской можно отнести следующее:

- цель - получение прибыли на систематической основе;
- наличие риска, связанного с достижением цели (отсутствие гарантий достижения цели);

¹ Абз.3 п.1 ст.2 "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 14.04.2023) // Первоначальный текст документа опубликован в изданиях "Собрание законодательства РФ", 05.12.1994, N 32, ст. 3301, "Российская газета", N 238-239, 08.12.1994.

- самостоятельный характер выбора способа достижения цели;
- исчерпывающие источники достижения цели: пользование имуществом, продажа товаров, выполнение работ и оказание услуг.

Исходя из названных критериев, можно сделать вывод о необходимости планирования деятельности, в процессе которой необходимо достигнуть вполне определенную цель при отсутствии гарантий ее достижения. Наличие риска является основным мотивом к предсказанию будущих наиболее вероятных сценариев как в деятельности хозяйствующего субъекта, так и в окружающем его мире. Планирование реализует цель минимизации риска.

Разберемся с понятием стратегии. Стратегия - довольно обширное понятие, которое может быть использовано для любой сферы деятельности человека: бизнес, война, спорт, политика и т.п. В основе стратегии лежит рациональное планирование и анализ возможных альтернатив для принятия оптимальных решений в сложных и меняющихся условиях. По своей сути стратегия - это долгосрочный план или ряд принципов, направленных на достижение определенных целей и задач. Схожее толкование дано и в российском законодательстве.²

В настоящей работе мы будем рассматривать стратегическое планирование на примере коммерческой организации и поскольку основной целью предпринимательской деятельности является систематическое получение прибыли, представляется важным рассмотреть стратегическое планирование через призму финансов. Финансы - это целенаправленная деятельность по формированию, распределению и использованию фондов денежных средств. Цель деятельности - удовлетворение потребностей заинтересованных сторон.

Обобщим полученные выводы, представив логику выстраивания взаимосвязей указанных понятий. Наиболее обширным из рассмотренных понятий по сферам общественной жизни является термин “стратегия”, термины “финансы” и “предпринимательская деятельность” задают контекст в рамках которого сужаются виды человеческой деятельности.

Поскольку конечной целью предпринимательской деятельности является систематическое получение прибыли, то в основе любого планирования деятельности хозяйствующего субъекта должно лежать именно финансовое планирование, выраженное в числовом денежном представлении о таких базовых показателях как: прибыль, стоимость компании, относительные показатели эффективности использования активов (ROA) и относительные показатели эффективности операционной деятельности (ROS).

Наиболее ярким и запоминающимся определением деятельности коммерческого предприятия является трактовка М. А. Карлика: “Основная финансовая цель любого коммерческого предприятия состоит в обогащении его владельца. И чем он становится богаче, тем лучше работает предприятие, и наоборот”³. При чем М. А. Карлик делает интересную оговорку о том, что не важно является ли само предприятие прибыльным или нет - основной упор делается именно на предпринимательскую деятельность человека, организовавшего такую деятельность, а также его показатели приращения богатства⁴.

Действительно - предпринимательская деятельность является деятельностью по получению приращенного богатства лица, ее осуществляющего. Так как конечной целью предпринимательства является именно прибыль (добавочный доход) хозяйствующего субъекта, представляется логичным строить стратегическое планирование на основе конечных целевых финансовых показателей. Предпринимательская деятельность носит рисковый характер, в связи с чем возникает необходимость ее планирования. Долгосрочное планирование по достижению определенных заранее целей в виде получения прибыли (добавочного дохода) хозяйствующего субъекта будем называть стратегией коммерческой организации.

Таким образом, можно заключить, что наиболее понятным и простым источником построения стратегии коммерческой организации, осуществляющей предпринимательскую деятельность, является постановка финансовых плановых показателей, отражающих количество полученной по

² п.1 ст.3 Федерального закона от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (ред. от 17.02.2023) // Первоначальный текст документа опубликован на официальном интернет-портале правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 30.06.2014.

³ Карлик, М. А. Основы финансового учета и анализа. 2010, Санкт-Петербург. С.11.

⁴ Понятие “человек” в данном контексте использовано для наглядности, под человеком может пониматься и группа людей, но не сама организация, являющаяся юридической договоренностью об осуществлении коммерческой деятельности и не существующая в объективной действительности.

истечении определенного временного промежутка добавочной прибыли, а также относительные показатели эффективности деятельности по ее получению.

2. Обзор научных работ в сфере стратегического планирования.

Стратегическое планирование в коммерческой деятельности включает в себя множество инструментов и методик, которые в свою очередь способствуют определению долгосрочных целей субъектов предпринимательской деятельности.

К распространенным инструментам стратегического анализа можно отнести:

- SWOT-анализ,
- PESTEL-анализ,
- BCG матрица,
- Матрица Ansoff,
- Balanced Scorecard,
- сценарное планирование,
- 5 сил Майкла Портера,
- комплексные методики Т. Арутюняна и И. Адизеса.

Наибольший интерес вызывают комплексные подходы к стратегическому развитию организаций, изложенные И. Адизесом и Т. К. Арутюняном. И. Адизес разработал жизненный цикл компании от зарождения идеи до гибели компании, и предложил применение различных методик в зависимости от зрелости компании и ее положения на кривой жизни⁵.

Существенным обобщением разрозненных методик служат работы Т. К. Арутюняна, который, провел систематизацию инструментов стратегического планирования и привел их в единый механизм стратегического управления развитием организации. Тигран Арутюнян в своей авторской методике “Стратегический гексагон Тиграна Арутюняна” во взаимосвязи излагает почти все вышеперечисленные инструменты стратегического планирования в единой пошаговой системе⁶.

Различные обобщения относительно стратегического планирования осуществляются и по настоящее время, примерами могут быть многочисленные материалы конференций и научных статей, которые приведем ниже.

М. Д. Капитонова в своем исследовании “Стратегическое планирование и методы постановки стратегии”⁷, делает разграничение стратегии и построения обычного плана. Автор указывает, что по ее мнению существует два источника стратегического планирования. Первым является анализ внешней среды, существенно влияющей на деятельность фирмы и одновременно вынуждающей к изменениям. Второй - постановка практической цели, которую необходимо достигнуть организации.

Н. М. Сергеева в статье “Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах”⁸ делает вывод о неоднозначном понимании стратегического планирования ввиду отсутствия единого определения указанного процесса. Предложенный ей алгоритм заключается в последовательном выполнении следующих шагов: анализ внешней и внутренней среды, определение миссии организации, формирование стратегии, выполнение стратегии, контроль и оценка выполнения стратегии.

Т. А. Гильманова, Е. М. Михайлова в своей совместной работе “Эволюция подходов к сущности стратегии развития организации”⁹ дают обобщенный обзор различных инструментов и выводят свое

⁵ Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: Как избежать ошибок на пути к успеху. – М: Альпина Паблишер, 2011.

⁶ Арутюнян, Т.К. Что Вам делать со стратегией. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

⁷ Капитонова, М. Д. Стратегическое планирование и методы постановки стратегии / М. Д. Капитонова // Актуальные проблемы и перспективы развития потребительского рынка : Материалы XI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции студентов и учащихся, Пермь, 05–14 декабря 2022 года. Том 1. – Пермь: Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2022. – С. 107-112. – EDN KVDOEL.

⁸ Сергеева, Н. М. Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах / Н. М. Сергеева // Иннов: электронный научный журнал. – 2018. – № 3(36). – С. 24. – EDN YUVYCL.

⁹ Гильманов, Т. А. Эволюция подходов к сущности стратегии развития организации / Т. А. Гильманов, Е. М. Михайлова // Непрерывное профессиональное образование: теория и практика : сборник научных статей по материалам IX Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов

более широкое толковании стратегии предприятия. Упор сделан на то, что стратегия должна учитывать ресурсы с высокой эффективностью, направленной на достижение каких-либо определенных целей развития в условиях неопределенности и изменчивости.

Ю. А. Коваленко в выступлении по теме “Бизнес-планирование и стратегическое планирование: схожесть и различия”¹⁰ делает вывод о различии видов планирования. Автор различает бизнес планирование и стратегическое планирование по временному горизонту и степени детализации, указав, что стратегический план может включать в том числе цель по диверсификации бизнеса и внедрению значительных организационных изменений.

С. Г. Полковникова и В. И. Белых в материале “Стратегическое планирование деятельности предприятия в условиях конкуренции”¹¹ описывают классификацию методов стратегического планирования по категориям “Эвристика”, “Экономико-математические методы”, “Графо-аналитические” и “Расчетно-аналитические”. Описывают задачи стратегического планирования: распределение ресурсов, анализ конкурентной среды, адаптацию производственного потенциала, предвидение и предсказание. В заключении авторы указывают, что стратегическое планирование - непрерывный процесс, так как в процессе деятельности компании меняют свои цели.

Е. А. Погребцова в статье на тему “Стратегическое планирование как главный фактор стабильного развития предприятия”¹² приходит к выводу о необходимости применения методов стратегического планирования для обеспечения развития предприятия, и при этом автор источником планирования выделяет миссию компании. Под миссией в конкретной статье приводится идея об удовлетворении потребителей продукцией исследуемой компании. Вторым шагом стратегического планирования является цель деятельности самой компании в виде получения прибыли от деятельности. Третьим - оценка внешних и внутренних факторов, влияющих на бизнес.

Е. П. Любенкова в своем выступлении “Нестандартные подходы к разработке финансовой стратегии предприятия”¹³ отражает значимость финансового планирования как одного из основных функциональных источников стратегического планирования, делает выводы о том, что зарубежные авторы не выделяют финансовое планирование в качестве самостоятельного планирования, хотя управление отдельными стратегиями, такими как: стратегия привлечения ресурсов, стратегия управления структурой заемного капитала, выход на фондовый рынок, стратегия оптимизации издержек и т.д - крайне важны для стратегического планирования коммерческого предприятия.

Л. А. Полонская и О. П. Зайцева в статье “Финансовое прогнозирование и планирование на предприятии”¹⁴ ставят финансовое планирование как одно из центральных мест в стратегии компании, цель которой правильное распределение ресурсов и их распределение на потребности предприятия. Финансовому планированию авторы отводят роль прогнозирования, а бюджетированию - технические аспекты достижения поставленных прогнозов. Также в статье

и студентов, Новосибирск, 23 марта 2018 года. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2018. – С. 234-238. – EDN XNVBAD.

¹⁰ Коваленко, Ю. А. Бизнес-планирование и стратегическое планирование: схожесть и различия / Ю. А. Коваленко // Развитие отраслей АПК на основе формирования эффективного механизма хозяйствования : сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции, Киров, 17 ноября 2021 года / Редакционная коллегия: А. Г. Праздников, Н.В. Никонова, Ю.С. Жукова, Л. А. Козлова; главный редактор Е.С. Симбирских. – Киров: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Вятский государственный агротехнологический университет, 2021. – С. 153-154. – EDN UTQTYR.

¹¹ Полковникова, С. Г. Стратегическое планирование деятельности предприятия в условиях конкуренции / С. Г. Полковникова, В. И. Белых // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 28 апреля 2017 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2017. – С. 72-80. – EDN ZQZGDJ.

¹² Погребцова, Е. А. Стратегическое планирование как главный фактор стабильного развития предприятия / Е. А. Погребцова // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – Т. 8, № 1. – С. 45-54. – DOI 10.18413/2409-1634-2022-8-1-0-5. – EDN BJQUJG.

¹³ Любенкова, Е. П. Нестандартные подходы к разработке финансовой стратегии предприятия / Е. П. Любенкова, А. С. Любенкова // Прогнозирование инновационного развития национальной экономики : сборник научных трудов по материалам XII международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, и молодых ученых, Ставрополь, 19 декабря 2016 года. – Ставрополь: Институт дружбы народов Кавказа, 2016. – С. 40. – EDN ZAVWXD.

¹⁴ Полонская, Л. А. Финансовое прогнозирование и планирование на предприятии / Л. А. Полонская, О. П. Зайцева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 11. – С. 149-156. – EDN MPOWNW.

отмечено, что контроль выполнения финансовых планов может сделать финансовое планирование эффективным инструментом управления, позволяющим решать оперативные задачи с наибольшей эффективностью. При этом финансовое прогнозирование не указывается ни элементом стратегического планирования, ни самостоятельной стратегией. Интересным является тот момент, что приводится в пример компания, оказывающую финансовые услуги очень узкому сегменту клиентов, который затруднительно проанализировать в денежном выражении.

В статье “Стратегическое планирование как составляющая эффективной финансовой системы предприятия”¹⁵ О. А. Терновский, О. Ю. Родионова и В. И. Родионов рассматривают финансовое планирование как часть стратегии коммерческого предприятия и делают упор, что стратегия, включающая планы маркетинга, производства, логистики, персонала обосновывает пути обеспечения фирмы финансовыми ресурсами для достижения и реализации общей стратегии. При этом авторы указывают, что единоразово создать финансовый план невозможно, так как на него влияют множественные факторы, требующие корректировки совершенного планирования.

Таким образом, научная проработанность вопросов стратегического планирования и алгоритмов его проведения довольно высока, но при этом сохраняется как множественность толкования терминологии связанной со стратегическим планированием, так и неоднозначность алгоритмов проведения планирования, отсутствует ясный практически-применимый источник стратегического планирования.

3. Определение основной цели деятельности и ключевых показателей стратегического планирования.

В предыдущих разделах было сделано два основных вывода:

- Существует довольно богатый инструментарий стратегического планирования и разработаны комплексные методики применения указанных инструментов, которые могут характеризовать себя как универсальные межотраслевые модели создания стратегии коммерческих предприятий.
- Многие исследователи делают упор на определение целей компании перед проведением стратегического планирования, при этом для сегмента коммерческих организаций цель деятельности определена законодателем и эта цель - получение прибыли на систематической основе.

Разработка миссии или цели компании носит больше маркетинговый характер, при этом миссия действия во благо клиента с причинением систематических убытков коммерческому предприятию кажется довольно странной. Миссия важна в процессе определения стратегии развития компании, так как помогает сфокусировать на выгодной для предприятия точке зрения как внутренних сотрудников и подрядчиков хозяйствующего субъекта, так и просто донести до клиента смысл взаимодействия с организацией. При этом любые иные цели деятельности коммерческого предприятия в любом случае сводятся к получению доходов, превышающих расходы на длительном промежутке времени. Любые иные формулировки целей будь то расширение доли рынка, инновационное лидерство, способность хозяйствующего субъекта принимать самостоятельные решения (если он к примеру индивидуальный предприниматель) продлятся не долго и не смогут быть достигнуты без необходимых для этого ресурсов.

Рассмотрим основные варианты декларативных целей деятельности коммерческого предприятия.

Рост и расширение. Многие коммерческие предприятия ставят перед собой цель роста и расширения своего бизнеса, что может включать в себя проникновение на новые рынки, разработку новых продуктов или услуг, увеличение числа клиентов или объема продаж.

Улучшение репутации и имиджа. Коммерческие предприятия могут ставить цель улучшения своей репутации и имиджа на рынке, чтобы привлечь больше клиентов, партнеров и инвесторов.

Удовлетворение потребностей клиентов. Одной из ключевых целей коммерческого предприятия является удовлетворение потребностей и ожиданий своих клиентов, предоставляя качественные товары и услуги.

Инновации и технологическое развитие. В некоторых отраслях коммерческие предприятия могут ставить перед собой цель внедрения инноваций и технологического развития, чтобы сохранять конкурентоспособность и быть на передовой в своей отрасли.

¹⁵ Терновский, О. А. Стратегическое планирование как составляющая эффективной финансовой системы предприятия / О. А. Терновский, О. Ю. Родионова, В. И. Родионов // Инновационная наука. – 2022. – № 2-1. – С. 58-59. – EDN UNBBDV.

Устойчивое развитие и социальная ответственность. В последние годы все больше компаний ставят перед собой цель устойчивого развития и социальной ответственности, что включает заботу об окружающей среде, соблюдение прав работников и поддержку сообщества, в котором они работают.

Создание стабильных и долгосрочных отношений с клиентами. Успешное коммерческое предприятие стремится создать стабильные и долгосрочные отношения с клиентами, предоставляя отличный сервис и поддержку, а также продукты и услуги, которые соответствуют их нуждам и ожиданиям.

Развитие и удержание талантливых сотрудников. Коммерческое предприятие может ставить перед собой цель привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников, так как они являются ключевым активом компании и важным фактором ее успеха.

Оптимизация процессов и повышение эффективности. Многие предприятия стремятся оптимизировать свои процессы и повысить эффективность, чтобы снизить издержки и улучшить свою конкурентоспособность на рынке.

Риск-менеджмент. Целью может быть идентификация, оценка и контроль потенциальных рисков, чтобы снизить вероятность негативных последствий и убытков для компании.

Соответствие законодательству и нормам. Соблюдение законодательства и норм в различных аспектах деятельности предприятия, таких как налогообложение, охрана труда, экологические требования и т.д., является важной целью для коммерческих предприятий.

Что объединяет такие цели как: желание получить конкурентное преимущество, завладеть большей долей рынка, удержать значимых сотрудников, оптимизировать процессы, обозначить свою социальную значимость, внедрить инновации, а также другие цели, названные выше? Получить предсказуемое, наименее рискованное представление о возможности получать доход в долгосрочной перспективе, превышающий расходы, т.е. обеспечить достижение главной цели - максимизация прибыли и, как указывал М. А. Карлик, обеспечить финансовое благополучие владельцев бизнеса.

Любую иную цель, кроме получения прибыли в долгосрочной перспективе, коммерческое предприятие иметь не может ни в ее нормативном толковании по мнению законодателя в Российской Федерации, ни по мнению многих исследователей, уделяющих внимание финансовому планированию и финансовым стратегиям.

Если необходимо оценить, насколько владельцы бизнеса стали богаче, то оценить это возможно с помощью множества показателей: чистой прибыли, выручки, величине совершенных расходов, размеру и составу активов балансов, рыночной стоимости компании, соотношению разделов пассивов баланса, ликвидности активов, реальному приросту производимой продукции (оказываемых услуг) и т.д. При этом наиболее значимыми показателями можно считать следующие:

- чистая прибыль,
- рентабельность активов (ROA),
- рентабельность продаж (ROS).

Указанные показатели легко установить в качестве ключевых ориентиров стратегического планирования, их удобно и необходимо считать в процессе контроля исполнения стратегии, они действительно отвечают на вопросы владельцев бизнеса о том, насколько они стали богаче в результате осуществления коммерческой деятельности и насколько деятельность эффективна. С помощью простых расчетов, основанных на указанных показателях, собственники и менеджмент коммерческой компании могут понимать какой объем выручки должен быть, какая доля выручки может быть потрачена на операционную деятельность, насколько активы компании должны давать эффективную отдачу и какова их величина допустима для формирования прибыли. Остальные же финансовые показатели более значимы для менеджмента организации и должны выполнять функцию контроля операционной деятельности (доля дебиторской задолженности и ее оборачиваемость, оборачиваемость склада, показатели ликвидности баланса и т.д.).

Для корректного понимания предложенного ниже процесса стратегического планирования предлагается выделить роли владельца бизнеса и менеджмента организации, допуская, что во многих коммерческих организациях, особенно относящихся к МСП, указанные роли может совмещать один человек, будучи мажоритарным собственником и руководителем предприятия одновременно.

Таким образом, мы можем разделить стратегическое планирование на 4 основные последовательные бизнес-процесса:

- Определение ориентиров и согласование стратегического плана.
- Стратегический маркетинг.
- Стратегический менеджмент.
- Контроль исполнения реализации стратегического плана.

Каждый бизнес-процесс должен приводить к достижению полезного результата с заданными критериями эффективности и реализовываться ответственным лицом. Разберем указанные функции.

3.1. Определение ориентиров и согласование стратегического плана.

Ценный конечный продукт реализации бизнес-процесса: согласованный стратегический план, удовлетворяющий требованиям собственников бизнеса и являющийся исполнимым для менеджмента в отведенное на его реализацию время. Стратегический план должен быть поддержан всеми заинтересованными лицами.

Ответственный за реализацию бизнес-процесса: общее собрание собственников в лице мажоритарного собственника бизнеса (по возможности).

Основные функции процесса: определение ключевых финансовых показателей развития компании, итеративное согласование стратегического маркетингового плана и стратегического плана внедрения, утверждение итоговой стратегии коммерческой организации.

3.2. Стратегический маркетинг.

Ценный конечный продукт реализации бизнес-процесса: разработанный детализированный маркетинговый стратегический план, подтверждающий достижимость показателей текущей редакции стратегического плана.

Ответственный за реализацию бизнес-процесса: руководитель компании, в чьем ведении находятся задачи маркетинга.

Основные функции процесса: анализ клиентов, продуктов, конкурентов, рынков, каналов взаимодействия с потребителем, определение ценовой политики, построение прогнозов продаж, составление маркетингового стратегического плана и итеративное согласование изменений стратегического плана. При определении отдельных показателей и для наиболее глубокого изучения каждого из аспектов внешней деятельности компании и ее возможностей рекомендуется использовать инструменты и методики, описанные в разделе 2 настоящей статьи.

3.3. Стратегический менеджмент.

Ценный конечный продукт реализации бизнес-процесса: разработанный детализированный стратегический план внедрения и исполнения стратегии, подтверждающий достижимость показателей текущей редакции стратегического плана.

Ответственный за реализацию бизнес-процесса: первое лицо компании (директор, генеральный директор, президент, CEO и т.д.).

Основные функции процесса: определение способов реализации стратегического маркетингового плана, определение ресурсов, необходимых для достижения целевых показателей, разработка бизнес-процессов реализации стратегического маркетингового плана, анализ рисков, формирование стратегического плана внедрения и исполнения стратегии компании и итеративное согласование изменений стратегического плана.

4.4. Контроль исполнения реализации стратегического плана.

Ценный конечный продукт реализации бизнес-процесса: актуальная версия стратегического плана, удовлетворяющая требования владельцев бизнеса и принятая менеджментом к исполнению.

Ответственный за реализацию бизнес-процесса: общее собрание собственников в лице мажоритарного собственника бизнеса (по возможности).

Основные функции процесса: контроль достижения ключевых показателей, выявление причин отклонения от плана, утверждение изменений в стратегический план, предлагаемых со стороны менеджмента.

Формально указанный бизнес-процесс не входит в основной процесс построения стратегического плана, но представляется разумным относить ее к одному из четырех основных бизнес-процессов стратегического планирования, поскольку созданная единожды стратегия без опоры на нее в процессе исполнения будет лишь необоснованной тратой ресурсов компании. При этом простой вход (определение трех финансовых показателей), позволяет делать срез показателей деятельности в любой произвольный период времени накопительным итогом от даты постановки плана и выявлять причины отклонения на ранних стадиях.

Взаимодействие собственников бизнеса и менеджмента компании, а также курируемые ими бизнес-процессы в рамках стратегического планирования, отражены на рисунке 1.

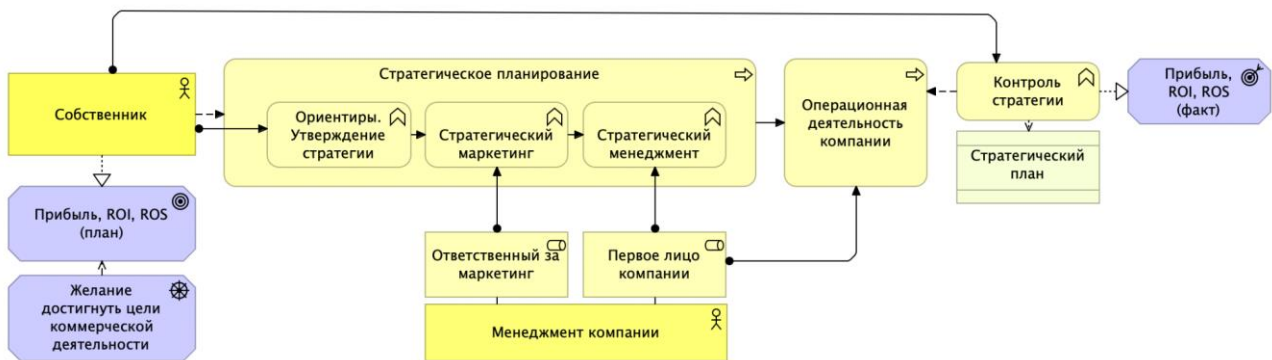


Рис. 1. Процесс стратегического планирования (нотация ArchiMate 3.1)

Заключение

В результате исследования было установлено, что основной задачей коммерческого предприятия является систематическое извлечение прибыли в долгосрочной перспективе, в связи с чем целесообразно определять стратегию развития организации, реализующей предпринимательские задачи, с точки зрения первоначальной фиксации финансовых ориентиров и определения возможности их достижения.

К основным выводам можно отнести, что:

- коммерческое предприятие должно реализовывать свое основное предназначение - получение дохода (прибыли) от своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- стратегия предприятия объясняет способы достижения цели и минимизирует риски;
- отправной точкой стратегического планирования могут служить три ключевых финансовых показателя: прибыль, ROI, ROS.
- необходимо разделять роли собственника бизнеса и профессионального менеджмента компании для соблюдения интересов стратегического планирования, так как цели деятельности указанных ролей различны.

Охарактеризовать функции стратегического планирования и их последовательность можно четырьмя вопросами: “что хочу?”, “что могу?”, “что нужно сделать?”, “достигли ли желаемого?”. При этом на более формализованном уровне указанные вопросы раскрываются в четыре взаимосвязанных бизнес-процесса: определение ориентиров и согласование стратегии, стратегический маркетинг, стратегический менеджмент, контроль реализации стратегии.

Литература

1. Карлик М.А. Основы финансового учета и анализа. – Санкт-Петербург, 2010.
2. Шерешева М. Ю. Маркетинговый анализ: Учебник для вузов. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. – 5-е изд. – М.: Вильямс, 2011.
4. Балабанова Е.С., Сперанская И.А. Оценка внешней среды фирмы с использованием PEST-анализа: Учебное пособие. Москва: Издательство Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, 2012.
5. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – Санкт-Петербург: Питер, 2011.
6. Ансофф И. Корпоративная стратегия. Москва: Альпина Паблишер, 2019.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегия на базе сбалансированной системы показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
8. Шварц П. Искусство долгосрочного мышления: Сценарное планирование - путь к стратегическому преобразованию. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
9. Ван дер Хейден К. Сценарии: искусство стратегического просмотра. Санкт-Петербург: Питер, 1999.
10. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: Как избежать ошибок на пути к успеху. – М: Альпина Паблишер, 2011.
11. Адизес И. Управление корпоративными изменениями: Как научиться преодолевать кризисы и пользоваться ими. – М: Альпина Паблишер, 2013.
12. Адизес И. Диагностика корпоративных проблем: Как обнаружить и устранить болезни организации. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
13. Арутюнян Т.К. Что Вам делать со стратегией. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
14. Арутюнян Т.К. Стратегия развития бизнеса: Теория и практика. – М: Дашков и К, 2016.
15. Капитонова М. Д. Стратегическое планирование и методы постановки стратегии / М. Д. Капитонова // Актуальные проблемы и перспективы развития потребительского рынка : Материалы XI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции студентов и учащихся, Пермь, 05–14 декабря

- 2022 года. Том 1. – Пермь: Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2022. – С. 107-112. – EDN KVDOEL.
16. *Сергеева Н. М.* Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах / Н. М. Сергеева // . – 2018. – N 3(36). – С. 24. – EDN YUVYCL.
 17. *Гильманов Т. А.* Эволюция подходов к сущности стратегии развития организации / Т. А. Гильманов, Е. М. Михайлова // Непрерывное профессиональное образование: теория и практика : сборник научных статей по материалам IX Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов, Новосибирск, 23 марта 2018 года. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2018. – С. 234-238. – EDN XNVBAD.
 18. *Коваленко Ю. А.* Бизнес-планирование и стратегическое планирование: схожесть и различия / Ю. А. Коваленко // Развитие отраслей АПК на основе формирования эффективного механизма хозяйствования : сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции, Киров, 17 ноября 2021 года / Редакционная коллегия: А. Г. Праздников, Н.В. Никонова, Ю.С. Жукова, Л. А. Козлова; главный редактор Е.С. Симбирских. – Киров: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Вятский государственный агротехнологический университет, 2021. – С. 153-154. – EDN UTQTYR.
 19. *Полковникова С. Г.* Стратегическое планирование деятельности предприятия в условиях конкуренции / С. Г. Полковникова, В. И. Белых // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 28 апреля 2017 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2017. – С. 72-80. – EDN ZQZGDJ.
 20. Стратегическое планирование как важнейший инструмент принятия управленческих решений / С. М. Мустафаева, А. В. Гладышева, И. Ф. Чепурова, О. Н. Горбунова // Инновационные процессы в современной науке : материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Прага, 19 апреля 2019 года. – Прага: Научно-издательский центр "Мир науки" (ИП Вострецов Александр Ильич), 2019. – С. 283-287. – EDN LJGKOK.
 21. *Любенкова Е. П.* Нестандартные подходы к разработке финансовой стратегии предприятия / Е. П. Любенкова, А. С. Любенкова // Прогнозирование инновационного развития национальной экономики : сборник научных трудов по материалам XII международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, и молодых ученых, Ставрополь, 19 декабря 2016 года. – Ставрополь: Институт дружбы народов Кавказа, 2016. – С. 40. – EDN ZAVWXD.
 22. *Полонская Л. А.* Финансовое прогнозирование и планирование на предприятии / Л. А. Полонская, О. П. Зайцева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – N 11. – С. 149-156. – EDN MPOWNW.
 23. *Терновский О. А.* Стратегическое планирование как составляющая эффективной финансовой системы предприятия / О. А. Терновский, О. Ю. Родионова, В. И. Родионов // Инновационная наука. 2022. N 2-1. – С. 58-59.
 24. *Погребцова Е. А.* Стратегическое планирование как главный фактор стабильного развития предприятия // Научный результат. Экономические исследования. 2022. – Т. 8, N 1. – С. 45-54.