Баженов Олег Викторович
канд. экон. наук, доцент кафедры учета, анализа и аудита,
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург
6819@list.ru

структура и содержание стратегического плана развития предприятия медной промышленности

Аннотация

Стратегический план развития является основным документом, описывающим направления перспективного функционирования предприятия на достаточно долгую перспективу (от 5 лет). Ввиду своей принципиальной значимости существует ряд требований к составу и структуре стратегического плана развития предприятий медной промышленности. В публикации рассмотрены теоретические основы авторского видения структуры и содержания стратегического плана развития предприятий медной промышленности.

Ключевые слова: стратегический план, стратегия развития, предприятия медной промышленности, структура стратегического плана, стратегическое направление, стратегическая программа, стратегическое мероприятие

Текущие условия ведения бизнеса в России, а именно: насыщенность производственного сектора импортной продукцией, моральная и технологическая отсталость средств производства, ненадлежащие условия труда, принципиально отличающиеся в худшую сторону от Западных предприятий-лидеров отрасли, отсутствие базы подготовки квалифицированных кадров и пр. не всегда характерны для предприятий медной промышленности, однако это не означает, что медному производству не свойственны конкурентная борьба, таргетирование рынков сбыта, управление издержками, инвестициями, инновациями и пр. В этих условиях успех финансово-хозяйственной деятельности предприятия связан не только с успехами управления внутрифирменными ресурсами, но и успешностью его функционирования во внешней среде.

Озвученное выше представление о хозяйствовании предприятий медной промышленности является причиной

составления и внедрения стратегического плана развития для целей управления предприятием. В этой связи основное назначение стратегического плана развития – создание комплекса конкурентных преимуществ для достижения положений миссии, стратегических целей и стратегических задач предприятия в долгосрочной перспективе.

Таким образом, стратегический план развития (стратегия развития) – основа для принятия управленческих решений, направленных на предотвращение разбалансированности административных процедур. В этой связи в России сложно найти предприятия медной промышленности, не имеющие собственной стратегии развития, адаптированной под технологические, экономические, кадровые, инновационные и прочие особенности деятельности предприятия-производителя меди.

Формирование стратегического плана развития (стратегии развития) трудоемкий и наукоемкий процесс, требующий понимания бизнес-процессов как внутри организации, так и за ее пределами. Актуальность и принципиальное значение стратегического планирования подтверждается так же повсеместным внедрением данного процесса для целей управления государством (например, Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, Проект Федерального закона № 143912-6 «О государственном стратегическом планировании»), управлением отраслью (например, Стратегия развития металлургической промышленности России на период до 2020 года), управления федеральными государственными автономными учреждениями (Приказ Минэкономразвития РФ от 18.11.2011 № 683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет»).

Структура и содержание стратегического плана развития предприятий медной промышленности

Авторское видение структуры и содержания стратегического плана развития предприятий медной промышленности можно представить следующим образом:

1. Концептуальные основы стратегического плана:

– термины и определения;

– концептуальные положения.

2. Аналитика:

– миссия, цели, задачи предприятия медной промышленности;

– анализ внутренней среды предприятия медной промышленност;.

– анализ внешней среды предприятия медной промышленности;

– оценка рисков деятельности предприятия медной промышленности;

– взаимодействие стратегического плана предприятия медной промышленности со стратегиями высшего порядка (отрасли, региона, государства и пр.)

1. Стратегические направления и программы:

– стратегические направления;

успех финансово-хозяйственной деятельности предприятия связан с успешностью его функционирования во внешней среде

формирование стратегии развития – трудоемкий и наукоемкий процесс, требующий понимания бизнес-процессов как внутри организации, так и за ее пределами

– целевые показатели достижения целей развития предприятия медной промышленности с указанием планируемых сроков их достижения и разбивкой по возможным сценариям;
– стратегические программы
2. Механизм реализации стратегического плана:
– информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии развития;
– календарный план реализации стратегии развития предприятия медной промышленности;
– комплексная оценка потенциала предприятия медной промышленности;
– центры ответственности;
– ответственные за пролонгацию и актуализацию стратегического плана предприятия медной промышленности.
Разберем структуру стратегического плана предприятия медной промышленности более детально.

Концептуальные основы стратегического планирования

В разделе «Концептуальные основы стратегического планирования» содержится информация, раскрывающая теоретические аспекты построения стратегического плана конкретного предприятия медной промышленности. В подразделе «Термины и определения» подробно раскрыт весь терминологический аппарат, применяемый при формировании стратегического плана, конкретного предприятия медной промышленности. В данном подразделе должны быть не только даны определения основных понятий, раскрывающих методику стратегического планирования, таких как: стратегия, стратегический план, стратегическое развитие, промышленная организация и пр., но и даны определения максимально широкого круга специфических терминов, характеризующих особенности производственного процесса. Подобная широта и диверсификация терминологического аппарата позволит сделать стратегический план развития предприятия медной промышленности максимально понятным и доступным для широкого круга инвесторов. Подраздел «Концептуальные положения» раскрывает методологическую основу и методические приемы стратегического планирования, организационные, экономические и социальные факторы роста предприятия медной промышленности. Адаптация методологии и методов происходит по средствам проведения соответствующих исследований в корпоративных вузах или НИИ, либо в высших учебных заведениях при надлежащем научном руководстве ведущих профессоров.

Аналитика

В разделе «Аналитика» находят место осуществляемые для целей стратегического планирования аналитические процедуры, результаты проведения которых являются базисом для определения и формулировки в дальнейшем стратегических направлений и стратегических программ предприятия медной промышленности. Подраздел «Миссия, цели,

задачи предприятия медной промышленности» раскрывает информацию о главном, целевом направлении деятельности предприятия медной промышленности – миссии, о целях, достижение которых позволит реализовать целевое направление, а так же о задачах, выполнение способствует достижению поставленных целей. В подразделе «Анализ внутренней среды предприятия медной промышленности» на основании данных бухгалтерской отчетности, а так же данных текущего, оперативного и статистического учета производится комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия медной промышленности, а так же анализ внутренних условий осуществления деятельности.

В рамках проведения анализа внутренней среды предприятия медной промышленности, наряду с показателями финансового состояния эффективности использования основных фондов, материальных и трудовых ресурсов, а также показателями обеспеченности предприятия озвученными выше ресурсами рекомендуется привести: общее описание деятельности предприятия, описание финансовых потоков, производства и организации сбыта медной продукции, описание кадровой структуры и системы управления персоналом, информационных технологий и мероприятий по инновационной деятельности, а также дать описание текущей (действующей) стратегии развития при ее наличии.

В подразделе «Анализ внешней среды предприятия медной промышленности» анализируется внешняя среда промышленной организации с разделением на внешнюю микро-, мезо- и макросреду. Анализ внешней среды может осуществляться по средствам следующих приемов: PEST-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ, LOTS-анализ, PIMS-анализ, «Профильного» анализа, анализа матрицы McKinsey и прочих процедур, позволяющих максимально описать влияние внешней среды на деятельность предприятий медной промышленности.

При проведении анализа внешней среды предприятий медной промышленности целесообразно провести:

– общий анализ отрасли, с описанием прогнозируемых потребностей рынка на перспективу и приоритетных направлений развития отрасли по видам деятельности;

– анализ конечных потребителей;

– анализ конкурентной ситуации;

– анализ существующих направлений и перспектив развития сотрудничества с зарубежными предприятиями;

– анализ прочих значимых факторов (1).

Также рекомендуется проведение анализа деятельности предприятия медной промышленности в сравнении с сопоставимыми компаниями, в том числе сравнительного анализа существующей и ожидаемой продуктовой линейки в сравнении с ведущими мировыми производителями.

При осуществлении анализа деятельности предприятия медной промышленности в сравнении с сопоставимыми компаниями рекомендуется

широта и диверсификация терминологического аппарата позволит сделать стратегический план развития максимально понятным и доступным

в рамках проведения анализа внутренней среды предприятия рекомендуется дать описание текущей (действующей) стратегии развития при ее наличии

использовать следующие группы ключевых показателей:
– показатели оценки имущественного положения;
– показатели оценки финансовой независимости;
– показатели оценки платежеспособности;
– показатели оценки ликвидности;
– показатели рентабельности;
– показатели оборачиваемости;
– показатели, характеризующие состав и структуру прямых и косвенных расходов;
– показатели оценки портфеля производимой продукции/услуг;
– показатели прибытия предприятия на основных рынках сбыта;
– показатели географии сбыта;
– показатели, характеризующие структуру основных поставщиков;
– показатели оценки эффективности использования основных фондов;
– показатели обеспеченности основными фондами
– показатели оценки эффективности использования материальных и трудовых ресурсов;
– показатели обеспеченности материальными и трудовыми ресурсами;
– показатели оценки величины и качества расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) (2).

Рекомендуется рассматривать консолидированные финансовые показатели.

Оценка рисков деятельности предприятия

В подразделе «Оценка рисков деятельности предприятия медной промышленности» целесообразно провести оценку рисков реализации стратегии развития предприятия медной промышленности, возможных механизмов управления рисками и нивелирования последствий их возникновения. Также в рамках оценки рисков целесообразно привести описание проблем технико-технологического развития предприятия и возможных мероприятий, направленных на их устранение. Для целей формирования данного подраздела целесообразно риски подразделить следующим образом:
– отраслевые риски;
– страновые и региональные риски;
– политические и социальные риски;
– финансовые риски;
– валютные риски;
– правовые риски;
– прочие индивидуальные риски конкретного предприятия медной промышленности.

Взаимодействие стратегического плана со стратегиями высшего порядка

Данные, содержащиеся в подразделе «Взаимодействие стратегического плана предприятия медной промышленности со стратегиями высшего порядка» теоретически обосновывают сонаправленность стратегических целей и задач предприятия медной промышленности стратегическим направлениям и программам стратегических планов (стратегий развитий) высшего порядка, таких как:

– концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации (необходимость учитывать положения федеральной программы развития обосновывается стратегическим значением отрасли в экономики страны);
– стратегия развития металлургической промышленности России на период до 2020 года;
– стратегии развития регионов, на территории которых расположены производственные мощности и структурные подразделения предприятий медной промышленности;
– стратегические план развития городов, на территории которых расположены производственные мощности и структурные подразделения предприятий медной промышленности;
– стратегии развития смежных с цветной металлургией отраслей и предприятий, которые являются основными потребителями медной продукции и основными поставщиками материально-производственных ценностей, необходимых для успешного функционирования компании медной промышленности.

Необходимым условием стратегического развития предприятия, минимизации негативного влияния внешней -макро, -мезо и -микросреды является компланарность положений стратегического плана развития предприятия медной промышленности со стратегиями развития высшего порядка.

Стратегические направления и программы

В разделе 3 «Стратегические направления и программы» отражены и подробно описаны конкретные стратегические направления и стратегические программы, реализация которых позволит решить поставленные организацией стратегические задачи и достичь цели. В подразделе «Стратегические направления» находят отражение конкретные стратегические направления развития предприятия медной промышленности, с полным обоснованием целесообразности их реализации на конкретном предприятии. Стратегические направления должны быть полностью адаптированы под условия внутренней и внешней среды хозяйствования предприятия и направлены на достижение конкретной стратегической цели либо ряда стратегических целей. В данном подразделе должны быть сформулированы следующие данные:
– целевой вектор направления развития предприятия медной промышленности;
– основные задачи, выполнение которых предполагается в рамках целевого направления развития;
– стратегическое видение будущего;
– методы решение стратегических задач;
– ожидаемые результаты от реализации – описание основных хозяйственных явлений, возникновение которых предполагается после успешной реализации конкретного стратегического направления;
– основные стратегические программы в рамках данного направления.

в рамках оценки рисков целесообразно привести описание проблем технико-технологического развития предприятия

Целевые показатели достижения целей развития

Подраздел «Целевые показатели достижения целей развития предприятия медной промышленности с указанием планируемых сроков их достижения и разбивкой по возможным сценариям» содержит информацию о планируемой динамике изменения результатов ключевых показателей эффективности и результативности деятельности предприятия медной промышленности с учетом аналитики по возможным сценариям развития. При этом основными сценариями развития предприятия медной промышленности, основанными на условиях развития внешней среды будем считать:

Сценарий инерционного развития

Сценарий инерционного развития характеризуется отказом от реализации новых долгосрочных масштабных проектов и программ с участием государства, снижением технологической конкурентоспособности обрабатывающих производств, стагнацией в развитии топливно-энергетического отрасли. Рост внутреннего спроса на медную продукцию по этому варианту будет происходить, в основном, за счет развития энергетики и тесно связанных с ней отраслей, что вызовет, в свою очередь, сохранение в структуре производства преимущественно кабелей, проводов и трансформаторов, включая заготовки, необходимые для их производства. Прирост мощностей на предприятиях медной промышленности будет происходить преимущественно за счет реконструкции и модернизации действующих объектов.

необходимым условием стратегического развития предприятия является компланарность положений стратегического плана со стратегиями развития высшего порядка

Сценарий энерго-сырьевого развития

Сценарий энерго-сырьевого развития опирается на наиболее полное использование конкурентных преимуществ России в энергетическом секторе, устойчивое наращивание экспорта сырья и повышения глубины его переработки, модернизацию транспортной инфраструктуры страны. Реализация данного сценария позволяет сформировать новые источники роста, основанные на ускоренном развитии энерго-сырьевых отраслей – ТЭК, металлургического и химического комплексов, а также транспорта. Соответствующий импульс технологического развития получат обрабатывающие отрасли, связанные с обеспечением развития энергетики, сырьевого сектора, транспорта.

Развитие предприятий медной промышленности по данному сценарию будет характеризоваться наращиванием производства за счет строительства новых и реконструкции действующих предприятий и совершенствования производства, однако в структуре производства и экспорта сохранится значительная доля продукции с невысокой добавленной стоимостью.

Сценарий инновационного развития

Сценарий инновационного развития, наряду с использованием конкурент-

ных преимуществ в энерго-сырьевом секторе, предполагает прорыв в развитии высоко- и среднетехнологичных производств. Инновационный сценарий выступает в качестве целевого для экономической политики, поскольку только он в полной мере позволяет реализовать стратегические ориентиры развития России (3).

Данный сценарий отражает использование конкурентных преимуществ российской экономики не только в традиционных секторах (энергетика, металлургия, транспорт), но и в новых наукоемких секторах и превращение инновационных факторов в основной источник экономического роста. Его реализация позволяет обеспечить выход страны на уровень социально-экономического развития, характерный для развитых постиндустриальных стран, за счет повышения конкурентоспособности экономики, ее структурной диверсификации и роста эффективности.

Реализация данного сценария в развитии предприятий медной промышленности характеризуется опережающим развитием внутреннего спроса на продукцию с высокой добавленной стоимостью, что, в свою очередь, будет способствовать развитию новых технологий и производства высокотехнологичных видов продукции.

При выборе ключевых показателей эффективности и результативности развития предприятий медной промышленности необходимо руководствоваться следующими принципами:

– показатели должны иметь существенное значение для всесторонней (комплексной) оценки эффективности и результативности деятельности предприятия медной промышленности;

– максимум полезной информации при минимуме показателей;

стратегические направления должны быть полностью адаптированы под условия внутренней и внешней среды

– финансовые коэффициенты должны отражать отраслевые особенности предприятия медной промышленности.

Комплексный (всесторонний) анализ эффективности и результативности развития предприятия медной промышленности должен учитывать его отраслевую специфику как с позиции отбора показателей оценки эффективности и результативности, так и с позиции прогнозирования значения этих показателей.

Стратегические программы

В подразделе «Стратегические программы» формулируются и обосновываются конкретные стратегическая программы, определенные в рамках стратегического направления. В данном подразделе кратко описываются положения стратегической программы, цель и основные ее задачи, предлагаются конкретные программные мероприятия, описываются ожидаемые результаты от реализации программных мероприятий, а так же перечисляются стратегические проекты, сформированные в рамках данной программы. При этом стратегические программы целесообразно формулировать с учетом следующей аналитики:

1. Производственные программы. Формирование перечня необходимых производственных мероприятий, комплекса мер по модернизации произ-

водства, а также созданию и внедрению новых технологий и продуктов и др.
2. Инвестиционные и финансовые программы. Указываются мероприятия по приобретению и продаже крупных активов, акций (долей) в других организациях, а также мероприятия по созданию (учреждению) организаций. На основе комплекса производственных мероприятий определяются объемы, время и сроки необходимого финансирования, в том числе привлечение кредитных ресурсов и облигационных займов.
3. Инновационные программы. Стратегия развития может включать в себя программу инновационного развития предприятия или отдельные мероприятия, направленные на модернизацию, проведение НИОКР. В случае отсутствия у предприятия утвержденной программы инновационного развития при ее разработке можно учитывать критерии Рекомендаций по разработке программ инновационного развития, утвержденные решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 3 августа 2010 г., протокол № 4, а также Методические материалы по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий, утвержденные распоряжением Минэкономразвития России от 31 января 2011 г. № 3Р-ОФ.
4. Управленческие программы. Внедрение системы мотивации на достижение установленных стратегических целей, внедрение современных информационных технологий и систем, позволяющих осуществлять, в частности: учет имущества предприятия; планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия; управление внутрикорпоративными инновационными процессами; ведение консолидированной финансовой отчетности, в том числе по МСФО;
5. Кадровые программы. Мероприятия по обучению и развитию персонала (в том числе по работе с вышеуказанными информационными системами), мероприятия по обмену опытом с ведущими компаниями отрасли, передовыми научно-техническими центрами.
6. Программы по разработке и корректировке внутренних документов предприятия, а также сопутствующих инструментов предприятия.

сценарий энерго-сырьевого развития опирается на наиболее полное использование конкурентных преимуществ России в энергетическом секторе

Механизм реализации стратегического плана

В разделе «Механизм реализации стратегического плана» описываются основные организационно-административные процедуры реализации системы стратегического планирования и функционирования конкретного стратегического плана на конкретной предприятии медной промышленности с учетом его организационной и штатной специфики.

Информация о финансовом и ресурсном обеспечении

В подразделе «Информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии развития» рекомендуется

особое внимание уделить финансовому обеспечению стратегии развития. Для этого целесообразно обеспечить увязку стратегии развития с программами деятельности предприятия, программами инновационного развития (при их наличии) с инвестиционными программами (проектами), финансовыми планами организации в целях достижения утвержденных в стратегии развития целей и задач, а также заявленных финансово-экономических показателей. Все цели и мероприятия, предусмотренные стратегией развития предприятия медной промышленности, рекомендуется увязать с источниками финансирования (бюджетными и внебюджетными). Во внебюджетных источниках рекомендуется указывать объемы кредитных и заемных средств.

Календарный план реализации стратегии

Подраздел «Календарный план реализации стратегии развития предприятия медной промышленности» содержит информацию об основных положениях «дорожной карты» реализации стратегических направлений и программ с поквартальной детализацией. Более подробная детализация нецелесообразна из-за значительных сроков стратегического планирования (5 лет и более) и, как следствие, существенной неопределенности внешних и внутренних факторов развития конкретного предприятия медной промышленности. В подразделе «Комплексная оценка потенциала предприятия медной промышленности» комплексно оценивается потенциал предприятия медной промышленности на основе системного анализа кадровых, финансовых и материальных ресурсов предприятия.

Центры ответственности

Подраздел «Центры ответственности» содержит информацию об ответственных за реализацию конкретных стратегических направлений и программ (в основном это координационные, рабочие и экспертные группы, созданные из специалистов целевой направленности), а так же о порядке взаимодействия между центрами ответственности и руководством предприятия медной промышленности. Органам управления предприятия медной промышленности целесообразно обеспечивать на регулярной основе мониторинг и контроль исполнения плана-графика мероприятий и достижения показателей, предусмотренных стратегией развития. Также рекомендуется назначить должностное лицо, ответственное за реализацию стратегии развития всего предприятия, на уровне не ниже заместителя генерального директора. В разделе «Ответственные за пролонгацию и актуализацию стратегического плана» представлен перечень штатных должностей организации, ответственных за пролонгацию и актуализацию стратегического плана, а так же коммерческих организаций либо подразделений учебных заведений, если с ними заключены соответствующие договоры. Актуализацию стратегии с учетом достигнутых результатов

сценарий инновационного развития предполагает прорыв в развитии высоко- и среднетехнологичных производств

ее реализации, а так же возникновения новых обстоятельств и рисков целесообразно проводить по итогам окончания двухлетнего цикла.

Вывод

В данной публикации была кратко рассмотрена структура и содержание стратегического плана развития предприятия медной промышленности. В ходе написания статьи было выявлено:

– стратегическое планирование является действенным инструментом управления промышленной организацией;

– стратегический план, по мнению автора, должен состоять из четырех основных разделов, каждый из которых является неотъемлемой частью комплексного отражения стратегии развития организации;

– содержание и вектор реализации стратегических направлений и стратегических программ определяется отраслевыми и индивидуальными особенности каждого конкретного предприятия медной промышленности

Литература

1. Проект Федерального закона № 143912-6 «О государственном стратегическом планировании» (ред., принятая ГД ФС РФ в I чтении 21.11.2012).

2. Приказ Минэкономразвития РФ от 18.11.2011 № 683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет».

3. Стратегия развития металлургической промышленности России на период до 2020 года. Утверждена приказом № 150 Минпромторга России от 18 марта 2009 г.

РП

Oleg V. Bazhenov

Candidate of Economic Sci., Associate Professor of the Academic Department of Accounting, Analysis and Audit, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin

Structure and Content of Strategic Plan of a Copper Industry Enterprise Development

Abstract

Strategic Development Plan is a key document that describes the direction of long-term operation of the business for quite a long-term (5 years). In view of its fundamental importance, there are a number of requirements for the composition and structure of the strategic plan for the development of enterprises copper industry. The article deals with the theoretical basis of the author's vision of the structure and content of the development's strategic plan of a copper industry.

Keywords: strategic plan, strategy development, enterprise copper industry, the structure of the strategic plan, strategic direction, strategic program of strategic actions