

СТАТЬЯ

УДК 338.12

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В БИЗНЕСЕ:
ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ****Магомедова А.Х., Магомедова Д.М.***Дагестанский государственный университет, Махачкала, e-mail: djago1981@mail.ru*

В данной статье авторами рассмотрены особенности моделей бизнес-планирования ряда стран. Исследованиями в данной сфере была отмечена следующая статистика: предприятия, ведущие систематическое долгосрочное планирование, имеют более высокие экономические результаты, в отличие от своих конкурентов, пренебрегающих стратегическим проектированием. В общей истории планирования принято выделять три этапа, различных по своему историческому и экономическому содержанию. Кроме того, под влиянием особенностей в каждой стране создавалась собственная модель бизнес-планирования, адаптированная под специфику экономического, политического, исторического положения. Понятие «бизнес-планирование» является относительно новым для России. Часто в компаниях нет квалифицированного персонала, способного составить грамотный и применимый к реалиям план. Российская экономическая сфера и деловое стратегическое планирование имеют ряд особенностей. Большинство книг, переведенных с иностранного языка, не содержат рекомендаций по ситуациям, как оказалось, не свойственным западным странам, но естественным в России. Одной из причин такого отличия является еще не вполне завершившийся переход российской экономики от планового режима к рыночному, в то время как зарубежная школа бизнес-планирования ушла далеко вперед.

Ключевые слова: бизнес-планирование, американская модель, азиатская модель, европейская модель, этапы бизнес-планирования

STRATEGIC PLANNING IN BUSINESS: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE**Magomedova A.Kh., Magomedova D.M.***Department of Management Dagestan State University, Makhachkala, e-mail: djago1981@mail.ru*

This article discusses the features of business planning models in several countries. Studies in this area have noted statistics: enterprises conducting systematic long-term planning have higher economic results, in contrast to their competitors who neglect strategic design. In the general history of planning, it is customary to distinguish three stages that are different in their historical and economic content. In addition, under the influence of peculiarities, each country formed its own model, adapted to the specifics of the economic, political, and historical situation. This article discusses the features of business planning models in several countries. Studies in this area have noted statistics: enterprises conducting systematic long-term planning have higher economic results, in contrast to their competitors who neglect strategic design. The concept of business planning is relatively new to Russia. Often companies do not have qualified personnel capable of drawing up a plan that is competent and applicable to realities. The Russian economic sphere and business strategic planning have a number of features. This article discusses the features of business planning models in several countries. Studies in this area have noted statistics: enterprises conducting systematic long-term planning have higher economic results, in contrast to their competitors who neglect strategic design. Most books translated from a foreign language did not disclose recommendations on situations that, as it turned out, were not typical in the West, but natural in Russia. One of the reasons for this difference is the transition from the planned to the market regime that has not yet been completed, while the foreign school of business planning has gone far ahead.

Keywords: business planning, American model, Asian model, European model, stages of business planning

Планирование определяет действия, которые должна осуществить организация для достижения своих целей.

В настоящее время для рыночной экономики все большую актуальность имеют вопросы формирования источников прибыли, собственных инвестиционных ресурсов. Однако контроль над этими категориями невозможен без грамотного стратегического планирования и последующего контроля. Долгосрочное планирование представляет собой реальную перспективу организации, состоящую из мероприятий, направленных на более эффективную деятельность на протяжении долгого периода. В итоге стратегическое планирование является инструментом до-

стижения желаемого результата, документом, который определяет позицию организации в экономическом пространстве, и средством интеграции действий всех отделов и подразделений.

В данной статье мы разберем этапы развития бизнес-планирования и итоги полученного опыта на примере некоторых стран.

Материалы и методы исследования

Источниками для написания данной работы являлись научные статьи, учебная литература, электронные ресурсы. Для выполнения исследовательской части были применены следующие методы: проведение аналогий, классификация, обобщение, изучение и анализ литературы.

Результаты исследования и их обсуждение

В начале XX в. возникает такое научное направление, как управление фирмой. Однако на начальных этапах применялось лишь краткосрочное планирование. Связано это было с тем, что раньше экономика рассматривалась как система, не подверженная постоянным изменениям, а значит, в долгосрочном планировании не было необходимости.

Во второй половине XX в. начинает развиваться и долгосрочное планирование, основанное на анализе тенденций и их переносе на будущее. Связано это с изменением политических режимов и как следствие – экономических. Основателями теории о стратегическом планировании общепризнано считаются Альфред Д. Чандлер и Кеннет Эндрюс. Поэтому опыт управления российских и постсоветских предприятий во многом схож с концепцией управления зарубежных предприятий-аналогов. Однако стоит отметить, что, несмотря на общее начало, подходы к рассмотрению проектирования сложились разные.

Исследованиями в данной сфере была выделена следующая статистика: предприятия, осуществляющие систематическое долгосрочное планирование, имеют более высокие экономические результаты, в отличие от своих конкурентов, пренебрегающих стратегическим проектированием. Также стоит отметить, что, несмотря на то, что управленческий учет необходим в коммерческой сфере, он активно развивался и в бюджетной сфере, на государственном уровне [1].

В общей истории планирования принято выделять три этапа.

Конец XIX в. – начало XX в.: целью данного этапа было выявление направленности спроса на определенные продукты и общие тенденции производства.

Средством достижения этой цели стало использование методов экспертных оценок и экстраполяции. Первый метод основывался на мнении специалистов в этой сфере и на их прогнозах, базирующихся на научном и практическом опыте, второй – на наложении прошлого опыта и явлений в качестве прогнозов на будущее, а также выявлении некоторых показателей-индикаторов, определяющих изменения экономического климата.

Второй период включает 1929–1959 гг. Мировой экономической кризис 1929–1933 гг., а следом и военные события 1941–1945 гг. показывают мировому обществу, насколько экономика слаба и нестабильна. Поэтому целью данного этапа

являлся выход из тяжелого экономического застоя.

Большой вклад в науку этого периода внесли К. Ландауэр, В.С. Войтинский, Ф. Тарнов, Ф. Бааде. В этот же период появилось планирование бюджетов, включающее финансовую и денежно-кредитную политику, на макроуровне. Основными методами являлись системный анализ, линейное программирование и прогнозирование на основе модели «затраты – выпуск».

Период 1950–1970 гг. характеризуется усилением интеграции производств, загрязнением окружающей среды, экономической неустойчивостью. Появляются первые плановые органы, сфера планирования расширяется [2].

В послевоенные годы большое количество стран перешло на директивный метод управления экономикой. Однако со временем данный вид планирования стал неактуален, и ему на смену пришел индикативный метод.

Рассмотрим три модели планирования (таблица).

Российское законодательство не закрепляет за предприятиями частного сектора обязанность разработки стратегических планов. Данная категория является новой для нашего рынка и не так распространена в этой среде. Кроме того, в противовес новому течению существует позиция, отрицающая необходимость планового бизнеса, делающая упор на мнение о том, что в условиях постоянной смены рыночных условий имеют смысл лишь краткосрочные технические планы, а долгосрочные перспективы могут быть заменены пониманием «внутренней кухни» отечественного бизнеса и интуицией. Понятие «бизнес-планирование» является относительно новым для России. Часто в компаниях нет квалифицированного персонала, способного составить грамотный и применимый к реалиям план [5].

Однако для предприятий, успешно применяющих нововведение, бизнес-план – ключевой документ планирования. Во внутрифирменном документе должны раскрываться следующие вопросы: анализ рынков потенциальных потребителей, конкурентов и ресурсов, анализ инвестиционной, финансовой и производственной деятельности и ее рисков, анализ способов оптимизации производства и вероятности ее внедрения в реалии. Такие планы имеют типологию, одной из самых распространенных является разделение бизнес-планов на общие и локальные. Такая структура имеет иерархию: совокупность локальных бизнес-планов служит доработанным общим планом, разделенным между подразделениями, отделами.

Модели экономического планирования зарубежных стран

Модель	Описание	Страны-представители	Особенности развития
Американская	Характеризуется большой и эффективной долей коммерческого сектора	США	В последние годы в США наибольшее внимание направлено на развитие ценности фирмы. Разработка бизнес-планов в США имеет огромное значение. Нередко потенциальные инвесторы отказывают в рассмотрении заявок на инвестирование, если становится известно, что в процессе долгосрочного планирования не принимали участия менеджеры высшего звена
		Канада	В Канаде, как и в США, распространено стратегическое планирование, возникшее в результате развития частного сектора. Особое внимание уделяется финансовому плану как источнику для составления прогнозов финансовых результатов и определения источников для финансирования
Азиатская	Характеризуется тесной связью частного и государственного секторов	Япония	Основная идея заключается в общности ценностей всех сотрудников и в их индивидуальном вкладе в общее дело. Стратегия компании отражает цели и задачи. Пример-лозунг в 1979 г. компании «Мацусита»: «Прицел на вершины электронной промышленности»
		Южная Корея	Развитие планирования началось в государственном секторе с директивной политики. В 1954 г. Южная Корея стала феноменом в экономической сфере. Планирование перешло и в коммерческую сферу, большую роль здесь играют ценности компании и менталитет жителей страны
Европейская	Отличается большим и хорошо финансируемым госсектором	Франция	Отличием французской модели от американской считается масштабная доля государственного сектора. В конце 1960-х гг. был совершен переход к индикативному планированию, позволяющему координировать позиции приватизированного и частного бизнеса. Широкое распространение получил классический подход к организации планирования: сверху вниз. Подход гласит: планирование – это удел руководителей высшего уровня управления (топ-менеджеров) [3]

В связи с небольшим опытом использования стратегического планирования в частном секторе, в основе которого в основном лежит плановое государственное планирование, имеет смысл обратиться к зарубежной школе. При этом стоит помнить о том, что разные страны имеют разную специфику, поэтому любой применимый опыт стоит пропустить через фильтр необходимых модификаций для адаптации к российской действительности.

Примером для рассмотрения различий может служить США.

1. Первым отличием является непосредственно отношение предпринимателей к собственному бизнесу в двух странах. Если для россиянина бизнес – это в первую очередь способ заработка, то для американца эта категория имеет философский смысл.

Для американцев начать собственный бизнес значит стать независимым, это спо-

соб самореализации. С учетом их менталитета вполне естественен тот факт, что вначале придется «затянуть пояса», уровень жизни снизится, но собственный бизнес есть стиль жизни. Поэтому нередко американцы ассоциируют собственное дело с понятиями о воле и свободе.

Рынок конкуренции в Америке очень сильно развит, и руководители понимают, что несут ответственность за все предприятие, они пытаются не только «продержаться на плаву», но и постоянно найти конкурентные преимущества, что делает политику ведения деятельности более интенсивной и творческой.

В России и США по-разному относятся и к бухгалтерской отчетности. У нас это в первую очередь совокупность информации, требуемой вышестоящими инстанциями, либо способ привлечь потенциальных инвесторов. А в Америке это возможность

анализа и последующего поиска способов увеличения эффективности работы предприятия и наращивания доходности. Кроме того, главной задачей предпринимателя является увеличение продолжительности жизни предприятия. Большое значение в Америке имеет структура баланса. Положительная структура определяется суммарным соотношением стоимости активов и обязательств. В нашей стране соотношение высчитывается между показателями расходов и доходов за отчетный период [4].

2. Второй задачей, которую ставят перед собой предприниматели в США, является наличие денежных средств в кассе. При этом акцент делается не на наличные средства, а на различие между тем, что вам заплатили, и имеющимися обязательствами.

3. Третья задача – это оборот капитала. Перед предпринимателями всегда стоит выбор: инвестировать собственные деньги в свое дело, вложить в банк или инвестировать в стороннюю организацию. При решении данного вопроса необходимо подсчитать, в каком случае вложения окупятся в наибольшей мере. Поэтому возврат капиталовложений тщательно рассчитывается.

4. Еще одной категорией, волнующей бизнесменов, является принадлежащая им доля рынка. Рыночная среда имеет тенденцию к постоянным изменениям, поэтому анализ рынка потребителей, производимого товара занимает важное место в деятельности предпринимателя.

Перечисленные положения волнуют американского предпринимателя в большей степени, чем прибыльность компании. И это в полной мере отражается в бизнес-плане. Начиная предприниматель в США имеет очень активную поддержку со стороны государства, которая выражается в консультировании и информационном обеспечении.

В России есть множество программ по поддержке малого и среднего бизнеса. Специализированные организации могут предложить помощь в оформлении кредита, аренде помещения, в открытии торговой точки, а также предоставить консультацию в сфере юридических, бухгалтерских и кадровых вопросов.

Сложность финансовых обстоятельств большинства российских компаний вынуждает рассматривать бизнес-план как план по оздоровлению предприятия, имеющий антикризисную направленность. В остальных случаях сущность бизнес-плана отражает намерение «держаться на плаву», что характеризует неуверенность в экономической сфере для составления долгосрочных динамичных планов.

Одним из важнейших критериев для составления бизнес-плана является его актуальность. Стратегические планы должны основываться на имеющихся в наличии ресурсах предприятия.

Российская экономическая сфера весьма специфична, и деловое стратегическое планирование имеет ряд особенностей. Поэтому многие российские бизнесмены столкнулись с проблемой адаптации зарубежного опыта к отечественным реалиям. Большинство книг, переведенных с иностранного языка, не раскрывали рекомендаций по ситуациям, как оказалось, не свойственным западным странам, но естественным в России. Одной из причин такого отличия является еще не вполне завершившийся переход экономики от планового режима к рыночному, в то время как зарубежная школа бизнес-планирования ушла далеко вперед [6].

Выводы

Бизнес-планирование является современной формой планирования на предприятии. Особенностью и сложностью при изучении бизнес-планирования является то, что здесь имеет место творчество, которое тесно перекликается с рутинными операциями: детальными расчетами, интеграцией различных аспектов бизнес-плана и др. Унифицированных методов или способов ведения бизнеса не существует, так как все случаи индивидуальны, но есть большой опыт успешных бизнес-планов. Другими словами, теория предоставляет технологию разработки эффективных бизнес-планов, но выбор инструментов всегда зависит от ситуации, особенностей страны и ее экономического положения.

Список литературы

1. Сабурова В.Л., Кот Е.М. Развитие мировой практики управленческого учета в бюджетной и коммерческой сферах экономики // *Аграрный вестник Урала*. 2016. № 02 (144). С. 76–79.
2. Сабурова В.Л. История развития планирования за рубежом. [Электронный ресурс]. URL: <https://docplayer.ru/72760874-Istoriya-razvitiya-planirovaniya-za-rubezhom-the-history-of-development-planning-abroad.html> (дата обращения: 20.12.2019).
3. Данилин В.А. Финансовое и операционное планирование в корпорации // *Методы и модели*. М.: Дело, 2014. 616 с.
4. Мотревич В.П. Экономическая история России: учебное пособие для вузов по специальностям: «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». М.: Гуманитарный университет, 2005. 712 с.
5. Халтаева С.Р., Яковлева И.А. Бизнес-планирование. М.: ВСГТУ, 2005. 170 с.
6. Шкурко В.Е., Никитина Н.Ю. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учебное пособие. М.: Уральский университет, 2016. 168 с.