

## РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ

*В. Д. Лунев*

*Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия*

Проведен ретроспективный анализ развития систем планирования на производственных предприятиях России. Выявлена тенденция к постепенному историческому наслоению опыта стратегического планирования и его заимствованию Россией у государств-предшественников. Представлен анализ систем стратегического планирования компаний с государственным участием, частных корпораций, предприятий малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** *стратегическое планирование, государственные корпорации, частные корпорации.*

Постиндустриальное общество, существующее в настоящее время в развитых странах, требует для своего обслуживания значительного количества материальных благ, спрос на которые с каждым годом только растет.

Такие блага создаются двумя доминирующими формами организации хозяйства в лице натурального и товарного производств. Предприятия, существующие в рамках данных производств, находятся в постоянной конкурентной борьбе между собой за тот сегмент рынка, в котором они работают. При этом их деятельность неразрывно сопряжена с множеством рисков и трудностями, заключающимися в необходимости поддержания положительной рентабельности собственного бизнеса, гарантирующей возможность расширенного воспроизводства. Ведь если рентабельность снизится, то осуществление новых циклов производства товара окажется под угрозой и постепенно может привести к разорению и банкротству.

Чтобы избежать такой ситуации, предприятию необходимо стремиться к рационализации использования собственных ресурсов, участвующих в цикле товарного производства, и, как следствие, снижению издержек. Важным компонентом такой рационализации является необходимость совершенствования системы планирования, что делает актуальным вопрос изучения перспективных методов стратегического планирования в концепции деятельности производственных предприятий.

Словарь Webster's New Collegiate Dictionary определяет планирование как разработку метода для создания или выполнения чего-либо для достижения цели. Понятие стратегического планиро-

вания несколько расширяет первое определение и обозначает разработку комплекса мероприятий, которые должны быть проработаны и реализованы в течение конкретно определенного времени конкретными исполнителями с использованием выделенных для этого ресурсов.

Уровню стратегического планирования на предприятии могут соответствовать долгосрочные и некоторые среднесрочные планы; не стоит относить к стратегическим среднесрочные планы тактического уровня и краткосрочные планы оперативного уровня. В силу того что стратегические планы охватывают достаточно длительный период и разрабатываются для стабилизации положения предприятия в условиях неопределенности событий будущего, при их разработке необходимо использовать прогнозирование.

Использование верного метода стратегического планирования может создать для предприятия целый ряд преимуществ, среди которых можно выделить следующие [4]:

- 1) обеспечение возможности использования возникающих условий для успешной деятельности предприятия;
- 2) улучшение координации процессов хозяйственной деятельности предприятия и выработка оптимальных путей достижения целей;
- 3) возможность провести развернутый анализ угроз и проблем (в том числе теоретически существующих в будущих периодах), образующихся в ходе деятельности предприятия;
- 4) возможность создавать и накапливать информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия, что облегчает последующий процесс разработки планов;

5) оптимизация процесса распределения ресурсов и возможность сосредоточить их на наиболее необходимых предприятию направлениях деятельности.

Для правильного понимания текущих тенденций в области стратегического планирования в Российской Федерации необходимо рассмотреть опыт, приведший к их формированию в исторической ретроспективе. Так, развитие стратегического планирования в России можно разделить на три этапа:

- 1) имперский (с 1860 по 1917 г.);
- 2) советский (с 1917 по 1991 г.);
- 3) современный (с 1991 г. по настоящее время).

Имперский этап характеризуется формированием отдельных частей государственного стратегического планирования, явные признаки которого можно проследить начиная с 1860-х гг., поскольку именно в этот период началась государственная регламентация процессов бюджетного планирования. На первых порах она выразилась в учреждении такого органа управления финансовой сферой, как министерство финансов, введении порядка стандартизации документов, сопровождающих финансовые процедуры, модернизации правил на основе которых осуществлялись бюджетные процессы в губерниях и уездах («земская реформа»).

С 1864 г. началось составление бюджетных смет на уровне «земств», как первичных административно-территориальных единиц Российской империи. Обязанностью составления земских смет были наделены земские управы, являющиеся выборными исполнительными органами местного самоуправления. В полномочия земских управ входило непосредственное наблюдение за поступлением доходов, разработка направлений для расхода средств и предоставление отчетов о денежных оборотах. С 1890 г. были серьезно ужесточены требования к сметам, выразившиеся во введении обязательного ежегодного составления смет и необходимом обязательном равенстве расходов доходам. Сметы, разработанные земствами, должны были быть в последующем утверждены на уровне вышестоящих губернских управ, а губернские сметы — на уровне уездных управ. Утверждение решений управ оставалось за земскими собраниями соответствующих уровней, являющихся распорядительными органами самоуправления [1]. Такой порядок разработки и утверждения бюджетных документов сохранялся вплоть до 1918 г.

Первые акты, затрагивающие процессы планирования на производственных предприятиях принадлежали известному экономисту Н. Х. Бунге,

в 1882 г. предложившему «программу фабричного законодательства», которая устанавливала правила организации детского труда. Позже программа вылилась в полноценную форму трудового законодательства, регламентировавшего трудовые отношения между рабочими и владельцами фабрик. Идею о необходимости долгосрочного экономического планирования в 1899 г. выдвинул министр финансов С. Ю. Витте. При нем был взят уверенный курс на технологическое совершенствование российской промышленности. Ярким завершением имперского этапа служат комплексные реформы П. А. Столыпина, являвшегося председателем Совета Министров с 1906 по 1911 г. Среди них можно выделить «аграрную реформу», затрагивавшую производственные отношения в сельском хозяйстве [2].

В силу наличия в Российской империи развитых институтов частной собственности многие производственные предприятия находились во владении собственных и иностранных подданных. Соответственно, государственные реформы стратегического планирования касались их косвенно либо на законодательном уровне (например, в 1897 г. был издан закон, устанавливающий ограничение рабочего дня на фабриках до 11,5 ч для мужчин и 10 ч для женщин и детей, соответственно, рабочие теперь могли избегать переработок и покидать свое рабочее место по графику, что заставляло работодателя другими методами наращивать производственные мощности), либо по желанию самого владельца предприятия (например, табачная фабрика «Донской табак», основанная в 1857 г. в Ростове предпринимателем Василием Осмоловым, в своих стратегических планах сделала долгосрочную ставку на выпуск нестандартных типов табачных изделий, одним из которых стали удлиненные «Асмоловские папиросы» с золотым ободком, они понравились самому императору Николаю II, в результате чего фабрика получила статус «Поставщика двора Его Императорского Величества» и существенно улучшила свое экономическое положение [6]).

Опыт Российской империи заложил основы системы стратегического планирования советского государства, которые выразились в вертикальной иерархии подчинения при разработке планов, формировании бюджетов по административно-территориальному признаку, их обязательном утверждении общественными органами власти, обширным трудовым законодательством и нацеленностью на совершенствование промышленности.

Так, советский этап развития стратегического планирования начался в 1917 г., когда после событий Октябрьской революции была провозглашена РСФСР, позже ставшая частью СССР.

На первых порах данный период в силу тяжелого состояния общества и несформированности сильной государственной власти характеризовался хаосом. Серьезные перемены наступили в 1920 г., когда правительством под руководством В. И. Ленина за один год был разработан масштабный план электрификации страны ГОЭЛРО (государственная комиссия по электрификации России). К разработке плана было привлечено около 200 ученых и инженеров, разделяющих научные воззрения немецкого экономиста Карла Маркса.

Фактически ГОЭЛРО не был ограничен мерами развития энергетического сектора, он затрагивал многие другие отрасли экономики формирующегося государства. Изначально план рассчитывался на 10—15 лет и был уже перевыполнен в 1931 г. Например, выработка электроэнергии в 1932 г. в сравнении с 1913 г. возросла почти в 7 раз (с 2 млрд до 13,5 млрд кВт·ч), хотя в изначальные плановые расчеты закладывался рост всего в 4,5 раза. ГОЭЛРО можно считать первым в мире стратегическим планом развития национальной экономики и, в частности, производственной промышленности [5].

Государственная структура СССР существенно отличалась от устройства Российской империи. Так, в стране исчезла частная собственность, а все ресурсы, находящиеся на территории страны, были признаны собственностью советского народа, управление ими передано в руки специальных государственных органов, одним из которых стал «Госплан».

В задачи «Госплана» вошло централизованное планирование развития народного хозяйства и непосредственный контроль за выполнением утвержденных планов. Все производственные предприятия были подчинены правительству и работали в соответствии с планами, спускаемыми им по вертикали подчинения. Под руководством «Госплана» была осуществлена масштабная программа форсированного наращивания промышленного потенциала, включившая СССР в ряд ведущих индустриальных держав мира. Стратегическое планирование осуществлялось посредством разработки планов, охватывающих 45 лет.

Существенный вклад в развитие стратегического планирования (в СССР оно называлось комплексное научно-техническое и социально-экономичес-

кое прогнозирование) и его методов внесли советские ученые.

Так, в ходе разработки 3-го пятилетнего плана (1938—1942) «Госплан» по поручению Н. А. Вознесенского в дополнение к основному также создал альтернативный план развития народного хозяйства страны, предполагающий упор на совершенствование военно-промышленного комплекса в случае начала открытой военной конфронтации между Советским Союзом и другим государством. Это позволило в 1941—1942 гг. быстро перепрофилировать многие производственные предприятия под нужды фронта и эффективно перераспределить трудовые ресурсы между регионами страны. Этот факт можно считать одним из первых успешных прецедентов применения метода сценарного планирования в управлении экономикой [3].

Л. В. Канторовичем была обоснована эффективности применения математического моделирования при планировании экономических процессов, а позже разработана система многоступенчатой оптимизации стратегических планов. Широкое применение в управлении производством нашла теория межотраслевых балансов В. В. Леонтьева.

В целом директивное управление производственными предприятиями при их существовании в административно-командной форме экономики давало хорошие результаты. Фактически от производства требовалось потребить определенное количество ресурсов и выработать из них определенное количество товара, все остальные процессы, включая логистику и сбыт, оставались в ведении государства.

Такая система имела и свои недостатки. Например, из-за отсутствия конкуренции качество товара могло падать. Кроме того, ограниченные вычислительными мощностями того времени экономисты «Госплана» не всегда корректно определяли потребности экономики в некоторых товарах, что могло приводить к возникновению их дефицита.

В современной России можно наблюдать интересную форму смешанной экономики, появившуюся в период либеральных реформ 1990-х гг.

С одной стороны, отказ от жестких рамок, присущих плановой экономике, вновь привел к появлению институтов частной собственности, новых форм коммерческой деятельности предприятий и индивидуального предпринимательства. Но с другой стороны, возник феномен того, что осколки консервативных установок советской эпохи сохраняются на парадигмальном уровне и находят свое отражение в системах стратегического планирования производственных предприятий и по сей день.

Все российские производственные предприятия можно разделить на два крупных кластера:

1. Государственные корпорации и предприятия с государственным участием.
2. Частные корпорации и предприятия малого и среднего бизнеса.

Примером государственных корпораций могут служить такие компании, как «Роснано», «Ростех», Внешэкономбанк, РЖД. Государственные корпорации создаются согласно отдельным федеральным законам, они не являются коммерческими организациями и учреждаются Российской Федерацией на основании имущественного вноса. Такие корпорации создаются непосредственно для осуществления ценных для общества функций.

Предприятиями с государственным участием являются те предприятия, где Российская Федерация владеет контрольным или любым другим пакетом акций. Среди них напрямую РФ владеет акциями ПАО «Русгидро» (60,56% акций принадлежат РФ, далее в скобках процент акций в руках государства на 02.04.2020), ПАО «Газпром» (38,37%), ПАО «Первый канал» (38%), ПАО «Ростелеком» (49%), ПАО «Аэрофлот» (51,17%), ПАО «Алроса» (33,02%), ПАО «ВТБ» (12,13%), ПАО «Россельхозбанк» (78,65%) и др.<sup>1</sup> Данные компании в подавляющем большинстве унаследовали имущество своих советских предшественников и также являются социально важными, так или иначе содействуя достижению государственных стратегических целей. Кроме того, к этому кластеру относятся компании с непрямым участием государства; так, например, ПАО «Роснефтегаз» на 100% принадлежит государству и при этом владеет пакетами акций крупнейших нефтегазовых корпораций, среди которых «Роснефть» (контрольный пакет), «Газпром» (26,36%), ОАО «Интер РАО ЕАС» (27,63%), что позволяет РФ участвовать в непосредственном управлении ими. К компаниям с таким непрямым государственным участием, также относятся «АвтоВАЗ», «Россети», «Мосэнерго», «Башнефть», «КАМАЗ» и др.

Стоит отметить, что данные предприятия осуществляют производство товаров и услуг в условиях достаточно ограниченной конкуренции, ибо по сравнению с предприятиями частного кластера

<sup>1</sup> Реестр предприятий, находящихся в собственности РФ, госкорпораций, хозобществ, акции (доли) которых находятся в собственности РФ (<http://esugi.rosim.ru/Section/OpenInfo/finder/Index/56a395de-5f33-497e-8aa3-c4b27d165017?BrowserId=849b732a-d0b2-4742-8f3f-b592d5ff3bb4>).

они получают существенную государственную поддержку и зачастую являются монополистами в своей сфере деятельности, что делает их системы стратегического планирования достаточно специфическими для капиталистической формы экономики. Для примера рассмотрим систему стратегического планирования ПАО «Русгидро».

Компания входит в число наиболее крупных мировых гидрогенерирующих компаний и контролирует более 90 объектов возобновляемой энергетики. Организационная структура компании включает в себя более 100 подконтрольных обществ и 19 филиалов, находящихся на всей территории России, в которых работают 69,6 тыс. чел.

Долгое время компания использовала стандартную систему традиционного стратегического планирования, однако в 2012 г. был запущен инновационный проект «Система сводного планирования» (ССП), фактически представляющий собой единое информационное пространство для работы различных подразделений (производство, финансы, закупки), интерпретированное в форме, доступной для компьютерных устройств<sup>2</sup>.

Основной целью разработки SSP стала необходимость в сокращении временных и финансовых затрат на разработку производственных и инвестиционных программ. Данная система использует программный метод стратегического планирования и позволяет формировать долгосрочные и среднесрочные планы; планировать и согласовывать программы закупок; автоматически формировать документацию; консолидировать процессы стратегического и операционного планирования, протекающие на разных уровнях реализации.

Период планирования, который охватывает система, достаточно длителен. Так, для долгосрочных планов это 15 лет и более, для среднесрочных — 6—10 лет.

На 2020 г. процесс работы с SSP выглядит следующим образом:

1. Менеджмент компании ставит плановые цели производственных программ, принимает решения о распределении средств через инвестиционные программы.

2. Финансовый отдел оценивает эффективность предложенных инвестиционных проектов, формирует бюджет и программы закупок, необходимых для достижения плановых целей производственных и инвестиционных программ.

<sup>2</sup> Система сводного планирования «Русгидро» (<https://digdes.ru/products/sistema-svodnogo-planirovaniya>).

3. Отдел производства осуществляет процесс разработки и согласования производственного плана, формулирует сводные отчеты, все данные загружаются в компьютерную информационную среду.

4. Менеджмент осуществляет контроль достижения плановых целей и выполнения инвестиционных программ, при необходимости внося изменения.

Таким образом, ССП представляет собой замкнутую на руководстве компании систему, позволяющую отслеживать процессы разработки и выполнения стратегических планов. За время работы системы ПАО «Русгидро» смогло сократить временные затраты на планирование в 1,5 раза, снизить производственные потери за счет выделения в программах приоритетных мероприятий на 7—8% и сократить время простоя оборудования на 3—7%, а также повысить прозрачность процесса планирования.

Важно отметить, что ПАО «Русгидро», являясь компанией с государственным участием, получает постоянные субсидии из бюджета России, а также имеет кредитные линии в крупных банках. Это создает существенный вспомогательный финансовый поток и обуславливает столь высокие временные рамки среднесрочных и долгосрочных планов. Такой порядок финансирования имеют и многие другие компании государственного сектора.

В 2018 г. путем субсидирования компания получила порядка 41,6 млрд руб., в 2019 г. эта цифра снизилась до 39,9 млрд руб. Общая выручка компании в 2018 г. составила 400 448 тыс. руб. при выручке 406 625 тыс. руб. в 2019 г. Годовой рост выручки составил 1,6%, при этом показатель скорректированной чистой прибыли снизился на 27%. Такие финансовые показатели могут говорить о необходимости дальнейшего совершенствования системы стратегического планирования компании<sup>1</sup>.

Далее рассмотрим пример системы стратегического планирования частной корпорации ПАО «Магнит». Корпорация является крупнейшей сетью розничной торговли в России, насчитывающей порядка 14,5 тыс. магазинов, обслуживаемых 300 тыс. сотрудников. Также компания имеет широкий ряд собственных производственных подразделений на территории Краснодарского края.

ПАО «Магнит» использует метод программно-целевого управления, который заключается в строгой привязке программ к достижению стра-

тегических целей и их согласованности между собой. В основе выборки целей лежит технология матрицы принятия решений, где каждой цели выставляется балл по ее полезности для компании. Цели, набравшие наибольшее число баллов, становятся ключевыми<sup>2</sup>.

Планы разрабатываются департаментом планирования и утверждаются советом директоров компании. Так, система включает в себя два компонента:

1. Краткосрочная программа мотивации. Данная программа включает в себя планы длительностью один год, опирающиеся на стратегические цели и годовой бюджет. В рамках программы каждый отдел компании получает собственные нормы КПЭ (ключевые показатели эффективности) к достижению которых должен стремиться. В случае достижения показателей сотрудникам выплачивается бонус. Такое же правило распространяется на всех менеджеров, в КПЭ которых входят целевые показатели выручки, сопоставимых продаж (LFL), EBITDA. Чем выше уровень руководителя, тем больше у него доля корпоративных КПЭ по сравнению с личными.

2. Долгосрочная программа мотивации. Программа разрабатывается сроком на пять лет и ставит перед собой цели повышения стоимости акций и роста EBITDA. Всего исполнителями долгосрочного стратегического плана становятся 50 руководителей высшего звена, в случае успешного выполнения плана они вознаграждаются акциями и опционами корпорации.

Можно отметить, что в отличие от «Русгидро», ставящей в приоритет автоматизацию и контроль своей системы планирования, «Магнит» придерживается более либерального вектора развития, направленного на стимулирование производительности своих работников за счет их материального поощрения. Такой подход позволяет компании поддерживать свою прибыль на уровне более 30 млрд руб. в 2017, 2018 отчетных годах.

Анализируя популярные элементы систем стратегического планирования производственных российских компаний среднего и малого бизнеса на 2020 г., можно сделать вывод о достаточно низком уровне использования ими современных методов стратегического планирования. Большинство российских предприятий этой группы опираются на традиционную систему планирования с исполь-

<sup>1</sup> Группа «Русгидро» публикует финансовые результаты по МФСО за 2019 год (официальный сайт ПАО «Русгидро»: [http://www.rushydro.ru/investors/IR\\_news/109710.html](http://www.rushydro.ru/investors/IR_news/109710.html)).

<sup>2</sup> Стратегия трансформации «Магнита» (<http://ir.magnit.com/wp-content/uploads/Magnit-Transformation-Strategy-RUS.pdf>).

зованием балансового и технико-экономического, графического методов. Это подтверждается ситуацией апреля 2020 г., когда в результате обстоятельств, вызванных пандемией коронавирусной инфекции (Covid-19), порядка 3 млн российских предприятий оказались под угрозой разорения и закрытия. Как показал опрос Торгово-промышленной палаты РФ, в условиях существенного снижения спроса каждое третье предприятие сможет продолжать работу максимум в течение одного квартала<sup>1</sup>. Данная ситуация позволит российскому бизнесу понять необходимость разработки стратегических планов, охватывающих различные варианты развития событий будущего и хеджирования

<sup>1</sup> ТПП предупредила о риске разорения 3 млн предпринимателей из-за вируса (<https://www.rbc.ru/economics/21/03/2020/5e7490569a7947467949c77d>).

собственных рисков, а правительству выработать стандартные процедуры для оказания помощи предприятиям, попавшим в сложную ситуацию из-за обстоятельств форс-мажора.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить тенденцию к постепенному историческому наслоению опыта стратегического планирования и его заимствованию Россией у государств-предшественников. Подвергнутый влиянию глобализации директивный опыт СССР создал в России интересные формы частно-государственного партнерства, выраженные в существовании компаний с государственным участием, и при этом не помешал развитию других, более либеральных форм стратегического планирования, которые представляют собой обширную область для дальнейшего изучения.

### Список литературы

1. Истомина Н. А. О планировании смет в губерниях Российской империи во второй половине XIX — начале XX в. // Финансы и кредит. 2012. № 27 (507). С. 72—76.
2. Морозова Ю. С. Система государственного планирования в России: становление и развитие // Вестник КамчатГТУ. 2013. № 25.
3. Плешакова М. В., Лунев В. Д. Возможности использования сценарного планирования при распределении ресурсов на производственном предприятии (зарубежный опыт) // Экономика: теория и практика. 2020. № 1 (57). С. 64—70.
4. Шкурко В. Е., Никитина Н. Ю. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: [учеб. пособие]. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2016. 172 с.
5. Большая советская энциклопедия: в 30 т. / гл. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. М.: Совет. энцикл., 1969—1978.
6. Табачное производство и фабрика В. И. Асмолова // Всероссийская художественно-промышленная выставка в Москве 1882 года: Газета. 1882. № 5. С. 34.

### Сведения об авторе

**Лунев Владимир Дмитриевич** — магистрант экономического факультета Кубанского государственного университета, Краснодар, Россия. [laari\\_1996@mail.ru](mailto:laari_1996@mail.ru)

*Bulletin of Chelyabinsk State University.*  
2020. No. 6 (440). *Economic Sciences. Iss. 69. Pp. 225—231.*

## RETROSPECTIVE ANALYSIS OF STRATEGIC PLANNING IN THE PRODUCTION ENTERPRISES OF RUSSIA

**V. D. Lunev**

*Kuban State University, Krasnodar, Russia. [laari\\_1996@mail.ru](mailto:laari_1996@mail.ru)*

The article provides a retrospective analysis of the development of planning systems in production enterprises in Russia. A tendency towards a gradual historical layering of the experience of strategic planning and its borrowing by Russia from its predecessor states is revealed. The analysis of strategic planning systems of companies with state participation, private corporations, small and medium enterprises is presented.

**Keywords:** *strategic planning, public corporations, private corporations.*

## References

1. Istomina N. A. (2012) *Finansy i kredit*, no. 27 (507), pp. 72—76 [in Russ.].
2. Morozova J. S. (2013) *Vestnik KamchatGTU*, no. 25 [in Russ.].
3. Pleshakova M. V., Lunev V. D. (2020) *Ekonomika: teoriya i praktika*, no. 1 (57), pp. 64—70 [in Russ.].
4. Shkurko V. E., Nikitina N. J. (2016) *Biznes-planirovanie v predprinimatel'skoj deyatel'nosti* [Business planning in entrepreneurial activity]. Ekaterinburg, Ural St. Univ. Publ., 167 p. [in Russ.].
5. Prokhorov A. M. (1969—1978) *Bol'shaya sovetskaya enciklopediya* [Great Soviet Encyclopedia]. Moscow, Sovetskaya entsiklopediya [in Russ.].
6. (1882) *Tabachnoe proizvodstvo i fabrika V. I. Asmolova* [Tobacco production and factory of V. I. Asmolov]. *Vserossiyskaya hudozhestvenno-promyshlennaya vystavka v Moskve 1882 goda: Gazeta* [Russian Art and Industry Exhibition in Moscow in 1882: Newspaper], no. 5, pp. 34 [in Russ.].