

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НОРМИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются теоретико-методологические вопросы, связанные с целесообразностью введения понятия «стратегическое нормирование» в научный оборот в качестве инструмента стратегического менеджмента и планирования. Являясь неотъемлемой частью всех функций управления, стратегический подход к нормированию позволяет существенно повысить уровень информационно-аналитического обеспечения разработки и реализации управленческих решений стратегического характера.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент и планирование, функции управления, факторы внешней среды, регламентация показателей, стратегическое нормирование.

В последней трети XX – начале XXI века наметилась тенденция разделения основных функций (и соответствующих инструментов) управления на текущие и стратегические. Таким образом, появились, приобрели «права гражданства» и возможности развития столь важные функции, как стратегический менеджмент, стратегическое планирование, стратегический учет, стратегический анализ. Их возникновение обусловлено изменениями деятельности организаций в условиях жесткой конкуренции, неопределенности и нестабильности. В связи с этим возникает необходимость переноса фокуса внимания высшего руководства с текущего регулирования производственного процесса на оценку внешнего окружения, чтобы адекватно и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. Помимо этого

требуется проведение всестороннего анализа сильных и слабых сторон во внутренней среде компании с целью поддержания ее конкурентоспособности в течение длительного периода времени.

В настоящее время в отечественной экономической теории применяется «стратегическая» терминология, разработанная в основном зарубежными исследователями и адаптированная тем или иным образом к условиям хозяйствования отечественных предприятий [1, 2].

Стратегический менеджмент (управление) рассматривается как деятельность высшего руководства, связанная с поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением, которая позволяет добиваться своих целей в долгосрочной перспективе. В качестве функций (элементов) управления принято выделять планирование, организацию, мотивацию, контроль, анализ и принятие решений [3, 4].

В традиционном понимании (для текущего и оперативного менеджмента)

<sup>1</sup> Синянская Елена Рудольфовна – старший преподаватель кафедры учета, анализа и экономики труда Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: SIN-ER@mail.ru

качественная взаимосвязь этих элементов призвана обеспечивать стабильность управляемой системы в определенных условиях хозяйствования, т.е. финансовую устойчивость организации, приемлемый уровень рентабельности, отсутствие социальной напряженности в трудовых коллективах.

Применительно к стратегическому управлению, в противоположность краткосрочному, наиболее значимой функцией выступает планирование как непрерывный процесс в силу постоянной неопределенности будущего. Большинство авторов рассматривают следующие составляющие стратегического планирования [5]:

- выработку стратегической установки (миссии организации, философии ее существования), а также анализ недостатков и потенциальных возможностей под воздействием факторов внутренней и внешней среды;
- определение корпоративных целей и их конкретизация в более локальных задачах (выбор из альтернативных решений);
- разработка тактики реализации стратегических целей и задач (организационная структура, система мониторинга, методы, информационное обеспечение) и оценка заложенных рисков;
- возможности пересмотра плановых показателей при непредвиденных обстоятельствах (в связи с тем, что первоначальное планирование осуществляется в условиях неопределенности).

Исследования в области стратегического учета и контроля развиваются в основном в рамках управленческого учета. Он выступает в качестве информационного обеспечения процесса принятия стратегических управленческих решений и выполняет функцию обратной связи

между системой управления и объектом управления. Отличие стратегического управленческого учета от традиционного связано с большей ориентацией на оценку влияния внешних факторов на хозяйственную деятельность организации. Роль стратегического контроля заключается в сопоставлении достигнутых результатов и стратегических целей для обеспечения возврата к стадии принятия решений на более аргументированном уровне [6].

Стратегический анализ осуществляется на всех стадиях стратегического менеджмента: от оценки реалистичности стратегических целей на этапе планирования до определения состояния в каждый конкретный момент времени на этапе реализации стратегии. Анализ внутренней среды организации позволяет оценить ее стратегический потенциал, анализ внешнего окружения – выявить имеющиеся угрозы и оценить возможности получения конкурентных преимуществ. На этапе формулирования стратегических целей и задач анализ позволяет выбрать наиболее предпочтительный из имеющихся альтернативных вариантов. На этапе внедрения стратегии осуществляет контрольную функцию, позволяющую корректировать принимаемые решения.

На наш взгляд, одним из наиболее слабых мест в разработке и осуществлении средне- и долгосрочной стратегии является в настоящее время отсутствие научно обоснованных стратегических норм использования важнейших видов ресурсов, в первую очередь человеческого капитала, роль и значение которого в процессе перехода к инновационной экономике неуклонно возрастает. Более того, мы полагаем, что стратегическое планирование, стратегический учет и стратегический анализ не могут в полной мере выполнять свои задачи, если они не опираются на систему норм и

нормативов стратегического характера. Без детализации поставленных целей и задач и четкого механизма их осуществления выработанная стратегия может остаться только красиво провозглашенным лозунгом. Чтобы избежать этого, необходимо реализовывать все вышеперечисленные функции управления в практической деятельности с использованием определенных расчетов, обоснований, критериев, выражающихся в количественных характеристиках либо сформулированных как тенденция или ориентир для достижения целей.

В связи с этим для повышения качества разработки стратегии фирмы и научной обоснованности стратегического планирования представляется целесообразным идентифицировать содержание стратегического нормирования.

Стратегическое нормирование должно выступать в качестве необходимого инструмента реализации основных и дополнительных функций управления. При этом норма понимается не как раз и навсегда установленный показатель, а как гибкая система мер фиксации определенных желаемых состояний управляемой системы, подлежащих корректировке при изменении внешних условий или внутренних параметров. Нормирование опосредованно влияет на весь процесс социально-экономической деятельности хозяйствующего субъекта через принятие управленческих решений, а также непосредственно реализуется через совокупность применяемых приемов и методов на каждом этапе стратегического планирования, учета и анализа.

Нормативные показатели, входящие в систему стратегического нормирования, могут быть выражены следующим образом:

1) установлены законодательством в виде налоговых ставок, норм бухгалтерского учета и отчетности, требований к количественным показателям затрат,

формирующим качество и безопасность товаров;

2) выбраны в качестве наиболее приемлемого из альтернативных вариантов (например затраты, включаемые в себестоимость тех или иных видов продукции исходя из принципа минимальных издержек) или возможных к применению методов (методы анализа, учета, построения организационной структуры);

3) определены расчетным путем исходя из планируемых потребностей в тех или иных видах ресурсов (например, численность основного, вспомогательного и управленческого персонала);

4) установлены косвенным путем через необходимость структурирования определенных процессов (информационная связь, документооборот, системы ответственности и мотивации) или введение периодичности определенных действий (отчетность, согласование с учредителями, возврат к корректировке принятых решений);

5) установлены через перечень требований, методов, процедур, действий, которые позволяют регламентировать тот или иной процесс (например, квалификационные требования к работникам, система вертикальной и горизонтальной связи внутри предприятия, отношения администрации и трудового коллектива).

В таблице рассмотрены наиболее распространенные варианты нормируемых (подлежащих регламентации) показателей, применяемых для осуществления управленческих функций.

Как было указано выше, основным отличием стратегического управления от текущего управления является его тесная связь с факторами внешней среды. На рис. 1 приводится схема взаимосвязи норм, определяющих взаимоотношения фирмы с внешним окружением, для расширения возможностей стратегического планирования. Анализ взаимосвязи показателей опирается на представление

Показатели деятельности организации, подлежащие нормированию (регламентации) в соответствии с функциями стратегического управления

Наименование функции (элемента)	Показатели, подлежащие нормированию (регламентации)
1	2
Стратегическое планирование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ассортимент продукции и услуг включая весь комплекс издержек производства и реализации</li> <li>2. Численно-квалификационный состав персонала</li> <li>3. Расходы на инновационную деятельность</li> <li>4. Расходы на установление и поддержание правовых и социальных гарантий трудовых коллективов и работников</li> <li>5. Расходы на охрану труда и технику безопасности</li> <li>6. Налоговые отчисления</li> <li>7. Порядок распределения прибыли</li> <li>8. Нормы экологической безопасности</li> </ol>
Организационная функция	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правовые нормы хозяйственной деятельности фирмы</li> <li>2. Технологическая обоснованность обособления структурных подразделений и участков</li> <li>3. Кооперация и разделение труда (в т.ч. квалификационные требования, совмещение, делегирование полномочий)</li> <li>4. Система горизонтальных и вертикальных связей</li> <li>5. Отношения между руководством и собственниками</li> </ol>
Функция мотивации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивация труда и карьерного роста через регулирование отношений по материальному и моральному стимулированию, а также через участие в прибылях (для работников, являющихся акционерами)</li> <li>2. Мотивация предпринимательства через установление системы внутривозрастных отношений между подразделениями (критерии кооперации и внутренней конкуренции)</li> <li>3. Мотивация инновационной деятельности (в том числе инвестиций в человеческий капитал) посредством установления желаемых ориентиров или сравнения с конкурентами</li> <li>4. Мотивация корпоративной приверженности через создание условий труда и социальных гарантий лучше, чем у конкурентов</li> <li>5. Этические нормы поведения и делового общения внутри коллектива, с представителями других организаций и государственных органов</li> </ol>

1	2
Стратегический учет, анализ и контроль	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Законодательные и нормативные акты по формированию учредительных документов, бухгалтерскому учету и налогообложению</li> <li>2. Распределение ответственности между подразделениями и отдельными работниками</li> <li>3. Нормы документооборота, состава и периодичности отчетности</li> <li>4. Регламентация внешнего информационного обеспечения и внутривозрастных коммуникационных связей</li> <li>5. Нормы расхода и распределения ресурсов, включаемых в себестоимость, выбор методов учета затрат</li> <li>6. Методологии, применяемые для анализа показателей на различных уровнях и различных этапах управленческой деятельности</li> <li>7. Периодичность проведения аналитических процедур для принятия новых или корректировки управленческих решений</li> <li>8. Варианты и быстрота реагирования на выявляемые отклонения</li> </ol>
Принятие управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лица, правомочные принимать решения и иерархия уровней, на которых эти решения принимаются</li> <li>2. Круг вопросов, по которым должны приниматься решения на этапе планирования</li> <li>3. Оперативность принимаемых решений на этапе реализации стратегии</li> <li>4. Критерии оценки эффективности принятых решений</li> </ol>
Деятельность аппарата управления (менеджмент в узком понимании)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Численный состав и квалификационные требования к административно-управленческому аппарату</li> <li>2. Организационная структура и степень ответственности АУП (система внутреннего контроля)</li> <li>3. Периодичность и программы повышения квалификации</li> <li>4. Информационное, правовое и техническое обеспечение</li> <li>5. Оценка необходимости, возможности и готовности высшего персонала к инновационной деятельности и инновационным методам управления</li> </ol>

о фирме как открытой системе, которой при планировании своей деятельности на долгосрочный период необходимо учитывать следующие аспекты:

- влияние факторов внешней среды не вызывает непосредственной необходимости установления нормативных показателей, но

оно предъявляет определенные требования или дает альтернативные варианты решений, в соответствии с которыми производятся дальнейшие расчеты;

- непосредственное определение приведенных в схеме норм носит типовой характер и должно кон-

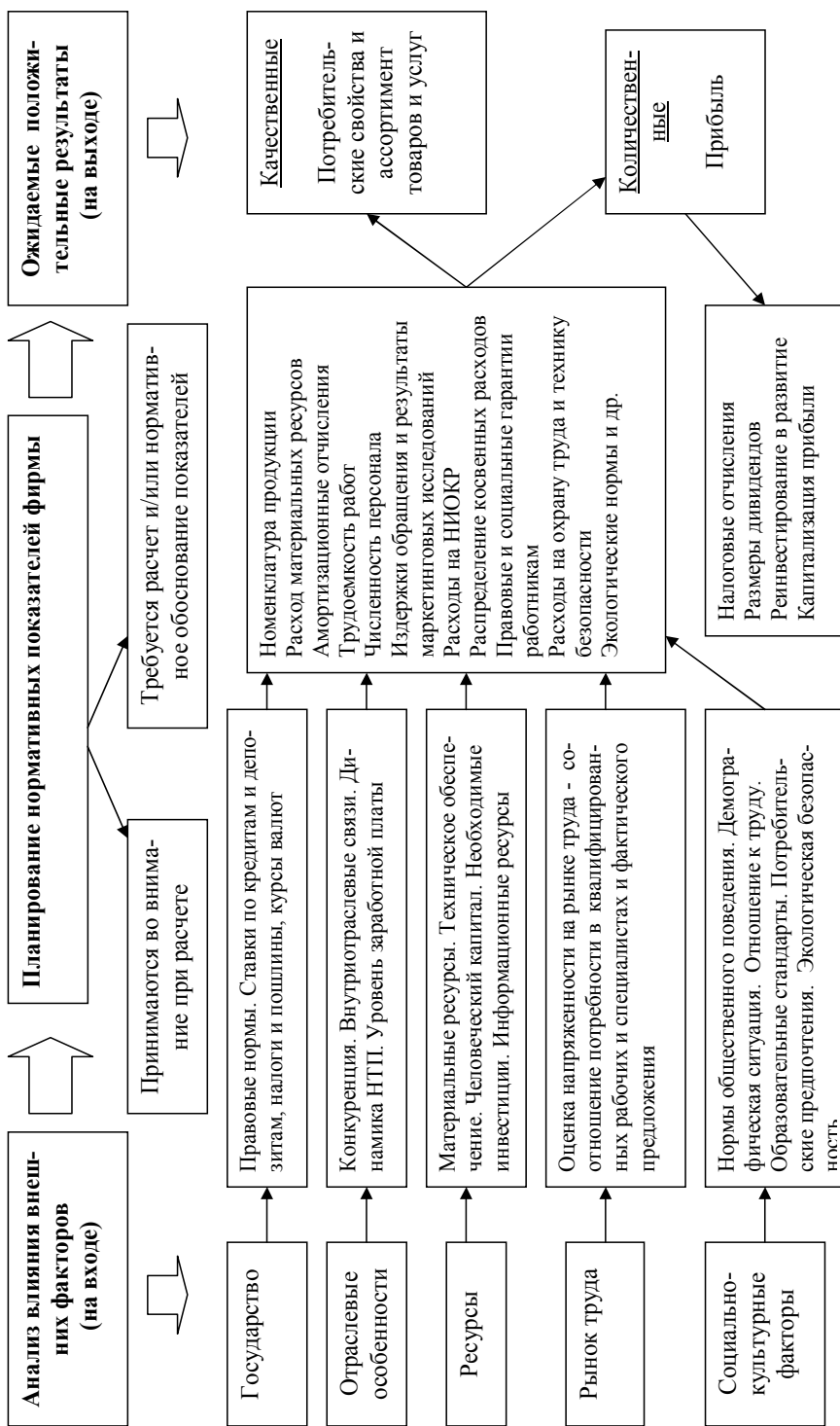


Рис. 1. Взаимосвязь внутренних нормативных показателей фирмы с внешней средой при стратегическом планировании

кретизироваться в соответствии со спецификой деятельности каждого предприятия;

- использование разрабатываемых предприятием внутренних нормативов для получения положительных ожидаемых результатов на выходе рассматривается с точки зрения получения дополнительного эффекта.

На рис. 2 показана связь разработки внутренних норм с получаемыми на выходе результатами с точки зрения целеполагания всей деятельности фирмы:

- удовлетворение интересов собственников в получении дохода;
- реализации целей и задач самой организации, связанных с ее дальнейшим развитием и обеспечением стабильности;

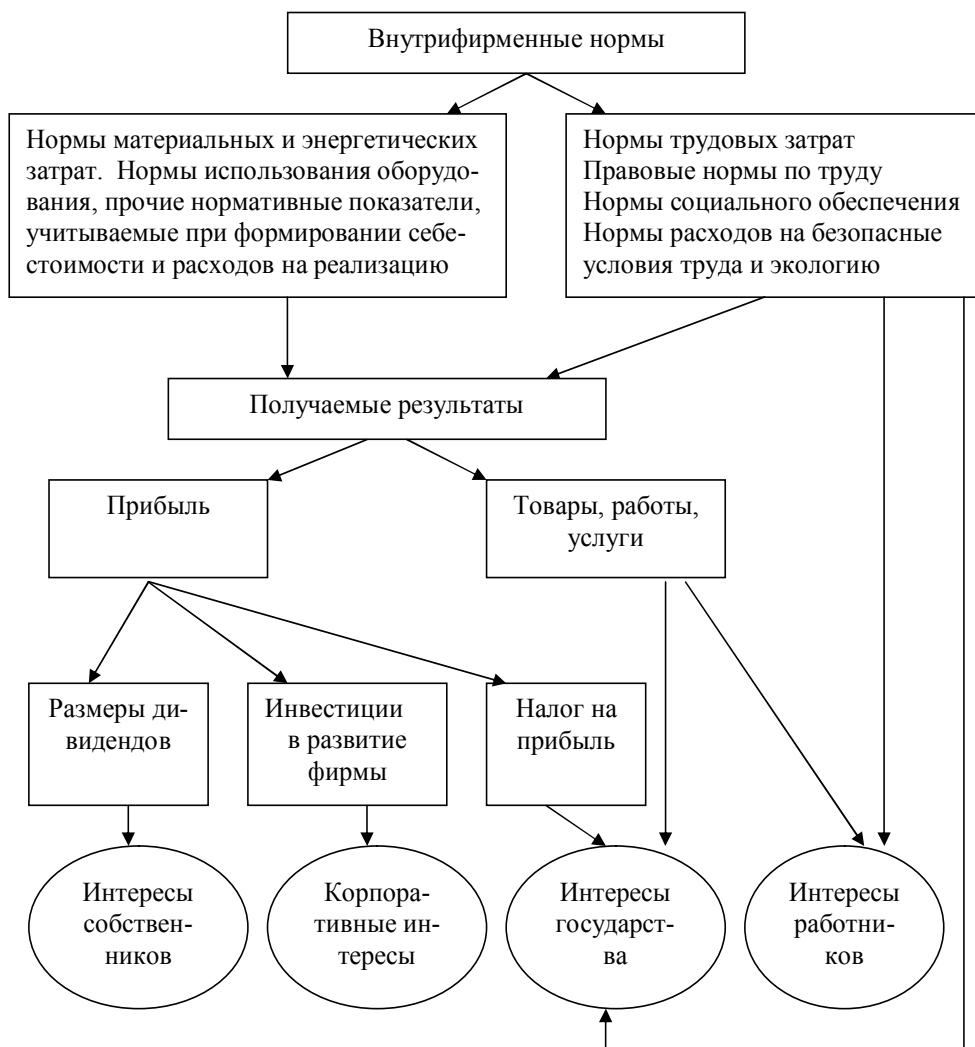


Рис. 2. Взаимосвязь нормируемых показателей деятельности фирмы с основными целями стратегического планирования (удовлетворение интересов различных групп)

- удовлетворении интересов государства в пополнении бюджета и насыщении рынка качественными товарами и услугами;
- поддержании интересов работников в получении материального вознаграждения, социальных гарантий и возможности самореализации.

Кроме указанных в схеме связей, интересы работников могут частично совпадать с интересами собственников, если работники являются одновременно акционерами.

Из таблицы и рисунков следует вывод о том, что стратегическое нормирование – неотъемлемая часть управленческих функций и этапов стратегического менеджмента, в первую очередь, планирования. Система регламентируемых тем или иным образом показателей способствует осуществлению поставленных стратегических задач и достижению ожидаемых параметров. При этом нужно принимать во внимание следующие положения:

1) проектируемые стратегии должны быть разбиты на промежуточные этапы, по которым предусмотрено осуществление контрольных функций с возможностью корректировки дальнейших решений;

2) в качестве исходных нормативов следует принимать федеральные и местные законодательные акты, касающиеся регистрации предприятий, лицензирования деятельности, надзора государственных органов, бухгалтерского учета и налогообложения, финансово-кредитной системы;

3) в процессе проектирования новых товаров или сокращения издержек при дальнейшем производстве существующей продукции требование по нормированию всех видов ресурсов ведет, в конечном итоге, к удовлетворению основной потребности общества в полу-

чении услуг и товаров высокого качества, а также повышает конкурентоспособность продукции;

4) для целей роста прибыли и повышения отдачи капитальных вложений существенным моментом является выбор наиболее приемлемых методов, способов, приемов соединения технологических, организационных и трудовых процессов;

5) для усиления трудовой мотивации и эффективного использования человеческого капитала организации требуется создание четкой и ясной системы критериев оплаты труда, материального и морального стимулирования. Необходим также контроль за исполнением со стороны работодателей законодательства по социальному обеспечению и охране труда;

6) разработка квалификационных требований, предъявляемых к персоналу в конкретных условиях деятельности организации, установление степени ответственности за выполнение обязанностей и принимаемые решения (не только для исполнителей, но и для высшего руководства), с одной стороны, позволяют оценить необходимость затрат на набор новых и обучение имеющихся работников и облегчают расчеты плановой численности персонала на перспективу, с другой стороны, регламентируют вертикальные и горизонтальные связи организационной структуры;

7) аналогично нормативному закреплению в уставе организации порядка отношений высшего руководства и собственников необходимо упорядочить взаимоотношения административного аппарата и работников в коллективных договорах длительного срока. Это дает возможность принимать стратегические решения, учитывая интересы всех трех сторон.

8) наименее подвержены регламентации совокупность вопросов, связанных



с инновационной деятельностью. Здесь можно сформулировать качественные требования и потребность в инновациях, рассчитать затраты на НИОКР, приобретение нематериальных активов, выявить интеллектуальный потенциал собственных работников либо необходимость привлечения специалистов со стороны;

9) соблюдение экологических норм хотя и требует определенных затрат и снижает прибыль но, в конечном счете, удовлетворяет и общественные интересы, и интересы всех работников в безопасности жизнедеятельности, поэтому данные нормы всегда носят долгосрочный стратегический характер.

Таким образом, все вышеизложенное позволяет сделать вывод о необходимости и целесообразности введения в научный оборот, а также в практику управления термина «стратегическое нормирование», что дает возможность существенно повысить уровень информационно-аналитического обеспечения разработки и реализации

управленческих решений стратегического характера.

Стратегическое нормирование можно идентифицировать как инструмент стратегического менеджмента и планирования, устанавливающий количественные и качественные критерии для формирования целей и задач конкретных стратегий и позволяющий осуществлять мониторинг реализации стратегических решений. В стратегическом планировании стратегическое нормирование выполняет функцию научного обоснования и конкретизации разрабатываемых целей и задач. В стратегическом анализе установленные нормы выступают в качестве ориентира, с которым сопоставляются фактические показатели. В стратегическом учете эти нормы являются базой для взаимоувязки отдельных факторов производственного и трудового процессов с общей корпоративной концепцией целеполагания, организации, мотивации и осуществления контрольных функций.

### **Список использованных источников**

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмפל Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2001. 336 с.
3. Fayol Henry. General and industrial management. London. Pitman, 1949.
4. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Академический Проект, 2005. 1088 с.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2008. 472 с.
6. Керимов В.Э. Стратегический учет. М.: Омега-Л, 2010. 167 с.