

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Необходимость введения стратегического планирования на предприятии обусловлена тем, что конкурентоспособность в значительной мере зависит от правильности выбранной стратегии, ее реализации, следовательно, от эффективной работы менеджеров в области стратегического планирования. Поэтому в современных условиях развития украинской экономики одной из актуальных проблем прикладного характера на предприятиях становится разработка методологических и методических основ стратегического планирования.

Радикальное реформирование украинской экономики заставило руководство предприятий по-новому взглянуть на роль стратегического планирования. Правильно подстроиться под платежеспособный спрос и успешно конкурировать на рынке – основная задача деятельности предприятия, ориентированного на рынок, что достигается по средствам формирования и реализации стратегии.

Объектом данного исследования являются теоретические основы стратегического планирования на предприятии.

Предметом исследования выступают методы организации стратегического планирования.

*Целью* статьи является консолидация информации по совершенствованию стратегического планирования.

Стратегическое планирование и стратегический менеджмент уже несколько десятилетий являются одним из общепризнанных направлений развития экономической науки в промышленно развитых странах. Теоретические основы исследования и практика реализации стратегического планирования масштабно исследуются в трудах зарубежных ученых: С. Хофер, М. Портер, Й. Шумпе-

тер, Д. Миллер [1-4]. Общепризнанными «отцами» стратегического планирования являются К. Эндрюс и И. Ансофф [5-6].

Стратегическое планирование – это особый вид плановой деятельности, который заключается в разработке стратегий, причем реализация этих стратегий обеспечивает эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе и быструю адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

По мнению Г. Стейнера, предметом, которым может заниматься стратегическое планирование, является любая деятельность, касающаяся предпринимательства [7, с. 95]. Стратегическое планирование занимается изучением возможностей использования в практической деятельности составления планов объективных законов, определяющих развитие экономики.

Для каждой конкретной организации системы более высокого порядка выступают в виде определенной среды, состоящей из хозяйственных и правительственных органов управления; рынка, отечественных и зарубежных конкурентов, средств информации и инфраструктуры [8, с. 58].

Стратегическое планирование в организации основывается на следующих положениях.

*Первое положение.* Организации являются сложными социально-экономическими системами, которые характеризуются рядом особенностей:

организации создаются для достижения определенных целей;

наличие определенных ресурсов и их преобразование в материальные блага;

соизмерение затрат на производство и использование товара с результатами деятельности;

сложность внутренней среды организации;

многокритериальность задач управления;

большая динамичность протекающих в системе процессов;

необходимость управления организацией, для чего создается специальный орган управления, имеющий определенную функцию и организационную структуру, систему утвержденных норм контроля за их соблюдением.

*Второе положение.* Организации являются открытыми системами, на которые воздействуют многочисленные факторы внешней среды. Поэтому эффективность организации и стратегия в значительной степени определяются ее адаптивными возможностями.

*Третье положение.* Стратегии организаций во многом уникальны, следовательно, универсальных решений на все случаи жизни нет, отсутствуют и стандартные наборы правил, и порядок решения стратегических задач.

Методология планирования базируется на следующих принципах:

обоснованный и сознательный выбор целей и стратегии развития организации;

постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности организации;

обеспечение соответствия между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами и элементами организации;

индивидуализация стратегии, где каждая организация имеет свои особенности, обусловленные сложившимся составом кадров, материально-технической базой, культурой и другими чертами;

четкое организационное разделение задач стратегического планирования от задач оперативного планирования.

В философии методология науки определяется как система принципов и способов организации и построение теоретической и практической деятельности, а также учения об этой системе.

Опираясь на данное определение методологии науки, мы можем дать следующие определения методологии стратегического планирования, учитывающее его особенности: это органическое единство – логики разработки стратегических прогнозов, проектов программ и планов; специфических методологических принципов и подходов; системы показателей, используемых в процессе стратегического планирования, а также системы методов составления и обоснования оптимальности, прогнозных и плановых показателей, выражающих задания стратегических программ и планов [8, с. 58].

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Существуют четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктовой рыночной стратегией, или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Стратегии имеют несколько отличительных черт:

1) процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;

2) сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

3) необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события;

4) в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;

5) как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи;

6) поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся;

7) стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних – превращается в ориентиры.

Значит стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработ-

ка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих.

Стратегия должна подсказать, как сделать то же самое, что конкуренты, но по-другому. К сожалению, чтобы продолжать зарабатывать, нужно одновременно заниматься и повышением эффективности, и стратегическим позиционированием [9, с. 86].

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, достаточно велико [10, с. 3]. Анализ литературы позволяет выявить два основных подхода к типологизации стратегий: априорный и апостериорный. Априорный подход предполагает, что типы стратегий формулируются на основе теоретических, концептуальных моделей, а затем проверяются и анализируются на основе эмпирических данных. Критика таких подходов заключается в том, что они часто не отражают реального мира бизнеса и сильно различаются по степени обобщения. В последнее время все большее число исследователей склоняются к выделению на основе теоретических моделей гибридных (комбинированных) стратегий поведения предприятий.

Апостериорный подход к классификации стратегий, в отличие от априорного, заключается в том, что типология стратегий формируется на основе изучения эмпирических данных. Для апостериорного подхода первостепенным является определение наиболее важных стратегических переменных, которые будут составлять основу при создании типологии стратегий.

Использование апостериорного подхода к анализу стратегий позволяет выявить разнообразие стратегий, используемых реальными предприятиями, поскольку он не несет в себе готовых теоретических моделей и во многом основывается на эмпирическом материале. По нашему мнению, преимущественное использование апостериорного подхода при разработке стратегий в деятельности российских предприятий целесообразно по нескольким причинам:

макросреда деятельности российских коммерческих предприятий отличается вы-

соким уровнем нестабильности, соответственно одно из основных требований, предъявляемых к стратегии, – это ее гибкость;

авторами известных в экономической литературе типов стратегий в абсолютном большинстве случаев являются иностранные ученые-рыночники, такие стратегии, следовательно, требуют значительных усилий по их адаптации к российским условиям.

Ясно, что во внедрении передового опыта никакого выбора нет: это необходимость, пусть порой и неосознанная. А стратегия – всегда выбор. Правильность стратегии можно оценить по пяти критериям:

1) уникальное предложение ценности по сравнению с конкурентами;

2) собственная, уникальная или уникально модифицированная цепочка создания стоимости;

3) явно указанные компромиссы: принятие решений о том, чего компания точно не будет делать;

4) создание условий для синергетических эффектов (стратегическая деятельность должна создавать систему);

5) последовательность в действиях.

На основании рассмотренного материала можно сделать следующие *выводы*.

Стратегическое планирование – это особый вид плановой работы, который заключается в разработке и реализации стратегий. Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, координация и регулирование, организационные изменения.

В хозяйственной практике Украины механизмы стратегического планирования находятся на стадии становления, в настоящее время считается, что украинский рынок вступил в такую стадию развития, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям побеждать в конкурентной борьбе.

Формирование рыночной экономики в Украине сопровождается радикальными изменениями в хозяйственной деятельности предприятий. Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции, усиление конкуренции заставля-

ют, в конечном счете, хозяйствующие субъекты по-новому смотреть на комплекс вопросов, связанных с формированием и развитием стратегий их деятельности. Анализ литературы позволяет сделать вывод о том, что сегодня так и не существует однозначного или общепризнанного определения стратегии.

### Литература

1. Hofer C.W. Strategy Formulation: Analytical Concepts / C. W. Hofer, D. Schendel. – St. Paul, MN, 1978. – 488 p.

2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.

3. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

4. Miller A. Strategic Management / A. Miller, 2nd edn, McGraw-Hill, 1996. – 1088 p.

5. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy / K.R. Andrews. – Dow Jones-Irwin: Homewood, IL, 1971. – 160 p.

6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

7. Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия / А. Бородин // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 95-97.

8. Вишневская О.В. Направленность стратегии развития предприятия: модель, контроль и управление / О.В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 58-62.

9. Шах С. Инновационные стратегии в Западной и Восточной Европе / С. Шах // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 86-88.

10. Логинов Г.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г.В. Логинов, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 3-6.

### References

1. Hofer, C.,W., Schendel, D. (1978) Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN.
2. Porter, M. (2011) Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov. Moscow: Al'pina Pabliher.
3. Shumpeter, Y. (1982) Teoriya ekonomicheskogo razvitiya (Issledovanie predprinimatel'skoy pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla kon'yunktury). Moscow: Progress.
4. Miller, A. (1996) Strategic Management. 2nd edn. McGraw-Hill.
5. Andrews, K.,R. (1971) The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
6. Ansoff, I. (1989) Strategicheskoe upravlenie. Moscow: Ekonomika.
7. Borodin, A. (2003) 'Etapy formirovaniya strategicheskogo potentsiala predpriyatiya'. Problemy teorii i praktiki upravleniya. 6. pp. 95-97.
8. Vishnevskaya, O.,V. (2004) 'Napravlenost' strategii razvitiya predpriyatiya: model', kontrol' i upravlenie'. Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 5. pp. 58-62.
9. Shakh, S. (2003) 'Innovatsionnye strategii v Zapadnoy i Vostochnoy Evrope'. Problemy teorii i praktiki upravleniya. 6. pp. 86-88.
10. Loginov, G.,V., Popov, E.,V. (2004) 'Matrichnye metody strategicheskogo planirovaniya deyatel'nosti kompanii'. Marketing v Rossi i za rubezhom. 2. pp. 3-6.

*Представлена в редакцию 02.03.2012 г.*