

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

А.И.ЛАЗАРЕВА

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОБЪЕКТ  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

*В современных рыночных условиях стратегическое планирование является основным методом осуществления качественных преобразований деятельности организации, целью которого является достижение поставленных целей и реализация миссии предприятия. Теоретическое изучение работ и структуры стратегического планирования позволило предложить собственное видение определений «стратегическое планирование» и «стратегический план».*

*Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, стратегический план, структура стратегического планирования.*

Современные быстро меняющиеся условия внешней среды обуславливают потребность в новом подходе к осуществлению процесса стратегического планирования на предприятии, так как принятие и реализация стратегических решений являются жизненно важными для деятельности предприятия.

В настоящее время большинство российских предприятий практически не имеют эффективной долгосрочной стратегии развития, поэтому необходимо сделать серьезный шаг для её разработки, принятия и совершенствования.

Для усиления своих позиций на рынке предприятию необходимо на профессиональном уровне заниматься разработкой и реализацией стратегии [2].

Во многих источниках используется определение стратегического планирования схожее с мнением американского ученого А.Чандлера, который в своей книге «Стратегия и структура» дает такое определение: стратегическое планирование – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие направления действий и распределение ресурсов, необходимых для выполнения установленных целей [7].

В то же время, стратегическое планирование представляет собой процесс моделирования будущего, включая определение целей и формулировку концепции долговременного развития.

Изучая труды по стратегическому планированию и управлению, можно сделать вывод, что они сосредоточены на проблеме сохранения и развития предприятия. Классические концепции стратегического целеполагания, позиционирования и развития ориентируют мышление человека, который принимает решение в направлении поиска лучших, с точки зрения коммерческого эффекта, видов деятельности. А результатом стратегического планирования оказываются рекомендации относительно роста инвестиций в одном направлении деятельности и деинвестиций в другом.

Из вышеизложенного следует, что в условиях рыночной экономики стратегическое планирование следует реализовывать с учетом воздействия внешней среды. Для внешней среды характерны быстрые изменения конъюнктуры, уровня насыщения рынков сбыта, появление новых товаров и услуг. Данные изменения формируют высокую степень неопределенности для предприятия при принятии решений, тем самым увеличивая хозяйственные риски [1].

Комплекс стратегического планирования включает в себя следующие элементы:

- определение классификационных признаков стратегических вариантов;
- классификация стратегий;
- формирование базисных стратегических вариантов;
- определение структуры множества ба-

зисных вариантов с точки зрения возможностей их комбинирования при создании комплексных вариантов;

- формирование комплексных стратегических вариантов;
- определение критериев сравнения вариантов;
- анализ и сравнение комплексных вариантов с точки зрения осуществимости и эффективности;
- выбор комплексной стратегии;
- определение критериев для пересмотра принятой стратегии;
- создание упрощенных версий принятой стратегии для «доведения» их до различных частей коллектива предприятия;
- разработка механизмов реализации стратегии;
- разработка механизмов контроля соответствия принимаемых на предприятии решений избранной стратегии [5].

Комплекс стратегического планирования реализуется с помощью специальных методов. Однозначный перечень методов стратегического планирования, как и стратегического управления, является неопределенным.

Обобщая анализ работ, целесообразно выделить следующие методы стратегического управления: стратегическое финансовое планирование, финансовое прогнозирование, финансовое моделирование и сценарии развития. Таким образом, стратегическое управление предприятия связано с финансовым планированием как одной из функций управления предприятием.

На рисунке 1 изображена структура стратегического планирования. Стратегическое планирование представляет собой комплекс взаимосвязанных управленческих действий, которые следуют друг за другом. Одновременно с этим присутствует стабильная обратная связь, а также воздействие каждого процесса на другие.



Рис. 1 – Структура стратегического планирования

Дадим подробное описание этапов стратегического планирования.

1. *Установление миссии организации.* Данный этап предполагает определение смысла существования фирмы, ее функцию, роль и место в рыночной экономике. Устанавливает тенденцию развития в бизнесе, на которое в последующем предприятия нацеливаются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, отличительных свойств продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2. *Определение целей организации.* Цель – это конечное состояние, желаемый результат,

которого стремиться добиться любая организация при осуществлении своей деятельности. В деятельности организации выделяют семь сторон, в рамках которых предприятие устанавливает цели – это положение на рынке, инновации, маркетинг, производство, финансы, управление персоналом и менеджмент. Недостаточное внимание к данному этапу или установление недостижимых целей наносит существенный ущерб деятельности предприятия.

3. *Анализ и оценка внешней среды.* Как правило, при реализации стратегического планирования данный этап считается исходным, так как

он является базой для выработки стратегии поведения. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство предприятия имеет возможность оценить имеющиеся возможности и угрозы. Внешняя среда включает в себя среду непосредственного и косвенного воздействия. К среде непосредственного воздействия относятся: потребители, поставщики, конкуренты, трудовые ресурсы, законы и государственные органы. Косвенное воздействие включает в себя следующие факторы: политические, экономические, социокультурные и технологические.

4. *Анализ и оценка внутренней среды.* При осуществлении анализа внутренней среды возможно установить внутренние возможности и резервы, на которые может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

5. *Выбор стратегии.* Следующий этап стратегического планирования состоит из разработки и анализа стратегических альтернатив, а также из выбора стратегии. На данных этапах менеджментом организации принимаются решения о способах достижения поставленных целей и реализации своей миссии. Для того чтобы стратегический выбор был результативным, руководителям высшего звена необходимо иметь отчетливое и разделяемое всеми представление о развитии предприятия. Стратегический выбор должен быть конкретным и однозначным.

6. *Реализация стратегии.* Данный этап является переломным, поскольку в случае если реализуемый план является действенным, то это приводит организацию к успеху. Но часто происходит обратная ситуация: проработанный стратегический план «проваливается». Случаи, когда организации оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию, встречаются часто. Причиной этого являются неверно проведенный анализ и ошибочные выводы, непредвиденные изменения во внешней среде, невозможность фирмы вовлечь в реализацию стратегии свой внутренний потенциал. Необходимо иметь план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

7. *Оценка и контроль стратегии.* На данном этапе осуществляется обратная связь меж-

ду процессом достижения целей, предусмотренных стратегическим планом, и самими целями. Главная задача на данном этапе – определить, в какой степени реализация стратегии приводит к достижению целей и миссии фирмы, поэтому на данном этапе возможна корректировка стратегии и (или) целей фирмы [4].

Результатом деятельности по предложенной схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый «Стратегический план предприятия», который включает обычно следующие разделы: стратегия предприятия, цели и задачи предприятия, текущие операции и долгосрочные задачи, функциональные стратегии, наиболее значимые проекты (программы), внеэкономическая деятельность, капиталовложения и ресурсное распределение, планирование неожиданностей (формирование резервных стратегий) [3].

Стратегический план решает задачи, которые необходимо выполнить для достижения поставленных целей, – как правило, в нем содержатся как основные параметры для дальнейшего развития, так и количественные и качественные показатели.

Считается, что стратегический план имеет два аспекта планирования – целевой и ресурсный, т.е. он сопоставляет цели и возможности их достижения, что подразумевает под собой соответствие показателей и разделов плана.

Стратегическое планирование позволяет превратить долговременное, стабильное и конкурентное развитие деятельности любого предприятия в управляемый процесс целенаправленного движения от исходного состояния дел (если оно не удовлетворяет руководство) к намеченной цели.

Траектории такого движения могут быть различными, каждой из них соответствует определенный вариант развития, и выбор наиболее эффективного варианта – одна из задач стратегического планирования [6].

Таким образом, с помощью стратегического планирования можно установить направление для дальнейшего развития предприятия, но главный вопрос, который решается с помощью стратегического планирования – это выявление будущих возможностей и рисков для предприятия. В связи с этим в стратегическом плане следует определить такое направление полити-

ки предприятия, которое обеспечит в последующие периоды абсолютное использование шансов, а также защиту от рисков.

Стратегическое планирование непосредственно как метод стратегического управления предприятия является производным элементом функции управления и направлено на выработку финансовых планов предприятия, согласно которым будет поддерживаться его финансово-экономическая безопасность в стратегическом периоде.

Путем реализации метода происходит планирование вариантов финансовой отчетности предприятия, планирование объема реализации продукции и бюджета поступлений денежных средств, разработка планов внешнего финансирования с учетом оптимальной структуры капитала. Также происходит планирование инвестиций в различные проекты, достигается установление целей финансово-экономической деятельности предприятия, определение объема необходимых ресурсов, определение источников получения этих ресурсов, выбор механизма их привлечения с учетом рентабельности, определение объектов инвестирования, рисков и других факторов.

Применение стратегического планирования позволяет разработать систему финансовых планов, которая содержит данные о цели и задачи стратегического управления предприятия, количественных и качественных показателях реализации ее положений. При этом стратегический финансовый план должен содержать определения таких показателей, как степень оправданного риска, оптимальный срок реализации проектов, минимальная прибыль и уровень дохода на вложенный в проект капитал, максимальный объем инвестиций, объем ресурсов, направляемых на краткосрочные и долгосрочные проекты, масштаб проектов относи-

тельно организационных и финансовых возможностей предприятия.

На основании вышеизложенного, учитывая современные рыночные условия, можно дать следующее определение стратегического планирования: стратегическое планирование – это функция управления, которая предполагает разработку стратегии предприятия с целью обеспечения эффективности его деятельности путем постоянного учета изменений внешней среды. При этом стратегический план – это основной инструмент в принятии управленческих решений, который предусматривает реализацию действий, способов и основных средств по поводу распределения ресурсов предприятия для выполнения принятой стратегии.

#### *Литература:*

1. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг / СПб., Питер, 2006. 192 с.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / М., ИНФРА-М, 2013. 319 с.
3. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / СПб., Питер, 2008. 496 с.
4. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование: учебное пособие / Улан-Удэ, Изд-во ВСГТУ, 2005. 55 с.
5. Сидорова Е.Е., Живолуп Д.И. Теория и практика анализа эффективности инвестиционной деятельности промышленного предприятия / Известия ВолгГТУ: межвуз. сб. науч. ст. – Волгоград, 2013. – № 5(108). – С. 53-58.
6. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под общей редакцией академика РАН, д.э.н. Г.Б.Клейнера. М., «КОНСЭКО», 1998. – 331 с.
7. Chandler A.D. Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge, Mass., 1962. – p.13-16.

**STRATEGIC PLANNING AS AN OBJECT OF ECONOMIC ANALYSIS**

[STRATEGICHESKOE PLANIROVANIE KAK OB'JEKT EKONOMICHESKOGO ANALIZA]

*Anna LAZAREVA*

Post-graduate Student; Ufa State Oil Technical University; 450062, Republic of Bashkortostan, Ufa, Cosmonauts 1; e-mail: 0811anna@mail.ru

**KEYWORDS:**

strategy, strategic planning, strategic plan, structure of strategic planning.

**ABSTRACT:**

In modern market conditions, strategic planning is the main method for implementing qualitative transformations of the organization's activities, the purpose of which is to achieve the set goals and implement the mission of the enterprise. Theoretical study of the works and the structure of strategic planning allowed us to propose our own vision for definitions of strategic planning and strategic plan.

**REFERENCES:**

- Borodushko I., Vasileva E. Strategicheskoe planirovanie i controlling. [Strategic Planning and Controlling.] – St. Petersburg, Peter, 2006, 192 p.
- Eliferov V., Repin V. Biznes-processy: Reglamentaciya i upravlenie: uchebnik. [Business processes: Regulation and management: a textbook.] – Moscow, INFRA-M, 2013, 319 p.
- Petrov A. Strategicheskij menedzhment. [Strategic Management.] – St. Petersburg: Peter, 2008, 496 p.
- Podelinskaya I., Byankin M. Strategicheskoe planirovanie: uchebnoe posobie. [Strategic Planning: A Training Manual.] – Ulan-Ude, Publishing House of the VSTU, 2005, 55 p.
- Sidorova E., Zhivolup D. Teoriya i praktika analiza ehffektivnosti investicionnoj deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya. [Theory and practice of analysis of the efficiency of investment activity of an industrial enterprise.] – Izvestiya VolgGTU: intercollegiate collection of scientific articles. – Volgograd, 2013, vol. 5 (108), p. 53-58.
- Strategii biznesa: analiticheskij spravochnik. [Business strategies: analytical guidebook.] – Moscow, "KONSEKO", 1998, 331 p.
- Chandler A. Strategy and Structure. – MIT Press, Cambridge, Mass., 1962, p.13-16.
-