

УДК 658.5 (476)

**ПРОЦЕСС И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ БЕЛАРУСИ****С.М. ВОРОНИН***(Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск)*

Рассмотрены процесс и методы стратегического планирования на предприятиях Беларуси. Показано, что система планов предприятия носит последовательный, комплексный, взаимосвязанный и одновременно индивидуальный характер.

Стратегическое планирование охватывает широкий круг проблем. Вот далеко неполный перечень рассматриваемых им вопросов [1]: анализ окружающей среды; формулирование общей концепции предприятия; установление его основных целей; анализ отрасли и рынков; разработка общей стратегии предприятия; выработка стратегических решений в отдельных хозяйственных областях; анализ конкурентной среды; управление стратегически важными факторами деятельности; определение функциональных стратегий предприятия; анализ жизненного цикла продукции на рынке; управление портфелем заказов; оценка прошлых и действующих стратегий; анализ использования потенциала организации; выделение стратегических перспектив инвестиций; сравнительный анализ конкурентных преимуществ.

Опрос, проведенный нами среди руководителей 73 предприятий, слушателей Академии управления при Президенте Республики Беларусь, в 2004 году показал, что на белорусских предприятиях намечались изменения в отношении руководителей к стратегическому планированию. Так, например, определенный опыт разработки стратегических планов имеют 76,4 % опрошенных. При этом почти 80 % тех, кто считает, что без стратегического плана сейчас было бы трудно, оценивают свое финансовое положение как хорошее и нормальное. В то время как среди тех, кто выбрал другие варианты ответа, эта доля меньше – 65,7 %.

Однако у руководителей белорусских предприятий пока ещё нет четкого понимания сущности стратегического планирования и особенностей стратегических решений. При ответе на вопрос: «Какие решения являются стратегическими?» 39,7 % назвали решение о новых видах продукции; 28,8 % – решение о новых рынках сбыта; 24,7 % – кадровые решения и решение об изменении формы собственности; 23,3 % – решение об основных потребителях продукции; 15,1 % – решение о выборе делового партнера.

Хотя все эти решения являются стратегическими, они будут оказывать влияние на будущее предприятий. Одной из причин этого является то, что вопросы стратегического планирования в Беларуси еще недостаточно изучены.

В белорусских экономических журналах есть публикации, посвященные этому вопросу. Однако в них в основном рассматривают аспекты разработки или реализации стратегии, а также различные методы стратегического планирования. Поэтому можно говорить о наличии в отечественной экономической литературе некоторого дефицита материалов, в которых стратегическое планирование рассматривается как единое целое и даются краткие, но в то же время подробные, рекомендации по формированию системы стратегического планирования на белорусских предприятиях.

Следует отметить, что в Беларуси пока ещё негативно относятся к понятию «стратегическое планирование», воспринимая его как нечто абстрактное и совершенно неприемлемое в наших условиях.

Однако ускорение процессов, происходящих во внешней среде, изменение позиций поставщиков и потребителей, возрастание конкуренции, интенсивное научно-техническое развитие требуют реформирования систем и методов руководства предприятиями, и прежде всего на основе стратегического подхода.

Стратегическое управление является современным инструментом управления предприятием в условиях нарастающих изменений. Процесс стратегического управления призван создать предприятиям возможности для своевременной реакции на изменения, которые происходят во внешней среде. В то же время стратегическое планирование – это неотъемлемая часть стратегического управления. Оно помогает менеджменту понять текущую ситуацию и позволяет планировать будущее. Стратегическое планирование определяет характер стратегического управления.

Исследования большого числа фирм и корпораций развитых стран показали, что стратегическое планирование важно по следующим причинам [2]:

- оно способствует выявлению и четкому планированию целей;
- стратегическое планирование способствует адаптации предприятия к внешней среде;
- стратегическое планирование тесно связано с понятиями развития предприятия и создания эффективной структуры управления;

- благодаря стратегическому планированию возможно эффективное координирование и интеграция внутренних операций предприятия;
- эффективное распределение ресурсов предприятия (человеческих, финансовых, сырьевых, технологического опыта) невозможно без стратегического планирования;
- стратегическое планирование является хорошей школой для воспитания менеджеров, развивает их стратегическое мышление.

В специальной литературе по стратегическому управлению приводится множество определений понятия «стратегическое планирование». При этом основными его компонентами являются: определение основных целей развития предприятия, принятие курса действий для их достижения и размещение необходимых ресурсов.

Исследователи также отмечают следующие особенности и отличительные черты стратегического планирования [1, 3, 4]:

- рассматривает организацию как целостную систему, а её подразделения как взаимосвязанные и взаимодействующие элементы этой системы;
- ориентируется на долгосрочную перспективу;
- определяет основные направления развития организации в перспективе;
- создает рамки для детального планирования и принятия текущих решений;
- придает деятельности предприятия в различные периоды стройность и внутреннее единство;
- заставляет руководство воедино активизировать свою работу;
- содержит в себе основные проблемы предприятия;
- учитывает сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде;
- ориентировано на внешнюю среду;
- упреждает влияние среды, т.е. является проактивным;
- имеет предпринимательское направление;
- имеет основной целью обеспечение потенциала будущей успешной деятельности предприятия.

Анализ литературных источников по теме стратегического планирования показывает, что существует большое количество моделей разработки стратегического плана предприятия. Разные авторы выделяют различную последовательность решения стратегических проблем.

И. Ансофф [5] выделяет следующие этапы при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

А.Н. Петров [6] процесс стратегического планирования рассматривает как последовательность трех этапов: стратегический анализ, целеполагание, стратегический выбор.

Модель стратегического управления по М. Мескону [7] состоит из восьми этапов: миссия организации; цели организации; анализ внешней среды; анализ внутренней среды; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка стратегии.

О.С. Виханский [8] рассматривает процесс стратегического управления с точки зрения решения следующих задач: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии; оценка и контроль реализации.

В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова [9] представляют стратегический процесс состоящим из трех этапов: стратегический анализ, который включает оценку внешней и внутренней сред; стратегический выбор, включающий формирование, оценку и выбор стратегий; реализация стратегии.

Нами предлагается модель процесса стратегического планирования, которая состоит из пяти этапов: *организационного, аналитического, целевого, планового и проектного*. При этом этапы разграничены таким образом, чтобы они, во-первых, решали определённую задачу; во-вторых, на каждом этапе могли быть использованы определённые инструменты (методы) стратегического планирования; в-третьих, этапы отвечали бы таким общепризнанным требованиям, как простота, полнота и информативность.

На первом этапе проводится *организационная подготовка процесса стратегического планирования*. Она включает: принятие решения о начале процесса стратегического планирования; определение служб, подразделений и лиц, участвующих в процессе; распределение между ними обязанностей; создание методической и информационной базы стратегического планирования.

Главная задача первого этапа – методическое и организационное обеспечение и руководство разработкой стратегического плана.

Второй этап – *аналитический*. Он занимает важное место в процессе стратегического планирования. Аналитический этап состоит из трех подэтапов: первый – определение стратегических полей бизнеса (СПБ); второй – внешний анализ отдельных СПБ; третий – внутренний анализ отдельных СПБ.

Большинство предприятий Беларуси имеют линейно-функциональную организационную структуру. Поэтому для проведения стратегического планирования на них выделяются стратегические поля бизнеса.

Стратегическое поле бизнеса – это минимальный объект стратегического планирования, характеризующийся рядом продуктовых, рыночных и организационных признаков, для которого можно разработать бизнес-план [10].

Стратегическое поле бизнеса характеризуется признаками, которые могут быть объединены в четыре группы:

- во-первых, СПБ должно иметь самостоятельные рыночные задачи, т.е. быть внешне ориентированным по отношению к предприятию;
- во-вторых, стратегическое поле должно иметь определённых конкурентов и потребителей на рынке;
- в-третьих, стратегическое поле деятельности должно обладать относительной самостоятельностью при реализации хозяйственных функций и должно нести ответственность за результаты хозяйственной деятельности;
- в-четвертых, СПБ должно быть стабильным в течение длительного периода.

Стратегические поля должны, по возможности, соответствовать оперативным стратегическим единицам, для обеспечения единства стратегического и оперативного руководства.

На предприятиях с линейно-функциональной организационной структурой самостоятельность СПБ как организационных структур существенно ограничена. Ответственность за их деятельность несет в этом случае руководство предприятия.

Анализ внешней среды и анализ внутренней среды отдельных стратегических полей бизнеса должен касаться только полей бизнеса, а не затрагивать общих проблем предприятия, так как отдельные стратегические поля имеют свою рыночную специфику и своё внешнее окружение.

Анализ показателей внешней среды можно объединить в четыре группы:

- 1) анализ потребителей: сегменты, мотивация, неудовлетворенные потребности;
- 2) анализ конкурентов: идентификация, стратегические группы, цели, характеристики, стратегии, культура, структура цен, сильные и слабые стороны;
- 3) анализ рынка и отрасли: размер, прогнозируемый рост, рентабельность, входные барьеры, структура цен, системы распространения, тенденции, ключевые факторы успеха;
- 4) анализ окружающей среды: технология, правительство, экономика, культура, демография, области необходимой информации, сценарии.

После проведения анализа внешней среды проводят оценку внутренних ресурсов, которыми обладает каждое стратегическое поле бизнеса. Этому служит анализ внутренней среды предприятия. Он включает: оценку прошлых и действующих стратегий; анализ использования потенциала предприятия; сравнительный анализ конкурентных преимуществ; финансовые ресурсы и ограничения; анализ продуктового портфеля.

Завершается аналитический этап формулировкой выводов, представленных в виде угроз и возможностей, с которыми сталкивается СПБ во внешней среде, а также сильных и слабых сторон СПБ.

Назначение следующего этапа (*целевого*) – установить желаемые направления деятельности предприятия и произвести их увязку с ресурсами предприятия. На основании информации, полученной на аналитическом этапе, разрабатываются видение и миссия предприятия, а также определяются его цели и задачи.

На *плановом* (четвертом) этапе осуществляется планирование стратегии развития предприятия.

Одна из особенностей стратегического планирования – это многомерность многоаспектность этого процесса. Стратегии разрабатываются как на уровне предприятия в целом, так и по каждому стратегическому полю бизнеса. При этом выделяют разработку базовых стратегий, конкурентных и функциональных стратегий.

Базовые стратегии на уровне предприятия определяют, на каких стратегических полях будут действовать предприятия, а на уровне СПБ в зависимости от жизненного цикла выбирают стратегии роста, стабилизации или выживания или другие.

Конкурентные стратегии – это различные подходы, с помощью которых предприятия определяют способы действия на каждом СПБ для поддержания их конкурентоспособности.

Функциональные стратегии служат для конкретизации базовых стратегий СПБ, они отражают воздействие базовых стратегий на отдельные функции предприятия и определяют, что нужно сделать в функциональных областях, чтобы достичь поставленных целей.

Функциональные стратегии разрабатываются частично как самостоятельные виды стратегий, однако они оказывают воздействие на базовые и конкурентные стратегии. Предприятию необходимо столько функциональных стратегий, сколько у него основных направлений деятельности. Основными из них являются стратегии НИОКР, производства, маркетинга, финансов, кадров.

На малых и средних предприятиях стратегическое планирование может осуществляться без образования СПБ.

Процесс планирования стратегий имеет следующий алгоритм: формирование альтернативных вариантов стратегий, их оценка, принятие решения по предварительному варианту стратегии.

Проектный (пятый) этап является завершающим этапом стратегического планирования на предприятии. Его задача – проектирование мероприятий и действий по выполнению принятых стратегий и их увязка по срокам и исполнителям, а также финансовое обоснование мероприятий.

По результатам оценок финансовой перспективы предварительный стратегический план может быть изменён. В некоторых случаях предприятиям даже придётся пересматривать структуру стратегических полей бизнеса, которые составляют основу стратегических планов.

Результат стратегического планирования – это согласованный документ, который можно назвать стратегическим планом предприятия. Что касается его структуры, то она может представлять систему отдельных планов, которые охватывают все уровни планирования и взаимосвязаны между собой.

Для предлагаемой нами модели стратегического планирования эта система состоит из нескольких уровней. На уровне предприятия разрабатывается сводный стратегический план. Он описывает важнейшие цели и принципы функционирования организации, основные направления ее деятельности в разрезе стратегических полей бизнеса. Уровень бизнес-единицы содержит стратегические планы отдельных СПБ. Стратегические планы функциональных сфер деятельности интегрируют цели и мероприятия, необходимые для реализации стратегий СПБ и предприятия в целом, и, наконец, программы и проекты. Они включают важнейшие инвестиционные проекты, которые носят целевой характер. Например, разработка новой продукции, техническое перевооружение производства, проникновение на новые рынки, снижение затрат на производство, и т.д.

Таким образом, система планов предприятия носит последовательный, комплексный, взаимосвязанный и одновременно индивидуальный характер [11]. Каждое предприятие может само, с учетом его специфики, определять, какие планы необходимы для него.

Представленная работа может быть использована для решения вопросов организации и управления процессов стратегического планирования на белорусских предприятиях, что в конечном счете будет способствовать повышению эффективности и качества их деятельности.

Однако имеется целый ряд важных проблем стратегического планирования, требующих дальнейшего исследования. Одна из них – это содержание стратегических планов развития предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Грюнинг Рудольф. Методы и средства стратегического планирования на фирме // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 3. – С. 52 – 57.
2. Семенов Б.Д. Стратегический менеджмент. – Мн.: ПКФ «Экаунт», 1994. – 62 с.
3. Управление по результатам: Пер. с фин. / Общ. ред. и предисл. Я.А. Леймана – М.: Издат. гр. «Прогресс», 1993. – 320 с.
4. В лабиринтах современного управления: стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управлением персоналом, оплата труда / Ред.-сост. Р. Грегори Райтер. Вып. 1 – М.: ОАО «НПО»; Изд-во «Экономика», 1999. – 247 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 300 с.
6. Стратегическое планирование. Учеб. пособие / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Знание, 2003. – 416 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – 200 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1998. – 527 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.
10. Хан. Д. Планирование и контроль: концепция контролинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
11. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 89 – 129.