

УДК 338.2

Ю. А. Чуприн

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КРУПНОМ КОММЕРЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Анализируются методологические и методические подходы, используемые для стратегического планирования в управлении коммерческим предприятием. Доказывается мысль о важности научной обоснованности всех механизмов управления организацией и, в частности, таким важным аспектом ее деятельности, как планирование. Раскрывается содержание системного, синергетического и других методов планирования. Уточняется следование таким принципам планирования, как единство, непрерывность, гибкость, точность и участие. Анализируются процессы и процедуры стратегического и тактического планирования. Дается характеристика различных стадий планирования, степень и содержание участия в этой деятельности всех сотрудников организации от высшего до низшего звена.

Ключевые слова: методологические подходы, системность, комплексность, синергетизм, стратегическое и тактическое планирование, принципы (единство, непрерывность, гибкость, точность, участие).

Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т.д. Специфика управления как вида деятельности оказывает существенное влияние на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов. Более того, все методы, лежащие в основе «управления управлением», составляют научную базу для каждого его механизма и, в частности, для планирования как

одной из функций управления. Методы управления – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата [1].

Системный подход позволяет рассматривать любое явление как сложную целостную систему (при условии, что под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство). Основные принципы системного анализа: целостность, иерархичность, структуризация. Целостность предполагает, что объект представляется одновременно и как единое целое и как подсистема вышестоящего уровня. Иерархичность строения полагает, что все элементы системы находятся в соподчинении (нижние подчиняются высшим). Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Структуризация дает возможность рассматривать элементы системы как части организационной структуры. Собственно, специфика самой системы характеризуется не только свойствами составляющих ее компонентов, но и качеством самой структуры. Множественность санкционирует возможность оперирования различными моделями для характеристики отдельных элементов и системы в целом.

Системный подход позволяет комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Системный подход – это всеобъемлющий комплексный подход, предполагающий всесторонний учёт специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а, следовательно, и организацию.

Системный подход к управлению исходит из того, что разработка планов диверсифицированного и децентрализованного производства подчиняется интересам взаимодействия подразделений, составляющих эту производственную систему.

Комплексный подход является специфической формой конкретизации системности, так как его основу составляет рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих эти же проблемы. И если системный подход представляет собой, в первую очередь, способ видения объекта или проблемы, то комплексность – это форма междисциплинарной интеграции и кооперации управленческой деятельности.

В управлении, как было сказано выше, применяется и такой метод, как моделирование. Моделирование требуется тогда, когда решаются сложные проблемы, требующие системного и комплексного подходов. Моделирование обычно

осуществляется в несколько этапов, на которых уточняется постановка задачи, конструируется модель, проводится ее теоретический и (или) экспериментальный анализ на достоверность и после практического применения и анализа полученных данных осуществляется (в случае необходимости) корректировка с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т.п.

Другой подход – это экспериментирование. Экспериментирование – как метод, с помощью которого можно сравнительно быстро решать многие управленческие проблемы, он получает все большее признание среди современных руководителей и менеджеров. Многие управленческие нововведения, связанные с проводимой в стране реформой экономики и управления, требуют экспериментальной проверки. С помощью экспериментов ведется и сам поиск научно обоснованных нововведений, использование которых окажется полезным для решения целей и задач организации. Существуют определенные принципы экспериментирования, следование которым способно обеспечить его результативность для управления организацией на основе разумного научно обоснованного планирования. Среди этих принципов – целенаправленность, т.е. подчиненность эксперимента определенной цели, научно обоснованной и конкретно сформулированной; «чистота» эксперимента или элиминирование влияния условий и факторов, искажающих его ход и результаты; важно также соблюдать четкость в установлении границ или зоны экспериментирования и научно обосновать направления, выбранные для достижения его целей. Принципиальное значение имеет также методическая разработанность вопросов выделения, фиксирования исходных факторов, а также оценки достигнутых результатов эксперимента согласно конкретно-историческому подходу, в соответствии с которым каждое явление должно рассматриваться в динамике. Общенаучная методология составляет фундамент, на котором строится сложная иерархия методов управления. Подходы, способы управленческих работ носят название конкретных или специфических методов. Они характеризуются большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом.

Российский ученый Р.А. Фатхутдинов [2] в числе научных подходов наряду с указанными называет и другие – комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, воспроизводственный и нормативный. Есть и другие версии, предлагающие рассматривать глобальный, виртуальный и эксклюзивный подходы.

Среди новых научных подходов к реализации планируемых управленческих воздействий относятся системный, процессный, ресурсный, ситуа-

ционный. В науке сегодня большую популярность имеет синергетический подход.

Синергетический подход рассматривается как дальнейшее развитие системного подхода, который дает специалисту новые возможности для исследования и осуществления управленческой деятельности. Синергетика представляет собой системный подход к сложным открытым нелинейным системам с ее свойствами неустойчивости, неравновесности, бифуркации, катастрофы, самоорганизации и др.

Необходимость создания методологии стратегического управления, ориентированного на деятельность в условиях нечеткой и изменяющейся среды, подтверждает практическую значимость разработки методики стратегического планирования деятельности предприятия на основе синергетического подхода. Стратегия, разработанная на основе синергетического подхода, обладает следующими преимуществами. Во-первых, она ориентирована на обеспечение гибкости реагирования и адаптирования к быстрым, нелинейным, непредсказуемым изменениям внешней среды и условий рынка за счет первичности анализа внешней среды и постоянного контроллинга, предусматривающего корректировку работы с учетом трансформаций внешней среды. Во-вторых, эта стратегия синтезирует разные подходы к рассмотрению предприятия: неоклассический, институциональный, эволюционный, предпринимательский. В-третьих, она согласует цели, критерии и, соответственно, виды стратегий: экономико-финансовую, маркетинговую, социальную, политическую. В-четвертых, искусство планирования, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах, основывается на внутренне заложенной способности к самоорганизации в организационной структуре, в совокупности подсистем и потоков, в организационном поведении. В-пятых, такая стратегия интегрирует различные аспекты деятельности предприятия и раскрывает его потенциал. В-шестых, она координирует деятельность различных подсистем, подразделений, специалистов. И, наконец, в-седьмых, именно этот подход предполагает использование творческого потенциала специалистов, их способностей к самоорганизации, их знаний и опыта, креативности и интуиции, что обеспечивает возникновение внутренних инновационных флуктуаций (колебаний).

Интерес к теоретико-методологическим проблемам планирования и развития организации не случаен, так как определение методологии делает само планирование легитимным, научно обоснованным, а значит, гарантирует его эффективность. Прежде всего, это касается современного стратегического планирования.

Планирование занимает особое место в системе стратегического менеджмента.

Долгосрочное планирование, которое бизнес начал применять в 50-х гг. прошлого столетия, было большим шагом вперед, оно дало возможность предприятию расширить горизонты будущего, связать текущую деятельность с более масштабными задачами. Сегодня наибольшую популярность приобрело стратегическое планирование. Оно заняло основное место в планирующей деятельности предприятия примерно три десятилетия назад, придя на смену долгосрочному планированию. В стратегическом планировании по сравнению с долгосрочным пространство деятельности предприятия расширяется, оно включает в себя как основные элементы внутренней среды экономической организации, так и внешние аспекты: социальные и политические факторы, вкусы и запросы потребителей, действия конкурентов и т.д. Кроме того, долгосрочные цели предприятия в стратегическом планировании перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений во внешней и внутренней среде предприятия. Главное отличие стратегического планирования от долгосрочного – его вариативность, разработка альтернативных версий будущего развития предприятия.

Пик популярности формального стратегического планирования пришелся на конец 70-х – начало 80-х гг. прошлого века, когда оно воспринималось как панацея, средство решения любых производственных проблем. Однако в 80-х гг. формальные методы стратегического планирования показали свою ограниченность в новых условиях. Основными причинами этого стали усиление неопределённости самой деловой среды и возрастающее значение человеческого фактора. Нарботанные к тому времени стратегические схемы во многих случаях перестали соответствовать новому состоянию бизнеса. К тому же в 80-е гг. в теории и практике деловой жизни усилилось значение гуманитарного фактора – получила развитие концепция культуры хозяйствования, корпоративной культуры, появилось и утвердилось признание общественного, гуманитарного характера экономики как научной дисциплины.

Обезличенные методы стратегического планирования вступили в противоречие с новыми течениями в менеджменте. В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Во многом оно приобрело новое содержание, обогатилось за счёт синтеза с гуманизированным подходом. Сегодня, наряду с формальными, количественными методами, стратегическое планирование использует творческий,

интуитивный подход. Не являясь универсальным способом достижения успеха в бизнесе, оно в то же время создаёт основу для успешной деятельности предприятия благодаря особым методам и подходам к хозяйственной жизни общества.

Специфика стратегического планирования проявляется в таких характеристиках, как устремленность в среднесрочную и долгосрочную перспективы; ориентация на решение ключевых, определяющих для планируемой системы целей, от достижения которых зависит её выживание, социально-экономический прогресс; органическая увязка намеченных целей с объёмом и структурой ресурсов, требующихся для их достижения, причем как наличных, так и тех, которые будут созданы в планируемой перспективе; воздействия на планируемый объект многочисленных внешних факторов, оказывающих на него позитивное или негативное влияние, и разработка мероприятий, в максимальной степени ослабляющих их негативное влияние, либо нейтрализующих их действие, либо использующих позитивное влияние этих факторов для успешного решения стратегических задач планируемой системы; адаптивный характер, т. е. способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды планируемого объекта и приспособить к ним процесс его функционирования.

Система методологии стратегического планирования позволяет получить ответ на следующие принципиально важные вопросы: каковы цели развития соответствующего объекта стратегического планирования; какой должна быть последовательность процесса разработки управленческих решений; какими должны быть сами стратегические прогнозы, программы и планы и каким требованиям они должны удовлетворять; какие методологические подходы следует использовать при решении разных проблем стратегического планирования; как можно использовать системы показателей и методов для оптимизации стратегических планов.

Как уже отмечалось, планирование является естественной частью менеджмента. Поэтому его можно определить как умение предвидеть цели предприятия, результаты его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определённых целей.

На основе системы планов, созданных предприятием, в дальнейшем осуществляется организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей. Известнейший специалист современного менеджмента А. Файоль [3] отме-

чал: «Управлять – это предвидеть, а предвидеть – это уже почти действовать».

Планирование – это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это также способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться. Предприятие не может полностью устранить риск в своей деятельности, но способно управлять им при помощи эффективного планирования.

Принципы планирования определяют характер и содержание деятельности в менеджменте. Правильное соблюдение принципов планирования создаёт предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования. Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия. Это – единство, непрерывность, гибкость, точность. Р. Акофф [4] позже обосновал ещё один ключевой принцип планирования – принцип участия.

Принцип единства (холизма) предполагает, что планирование должно иметь системный характер. Смысл принципа непрерывности означает, что процесс планирования должен осуществляться постоянно, в рамках установленного цикла; что разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй – на смену первому, третий – на смену второму и т.д.). Процесс планирования должен быть непрерывным, исходя из следующих важных предпосылок: Неопределённость внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий предприятий относительно внешних условий и соответствующее исправление и уточнение планов. Изменяются не только фактические предпосылки, но и представления предприятия о своих внутренних ценностях и возможностях. Если предприятие не будет учитывать такие изменения, запланированный и полученный результат может оказаться никому не нужным. И, наконец, непрерывный процесс планирования позволяет обеспечивать постоянную вовлечённость работников предприятия в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами.

Принцип гибкости тесно связан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить поправки, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно

содержат так называемые резервы, иначе говоря, «надбавки безопасности», или «подушки».

Принцип участия означает, что каждый член предприятия становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого оно непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным. Оно ведёт к тому, что, во-первых, у каждого члена предприятия возникает более глубокое понимание организации, каждый осознаёт значение различных сторон её жизни, он получает более обширную и объективную информацию о компании. Таким образом, облегчается процесс обмена внутренней информацией. Во-вторых, личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе планирования приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У каждого из работников появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации. В-третьих, применение принципа участия способствует тому, что сотрудники организации, вовлекаясь в планирование, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач. В-четвёртых, партисипативное планирование объединяет две функции менеджмента, которые, как правило, вступают в противоречие друг с другом – оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей, т.к. они и сами привлекаются к их составлению.

Весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности предприятия (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (тактическое планирование).

Отсюда ещё одно определение понятия «стратегия предприятия» – это совокупность его главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия предприятия – значит определять общие направления его деятельности. Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на длительный период, хотя во многих организациях стратегия основывается на среднесрочном планировании (второй способ более приемлем для

российских предприятий, действующих в условиях предельно высокой неопределённости).

Вместе с тем стратегическое и долгосрочное планирование – процессы неоднозначные. Стратегия – это не функция времени, а функция направления. Она не просто сосредоточена на данном периоде времени, она есть совокупность глобальных идей развития предприятия.

Тактическое планирование – это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Тактическое планирование обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, то есть является предметом забот среднего и низшего управленческих звеньев.

Основной вопрос стратегического планирования – чего хочет добиться организация. Тактическое планирование сосредоточено на том, как организация должна достигнуть такого состояния. То есть разница между стратегическим и тактическим планированием – это разница между целями и средствами. В этом различия между стратегическим и тактическим планированием. Есть и другие различия. Принятие решений на уровне тактического планирования, как правило, бывает менее субъективным, потому что менеджерам, занимающимся тактическим планированием, больше доступна добротная, конкретная информация. При тактическом планировании применимы базирующиеся на компьютерных технологиях количественные методы анализа. Выполнение тактических решений более заметны, их можно постоянно отслеживать, оно менее подвержено риску, поскольку касаются в основном внутренних проблем. К тому же тактические решения легче оценивать, так как они выражаются зачастую в более конкретных цифровых результатах. И последнее – для тактического планирования, помимо его сосредоточения на средних и низших уровнях управления, характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений – продуктовых, региональных, функциональных.

Стратегический план включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организации. В стратегический план входят глобальные программы организации. Стратегический план является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях; общие цели организации, определённые в стратегическом плане, конкретизируются в цели текущей деятельности и называются задачи. Кроме того, стратегический план определяет границы для планов более низких уровней, поскольку миними-

зирует ресурсы, необходимые для решения задач оперативного планирования.

Прежде чем приступить к непосредственному планированию, ответственные за планирование на предприятии сотрудники аппарата управления должны принять содержание и последовательность процесса планирования. Крупное предприятие, как правило, осуществляет процесс планирования целиком, без существенных изъятий. Сложно организованное предприятие нуждается как в стратегическом плане, так и в среднесрочных планах и программах, а также во всех разновидностях оперативного планирования. Большое предприятие должно заботиться о подготовке и реализации проектов развития новых товаров, новых подразделений. Предприятия более скромных размеров часто упрощают процесс планирования, сводя его к составлению пятилетнего стратегического плана и годовых оперативных планов. Определив составные элементы процесса планирования, ответственные за эту деятельность должны установить последовательность действий по планированию. В процессе планирования принимают участие топ-менеджеры организации, команда плановиков, руководители и специалисты подразделений. Идеальной, как уже указывалось, является такая ситуация, когда все работники организации привлекаются к обсуждению и составлению планов. В частности, в строительном комплексе Западно-Сибирского региона высшее руководство как раз и является «архитектором» процесса планирования, определяет его основные фазы и последовательность планирования. Высший менеджмент делает процесс планирования доступным и понятным для каждого сотрудника организации. При этом работники предприятия максимально вовлекаются в это мероприятие.

Важная функция высшего руководства заключается в разработке стратегии предприятия и принятии решений согласно научно обоснованному стратегическому планированию.

Литература

1. *Метод* исследования ... 5ballov.qip.ru/referats/preview/100776/?referat...osnovyi/ (Дата обращения – 14.11.12)
2. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
3. *Файоль А., Эмерсон Г., Фор Г.* Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. – 352 с.
4. *Акофф Рассел.* О менеджменте. Теория систем. Бюрократия. Коррупция. Образование. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с