

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТАНОВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ СУБЪЕКТОВ РЫНКА

В настоящей статье рассматриваются сущность и особенности стратегического планирования, раскрыто содержание основных этапов составления стратегического плана, дана характеристика современных направлений формирования конкурентной стратегии хозяйствующих субъектов.

This article examines the essence and features of strategic planning, discloses the content of the main stages of drawing up a strategic plan, gives a characteristic of modern directions for the formation of a competitive strategy of economic entities.

Ключевые слова: стратегия; стратегическое планирование; конкуренция; направления формирования конкурентной стратегии; программы; планы.

Key words: strategy; strategic planning; competition; directions for the formation of a competitive strategy; programs; plans.

Одним из центральных звеньев в общей системе управления организацией, важнейшим условием достижения ее конкурентных преимуществ на рынке в период формирования рыночного механизма хозяйствования является стратегическое планирование.

К настоящему времени стратегическое планирование стало общепризнанным, получившим широкое распространение в странах с развитой рыночной экономикой, инструментом управления хозяйствующих субъектов во взаимосвязи с внешней и внутренней средой их деятельности. Однако в данный момент в отечественной экономической литературе, нормативно-правовых материалах нет единой концепции стратегического планирования в условиях высокой неопределенности глобального окружения фирмы, в планово-экономической работе практически не применяются аналитические методы стратегической диагностики, разработки и формирования конкурентных стратегических альтернатив.

В современной научной и учебно-методической литературе понятие стратегии имеет различные толкования.

Предыстория этого термина, его истоки своими корнями уходят в глубокую древность. Впервые слово «стратегия» (гр. strategia от stratos – войско + ago – веду) упоминается в древнегреческих полисах конца VI в. до н. э. как военный термин, в переводе на русский язык означает искусство генерала управлять войсками и находить пути к победе. С китайской терминологии стратегия (моу люэ) переводится как хитрый замысел, план действий.

В период становления и развития рыночных отношений стратегия, как известное с давних времен понятие, получило новое содержание. В настоящее время стратегия как термин в хозяйственной практике ассоциируется, прежде всего, с экономическим развитием субъектов рынка во взаимосвязи с внешней и внутренней средой их деятельности.

Экономическая стратегия фирмы представляет собой совокупность ее главных целей и приоритетов развития, комплексный и всесторонний план их достижения. Это своего рода модель намерений, обеспечивающая своевременную адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды, искусство обеспечения стабильного экономического развития и повышения конкурентоспособности деятельности фирмы в долгосрочном временном интервале.

Понятие экономической стратегии является исходным элементом в теории стратегического планирования, составляет основу разработки и обоснования стратегического плана фирмы. Конкретная стратегия является целью и одновременно служит инструментом стратегического планирования.

Теория стратегического планирования, являясь довольно молодым направлением науки управления, сложилась далеко не сразу. Ее становление – результат длительного периода развития экономической мысли. Уже в начале прошлого века многие менеджеры ведущих компа-

ний проявляли интерес к проблематике стратегического развития, а в передовых коммерческих школах изучался курс по политике делового развития. Однако началом научных исследований теории стратегии фирм считается середина прошлого века, когда были изданы основные фундаментальные научные работы и сформулировалась исходная концепция стратегического планирования.

Первые простейшие формы стратегического предвидения создавались на многолетнем опыте долгосрочного экстраполяционного планирования. Основным смыслом этой системы планирования является составление прогнозов развития фирм путем переноса (экстраполяции) прошлых тенденций на перспективу. В условиях стабильной, постоянно развивающейся экономики система долгосрочного экстраполяционного планирования была достаточно надежной и объективной. Однако с массовым ростом компаний, развитием рыночных отношений, нарастанием конкурентной борьбы рассчитанные таким образом прогнозы все чаще стали расходиться с реальными условиями, что обусловило необходимость создания новой специальной теории о взаимодействии фирмы с внешней средой.

Именно такой теорией явилась концепция стратегического планирования, которая с момента своего становления прошла ряд этапов дальнейшего развития, в настоящее время сформировалась в самостоятельную научную дисциплину и в особый вид управленческой деятельности.

Стратегическое планирование как научная дисциплина исследует источники создания и направления улучшения конкурентных преимуществ фирмы, обеспечивающих ее устойчивое положение на рынке.

Сущность стратегического планирования, как особого вида управленческой деятельности, заключается в создании и эффективном использовании механизма хозяйствования, нацеленного на конкурентоспособное функционирование субъектов рынка с учетом их быстроизменяющегося внешнего и внутреннего окружения.

В современной теории и профессиональной практике нередко понятия стратегического и долгосрочного планирования отождествляются и применяются как синонимы, часто стратегия развития понимается как результат перспективного планирования. Однако в реальной действительности в стратегическое планирование в отличие от долгосрочной экстраполяции тенденций развития вкладывается несколько иной смысл, применяется другая методика расчета. При внешней схожести эти системы планирования на самом деле неоднородны по своей сути [1].

Стратегическое планирование – это, прежде всего, определение миссии организации, ее стратегического положения, анализ и оценка конкурентоспособности, выбор и разработка стратегических альтернатив, формирование самой стратегии с учетом внешней среды и внутренних особенностей деятельности фирмы.

По известному выражению И. Ансоффа философия стратегического планирования заключается в том, чтобы идти не от настоящего к будущему, а наоборот, – от анализа будущего к настоящему исходя из глобальных ориентиров развития. Стратегия – функция не времени, а целевых приоритетов развития, определения средств их достижения. Кроме того, стратегическое планирование отличается от долгосрочного многовариантностью в обосновании и разнообразием в технологии разработки альтернативных направлений развития.

Процесс стратегического планирования состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

- определение основных ориентиров развития;
- исследование внешней и внутренней среды;
- формирование стратегии;
- реализация стратегических альтернатив, разработка стратегического плана;
- бизнес-планирование.

Развитие всякой организации предполагает необходимость выбора направлений ее движения, определения основных мотивов и ориентиров функционирования. В зависимости от степени конкретизации и временных границ различают следующие виды ориентиров деятельности фирмы: идеалы, цели, задачи.

Идеалы характеризуют наиболее общие ориентиры развития организации, к которым она стремится и может достичь или приблизиться к ним в обозримом будущем. К идеалам организации относятся видение и миссия как составляющие ориентиров ее деятельности. Миссия представляет собой смысл функционирования организации, ее базис и точку опоры в плановых решениях. Это предназначение и комплексная цель организации. Миссия соотносится с более широким понятием – видением. Видение является руководящей философией фирмы, идеальной картиной ее развития при наиболее благоприятных условиях деятельности.

Цели – это конечные ориентиры или результаты, которых в максимально возможных объемах хотела бы добиться фирма в перспективе. Цели формируются на основании миссии, уточняют ее и конкретизируют отдельные направления деятельности фирмы.

Задачи представляют собой конкретные ориентиры деятельности фирмы, выражающиеся через систему количественных и качественных показателей ее развития в планируемом периоде. Задачи должны максимально конкретизировать цели и быть соизмеримы с ними. Достижение каждой задачи должно приводить к выполнению общей стратегической цели фирмы.

Когда основные стратегические ориентиры определены, фирма приступает к анализу и оценке внешней и внутренней среды своей деятельности. Это очень сложный, требующий значительных затрат сил и средств, этап стратегического планирования.

Внешняя среда в стратегическом планировании рассматривается как совокупность условий и факторов, действующих в глобальном окружении фирмы. Это все, что на нее воздействует из окружающей среды.

В зависимости от характера влияния на фирму внешнюю среду подразделяют на отдаленную (макросреду) и среду ближнего окружения (микросреду).

Исследование макроокружения охватывает изучение влияния на фирму социальных, экономических, природных, материально-технических и других условий и факторов, которые проявляются время от времени, нерегулярно, косвенно влияют на фирму и ее микросреду.

Анализ и оценка микросреды позволяют определить прямое влияние на фирму ближайшего окружения: поставщиков, покупателей, конкурентов, рынка рабочей силы, инвесторов, финансовых инструментов и др. Эти субъекты рынка непосредственно, активно и наиболее часто контактируют с фирмой и во многом определяют стратегию ее развития.

Факторов, условий, хозяйствующих субъектов внешней среды, влияющих на деятельность фирмы, может быть великое множество. Задача состоит в том, чтобы определить наиболее значимые из них и обеспечить эффективное взаимодействие фирмы с ближним и дальним окружением.

Внутренняя среда фирмы объединяет все формы организации и виды деятельности, весь спектр функциональных структур внутри производственных систем, в которой принимаются решения по развитию бизнеса.

Исследование внутренней среды предполагает комплексный анализ и оценку всех областей и направлений функционирования фирмы: кадрового и производственно-ресурсного потенциала, производства и реализации продукции, маркетинга, организационной структуры управления, инвестиций, инноваций и др. Основной задачей таких исследований является выявление внутренних возможностей и производственно-ресурсного потенциала фирмы для выполнения поставленных целей.

Основным элементом стратегического планирования является разработка стратегии деятельности фирмы. Процесс формирования стратегии нацелен на выбор таких стратегических альтернатив, которые обеспечили бы конкурентное преимущество фирмы в долгосрочной перспективе.

В отечественной экономической литературе обычно рассматриваются *три направления формирования конкурентной стратегии*, предложенные ведущим специалистом в области стратегического планирования М. Портером: преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование.

Преимущество в издержках. Суть этого направления состоит в создании конкурентного преимущества в совокупных затратах производства, что позволяет фирме за счет более низких цен на продукцию закрепиться на товарном рынке. Для осуществления такой стратегии фирма должна иметь существенные инвестиции и наличие доступа к кредитным ресурсам, высокую научно-техническую организацию производства, эффективное нормирование труда, современный дизайн изделий. Менеджеры фирмы обязаны осуществлять систематический контроль за себестоимостью продукции, стимулировать достижение ее высокого качества.

Дифференциация. Данное направление связано с созданием фирмой продукции с уникальными свойствами, что приводит к высокому спросу на данную торговую марку и обеспечивает конкурентоспособную рентабельность продаж. Фирма, реализующая данный тип стратегии, должна иметь длительные традиции в отрасли, репутацию лидера в технологии производства и качестве продукции, сильные навыки маркетинговой деятельности.

Фокусирование выражается в сосредоточении усилий на определенном сегменте рынка, концентрации внимания на одной группе покупателей или отдельном ассортименте товаров.

Каждая из рассмотренных стратегических альтернатив имеет универсальный характер и направлена на достижение конкурентных преимуществ фирмы. В зависимости от экономической ситуации, в которой находится фирма, выбирается конкретное направление, последовательно формируются корпоративная, деловая и функциональная стратегические альтернативы ее развития в долгосрочной перспективе.

Корпоративная стратегия представляет собой совокупность решений, которые определяют и раскрывают задачи и цели фирмы, задают ее основную политику и планы реализации поставленных целей, очерчивают круг бизнесов, в которых компания собирается действовать, экономические и организационные особенности той модели фирмы, которой она стремится стать, а также выявляют характер экономических и неэкономических результатов, которые она может создать для своих акционеров, работников, клиентов и населения тех территорий, где она будет вести операции.

Бизнес-стратегия является элементом корпоративной стратегии и определяет то, как компания будет конкурировать в конкретном бизнесе и позиционировать себя относительно соперников.

Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия составляют общую (базовую) стратегию развития фирмы.

Общая стратегия формируется высшим менеджментом и намечает основные ориентиры и приоритетные направления развития фирмы, разрабатывает эффективные пути их реализации в долгосрочной перспективе.

В практике стратегического планирования применяются различные типы базовых стратегий. Однако при всем разнообразии их вариантов принято выделять три основные стратегические альтернативы: стратегия постоянства, стратегия роста, стратегия выживания.

Стратегия постоянства состоит в дальнейшем развитии и совершенствовании существующего бизнеса. Практикуется крупными корпорациями, занимающими доминирующее место на рынке, и заключается все в большей монополизации бизнеса.

Стратегия роста предполагает рост объемов деятельности фирмы за счет улучшения качества выпускаемой продукции и производства новой; усиление позиций на рынке путем установления контроля за своими конкурентами; поиск новых рынков для уже производимого продукта; поглощение конкурентов и других фирм; слияние организаций; создание совместных объединений, корпораций и др.

Стратегия выживания применяется в тех случаях, когда необходима реструктуризация деятельности фирмы с целью повышения ее эффективности в период спада. Известны несколько ее разновидностей: стратегия разворота (фирма отказывается от неэффективных видов деятельности и разрабатывает новые конкурентоспособные направления дальнейшего развития); стратегия отделения (фирма закрывает или продает одно или несколько своих нерентабельных отделений с целью получения средств для организации нового бизнеса); стратегия ликвидации (фирма-банкрот ликвидируется, активы продаются).

Функциональная стратегия нацелена на реализацию общих стратегических альтернатив и формируется специально для каждого структурного подразделения, конкретного специального направления деятельности фирмы. Функциональная стратегия состоит из множества взаимосвязанных элементов. При разработке функциональной стратегии выделяют, к примеру, товарную стратегию, стратегию ценообразования, стратегию маркетинга. Существует широкий спектр функциональных решений, называемых стратегическими, который охватывает, с одной стороны, направления создания новых видов продукции и внедрения их на рынок, а с другой, разрабатывает стратегию предотвращения несостоятельности (банкротства) и оздоровления финансового состояния фирмы.

Формирование базисной стратегии, выбор и разработка стратегических альтернатив деятельности фирмы имеет смысл только тогда, когда они реализуются на практике, так как ценность стратегического планирования проявляется в процессе исполнения установленных ориентиров. Поэтому для эффективной реализации намеченных целей, достижения стратегических перспектив высший менеджмент фирмы определяет политику превращения разработанной стратегии в стратегический план.

Стратегический план – это документ, определяющий перспективу развития и совершенствования деятельности организации исходя из общей цели, задач и стратегических альтернатив их достижения с учетом внешнего и внутреннего окружения [2].

В отличие от текущего тактического и оперативно-производственного планов стратегический план не имеет четко установленных параметров как по форме, так и по содержанию. Фирма самостоятельно определяет структуру и наполняемость его разделов.

Типовой стратегический план развития организации включает следующие разделы:

- миссия, цель и задачи развития;
- анализ и оценка текущей деятельности во взаимосвязи с внешним и внутренним окружением;
- общая стратегия и ее альтернативы;
- функциональная стратегия;
- наиболее значимые стратегии и приоритетные направления развития;
- ресурсы, инвестиции, инновации;
- предполагаемые риски, их нейтрализация и страхование.

Разработка стратегического плана – это творческий, созидательный процесс, который имеет много вариантов решения поставленных задач относительно имеющихся ресурсов и ограничений, технологии составления и периода планирования. Он не может быть разработан и исполнен без многочисленных итераций, достигается различными способами обоснования и реализации перспективных намерений и действий.

Список использованной литературы

1. **Максименко, Н. В.** Внутрифирменное планирование : учеб. / Н. В. Максименко. – Минск : Выш. шк., 2011. – 459 с.

2. **О проекте** Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 11 дек. 2013 г. № 1066 // КонсультантПлюс : Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.