**УДК 005.7**

**DOI** 10.5281/zenodo.7247804

**ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**ИВАНОВА Т.Л.,**

**д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия**

**ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,**

**Донецк, Донецкая Народная Республика;**

**ИГУМЕНЦЕВА А.В.,**

**аспирант кафедры экономики предприятия ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,**

**Донецк, Донецкая Народная Республика**

**Аннотация.** В статье рассматриваются основополагающие элементы системы стратегического планирования, в частности: раскрыто содержание понятий «стратегическое планирование» и «стратегирование», систематизированы принципы и функции стратегического планирования, представлена структурно-логическая схема стратегического планирования на предприятии, проанализированы научные подходы к разработке системы стратегического планирования.

***Ключевые слова:*** *стратегическое планирование, стратегирование, принципы стратегического планирования, функции стратегического планирования, научные подходы к разработке системы стратегического планирования*

**FUNDAMENTAL ELEMENTS OF A STRATEGIC PLANNING SYSTEM**

**IVANOVA T.L.,**

**Doctor of Economic Sciences,**

**Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics**

**SEE HPE «DAMPA»,**

**Donetsk, Donetsk People’s Republic**

**IGUMENTSEVA A.V.,**

**Postgraduate student of the Department of**

**Enterprise Economics**

**SEE HPE «DAMPA»,**

**Donetsk, Donetsk People’s Republic**

**Abstract.** The article discusses the fundamental elements of the strategic planning system, in particular: the content of the concepts of «strategic planning» and «strategizing» is disclosed, the principles and functions of strategic planning are systematized, the structural and logical scheme of strategic planning at the enterprise is presented, scientific approaches to the development of a strategic planning system are analyzed.

***Keywords:*** strategic planning, strategizing, principles of strategic planning, functions of strategic planning, scientific approaches to the development of a strategic planning system

*Актуальность и постановка задачи.* В настоящее время Донецкая Народная Республика находится в сложных условиях становления, которые обусловлены высочайшей степенью неопределённости и непредсказуемости внешней среды. Деятельность предприятий в условиях длительного периода военно-политического конфликта и экономической блокады обрела глубоко кризисный характер. Стабилизировать сложившуюся ситуацию возможно, примененив систему стратегического планирования, преимущество которой заключается в нивелировании падения темпов развития экономики Республики, эффективной реализации её ресурсного потенциала, координации взаимодействия всех участников процесса, и, как следствие – обеспечение устойчивого развития её базовых отраслей.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Значительный вклад в развитие теоретических положений и практического применения стратегического планирования внесли такие зарубежные учёные, как И. Ансофф [1], Г. Минцберг [2], М. Портер [3], А. Дж. Стрикленд [4], А. Томпсон [4], А. Чандлер [5], а также отечественные учёные – М.К. Алимурадов [6], Ю.А. Боловинцев [7], Л.И. Власюк [6], Т.Л. Иванова [8], Н.М. Сергеева [9], Е.В. Сибирская [10], Р.А. Фатхутдинов [11], Ю.А. Чуприн [12] и многие другие. Однако, несмотря на глубокую разработанность указанной проблематики, остается ряд нерешённых вопросов, связанных с обоснованием и развитием теоретико-методических подходов к формированию системы стратегического планирования на предприятиях, а также необходимостью разработки практических рекомендаций, адаптированных к условиям Донецкой Народной Республики.

*Цель статьи* состоит в обобщении и систематизации знаний о стратегическом планировании на предприятиях с целью дальнейшего формирования системы стратегического планирования, адаптированной к условиям Донецкой Народной Республики.

*Изложение основного материала исследования.* Стратегическое планирование является ведущей функцией стратегического управления, предопределяющая выбор целей предприятия и путей их достижения. Процесс стратегического планирования по своей сути является доминантой, которой определяются все управленческие функции.

Термин «стратегическое планирование» был введен в оборот в конце 1950-х г.г.  А. Чандлером, который впервые связал воедино понятия «стратегия» и «планирование». Научные взгляды учёных на трактование этого понятия представлены в табл. 1.

Таблица 1

Научные взгляды учёных на определение понятия «стратегическое планирование»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| 1 | 2 |
| А. Чандлер | предопределение ключевых долгосрочных целей и задач предприятия, выбор направления деятельности, а также размещение требуемых для достижения этих целей ресурсов. |
| А. Скотт | разработка методов, способствующих достижению установленных целей. |
| Дж. Штейнер,  Дж. Майнер | определение долгосрочных целей и задач корпорации, утверждение направления действий и распределение ресурсов, требуемых для достижения этих целей. |
| Е.П. Голубков | формирование и поддержание стратегического равновесия между целями и возможностями предприятия в изменяющихся рыночных условиях. |

|  |  |
| --- | --- |
| Продолжение табл. 1 | |
| 1 | 2 |
| О.С. Сиденко | обоснование приоритетных целей развития экономического субъекта и методов их эффективного достижения. |
| Т.И. Козюбро, О.М. Ли | процесс, построенный на организационных и институциональных основах взаимодействия собственников, топ-менеджмента, персонала, потребителей (реальных и потенциальных) предприятия и государства с применением конкретных экономических методов, целью которого является разработка стратегии развития бизнеса. |
| В.А. Баринов,  В.Л. Харченко | определение стратегической цели развития предприятия на основе прогноза его возможностей и изменений внешней среды, а также формирование программы действий по достижению этой цели. |
| Ю.Т. Шестопал,  В.Д. Дорофеев | долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста, в основе которого лежит поэтапное совершенствование различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур, с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников. |
| В.И. Ляско | выбор ключевых направлений производственной деятельности, приёмов и методов, которые обеспечат достижение долгосрочных целей предприятия в изменяющихся условиях внешней среды. |
| А.В. Сорокина | одна из функций менеджмента, представляющая собой процесс выбора целей предприятия и путей их достижения. |
| И.В. Гуськова | долгосрочное развитие предприятия, в основе которого лежит формирование и реализация стратегии с целью достижения намеченных целей. |

Обобщая представленные взгляды учёных можно сделать вывод, что единого определения понятия «стратегическое планирование», всесторонне характеризующего предназначение и содержание рассмотренного понятия, у специалистов в данной области знаний не существует, однако они могут быть объединены в некоторые группы. Так, одни авторы отождествляют «стратегическое планирование» с «долгосрочным», или «перспективным», не делая различия между ними. Другие считают, что эти виды планирования не совпадают и существенно отличаются друг от друга. Третьи представляют когорту, которая рассматривает стратегическое планирование как пришедшее на смену долгосрочному (перспективному) в процессе их эволюционного развития. Четвёртую группу составляют исследователи, которые под стратегическим планированием понимают совокупность решений и действий менеджмента фирмы по разработке набора стратегий для достижения долговременных целей, обеспечивающих выживание и процветание фирмы в конкурентной среде. Пятую группу представляют те, кто считает стратегическое планирование формализованным средством научного предсказания и прогнозирования будущего.

Суть комплексной системы стратегического планирования состоит в том, что на предприятиях, с одной стороны, должно быть чётко выделено и организовано так называемое «формальное» стратегическое планирование, которое представлено в специальных документах, с другой стороны, стратегическое планирование должно базироваться на выработке долгосрочной стратегии, которая воплощается в текущих (рациональных) производственно-хозяйственных планах, реализуемых на практике [9].

С позиций современного концептуального подхода, важнейшей составляющей стратегического планирования в конечном счёте является реализация стратегического плана [8]. Она является также доминантой современной концепции «стратегирование», которая, несмотря достаточное число исследований, требует дальнейшей доработки и раскрытия, о чём свидетельствуют дефиниции стратегирования как понятия, приведённые в табл. 2.

Таблица 2

Понятие стратегирования в определении ряда авторов

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Стратегирование – это |
| Н.Г. Патрикеев | способность многоаспектно описать реальность с учетом факторов, возникающих в результате воздействия на реальность, а также своевременная реакция не просто на реальность, а на те факторы, которые появятся в результате влияния на реальность. |
| Ю.А. Кузнецова, М.В. Шмакова | преимущественный инструментарий разработки стратегических направлений развития разноуровневых территориальных образований. |
| Д.В. Ланская,  В.Е. Стрелков | процесс управления, объединяющий прогнозирование, планирование и управление в рамках эволюционной и системной парадигм, обладающий институциональной гибкостью и включающий интегрированные процедуры реализации траектории развития социально-экономической системы и адаптивную системную корректировку целей на базе непрерывного стратегического анализа, что обеспечивает достижение высокой конкурентоспособности предприятия. |
| М.К. Алимурадов,  Л.И. Власюк | область экономических знаний, которая обеспечивает участников экономического процесса необходимым набором формализованных правил и процедур разработки стратегических документов, развития навыков стратегического мышления и умения последовательно и уверенно воплощать принятые стратегические документы. |
| Ю.В. Мишарин | прогнозирование, планирование и воплощение будущего, подразумевающее задействование ресурсного (человеческие, материальные и организационные ресурсы), функционального (потребление ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности) и продуктового (функциональный комплекс по созданию и продвижению конечных продуктов) блоков, относящихся к классической модели системы стратегического менеджмента. |

Обобщение определений, приведенных в табл. 2, позволяет представить *стратегирование* как триаду, включающую стратегическое планирование, прогнозирование и управление сложными социально-экономическими системами в едином процессуальном контуре, результатом функционирования которого является доведение стратегии до стадии внедрения и получения запланированного эффекта.

Особенностью стратегического планирования в составе стратегирования является то, что в нём очень мало рутинных процедур и много творчества, то есть главную роль играет не только наука, но и искусство управления, направленное на имплементацию его принципов, идей, постулатов и разработок в производство. При этом научные подходы должны быть фундаментальными в теории стратегического планирования на предприятии, что означает единство постулатов, целей, принципов, функций, методов теории стратегического планирования, обращение к которым на практике создаёт возможности реализовать искусство управления фирмой и её экономикой [6].

Основные принципы стратегического планирования на предприятии представлены на рис. 1.

Рис. 1. Принципы стратегического планирования

Логику построения процесса стратегического планирования раскрывают его структурные элементы, представленные на рис. 2.

Из рис. 2 следует, что логика стратегического планирования на предприятии, базирующегося на соответствующих принципах и процедурах, заключается в обеспечении реализации функций стратегического планирования [10].

Функции стратегического планирования представляют собой конкретные направления деятельности предприятия, в результате которых оно достигает поставленных целей.

1. Определение системы целей, которых необходимо достичь при стратегическом планировании на предприятии

Принципы и процедуры стратегического планирования на предприятии

Реализация функций стратегического планирования на предприятии

1. Анализ первоначального уровня предприятия в период, предшествующий планируемому и уточнение параметров достигнутого уровня к началу этого периода
2. Определение структуры и объёма потребностей предприятия в результатах стратегического планирования
3. Выявление объема и структуры потребностей предприятия, имеющегося на начало планируемого периода и создаваемого в планируемом периоде
4. Согласование, балансирование потребностей и ресурсов предприятия путём преодоления временных противоречий и несоответствий между ними на основе шкалирования, ранжирования потребностей и подготовка управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов.

Рис. 2. Структурно-логическая схема стратегического планирования на предприятии

На основании изученной научной литературы, в качестве функций стратегического планирования предлагается выделить следующие функции:

1. Целеутверждающая функция – направлена на обеспечение правильной постановки стратегических целей. Цель стратегического планирования заключается в определении наиболее перспективных направлений функционирования предприятия, обеспечивающих его рост и развитие. Качество стратегического планирования – это качество целеполагания. От того, какие цели будут поставлены, зависит то, какие стратегические направления будут выбраны, и в последствии ожидаемый результат.
2. Распределительная функция – состоит в распределении материальных, финансовых, инвестиционных, трудовых, информационных и других видов ресурсов. Основывается на эффективном потреблении ресурсов, разработке направлений сокращения издержек предприятия.
3. Адаптирующая функция – заключается в адаптации предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования, то есть воспользоваться преимуществами и предотвратить возможные угрозы. Следовательно, задачей стратегического планирования является обеспечение новых благоприятных возможностей для предприятия путем создания соответствующего механизма его адаптации к внешней среде.
4. Согласующая функция – предполагает координацию элементов деятельности предприятия для достижения целей, предусмотренных стратегическим планом.
5. Организационная функция – заключается в проведении различных организационных преобразований на предприятии, состоящих в перераспределении управленческих функций, полномочий и ответственности руководителей; создания системы мотивации, способствующей достижению цели стратегических планов и т. п.
6. Прогнозирующая функция – это деятельность по определению перспективных направлений развития предприятия.
7. Аналитическая функция – функция, обеспечивающая применение процедур оценки деятельности предприятия на основе фиксации полученных результатов, состояния протекания процессов в хозяйственной деятельности, анализа факторов внешней среды, влияющих на инфраструктуру предприятия. Данная функция призвана оценить состояние и эффективность потенциала, что способствует принятию управленческих решений в отношении развития предприятия на основе результатов проведенного анализа.
8. Оптимизационная функция связана с выбором стратегических альтернатив, которые максимально повысят долгосрочную эффективность. Она определяет альтернативные действия или комбинацию действий, которые можно предпринять в соответствии с поставленными целями, имеющимися ресурсами, возможными затратами и т.д.

Таким образом, функции стратегического плана позволяют: во-первых, задать направления для деятельности предприятия; во-вторых, обеспечить каждому подразделению на предприятии четкие цели, в-третьих, скоординировать усилия различных функциональных направлений, в-четвертых, оценить сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде, в-пятых, определить альтернативные действия, которые предприятие сможет предпринять в случае воздействия на него различных факторов.

Эффективность стратегического планирования определяется адекватностью и последовательностью применения методологических подходов к разработке и реализации стратегии предприятия. Методологическую базу стратегического планирования составляет обширный набор научных подходов, среди которых можно выделить системный, комплексный, процессный подходы, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т.д. Р.А. Фатхутдинов [11] в числе научных подходов наряду с указанными называет и другие – интеграционный, маркетинговый, динамический, воспроизводственный и нормативный. Есть и другие версии, предлагающие рассматривать глобальный, виртуальный и эксклюзивный подходы.

Системный подход позволяет рассматривать любое явление как сложную целостную систему (при условии, что под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство). С помощью системного подхода представляется возможность комплексно оценить производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик.

Комплексный подход представляет собой специфическую форму конкретизации системности, так как его основе лежит рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований наук, занимающихся изучением этих же проблем. В отличие от системного подхода, который является, в первую очередь, способом видения объекта или проблемы, комплексность – это форма междисциплинарной интеграции и кооперации управленческой деятельности [12].

Процессный подход предполагает рассмотрения стратегического управления как последовательности четырёх взаимосвязанных этапов:

1. Стратегический анализ, который позволяет провести комплексную диагностику состояния внешней и внутренней среды, а также составление долгосрочных прогнозов её динамики, с целью разработки стратегии предприятия.

2. Формирование стратегических альтернатив и определение основных целей организации, когда разрабатываются возможные сценарии развития на основе предполагаемых возможностей и ограничений, впоследствии проходящие критическую проверку на основании оценки преимуществ и рисков их реализации.

3. Стратегическое планирование, в рамках которого производится разработка и оформление стратегии предприятия, которая представляет собой вектор управленческой деятельности, направленной на сокращение разрыва между текущим состоянием и желаемой перспективой будущего.

4. Стратегический контроллинг, в основе которого лежит создание системы ключевых показателей мониторинга эффективности реализации стратегии с целью корректировки стратегических планов в случае неудовлетворительных результатов [7].

В результате синтеза системного и комплексного подхода появилось моделирование, которое осуществляется в несколько этапов, в частности: производится уточнение постановки задачи, конструируется модель, проводится ее теоретический и (или) экспериментальный анализ на достоверность и после практического применения и анализа полученных данных осуществляется корректировка с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т.п.

Ещё один научный подход, применяемый при стратегическом планировании, –экспериментирование, с помощью которого можно сравнительно быстро решать многие управленческие проблемы. С помощью этого подхода осуществляется поиск научно обоснованных нововведений, использование которых окажется полезным для решения целей и задач предприятия. Существуют определенные принципы экспериментирования, следование которым способно обеспечить его результативность для управления предприятием, в частности: целенаправленность, т.е. подчиненность эксперимента определенной цели, научно обоснованной и конкретно сформулированной; элиминирование влияния условий и факторов, искажающих его ход и результаты; соблюдение четкости в установлении границ или зоны экспериментирования и научного обоснования 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.

На сегодняшний день в науке всё большую популярность набирает применение синергетического подхода, который представляет собой системный подход к сложным открытым нелинейным системам с её свойствами неустойчивости, неравновесности, бифуркации, катастрофы, самоорганизации и др. Стратегия, которая разработана на основе синергетического подхода, обладает такими преимуществами: 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; эта стратегия синтезирует разные подходы к рассмотрению предприятия: неоклассический, институциональный, эволюционный, предпринимательский; она согласует цели, критерии и, соответственно, виды стратегий: экономико-финансовую, маркетинговую, социальную, политическую; такая стратегия интегрирует различные аспекты деятельности предприятия и раскрывает его потенциал; она координирует деятельность различных подсистем, подразделений, специалистов. Именно синергетический подход предполагает использование творческого потенциала специалистов, их способностей к самоорганизации, их знаний и опыта, креативности и интуиции, что обеспечивает возникновение внутренних инновационных флуктуаций.

Следует отметить, что при разработке стратегического планирования предприятия возможно комплексное применение преимуществ каждого из представленных подходов при условии их взаимосвязанности в рамках стратегии и отсутствии противоречий.

*Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Рассмотрены основополагающие элементы системы стратегического планирования, в частности: раскрыто содержание понятий «стратегическое планирование» и «стратегирование», систематизированы принципы и функции стратегического планирования, представлена структурно-логическая схема стратегического планирования на предприятии, проанализированы научные подходы к разработке системы стратегического планирования. Предполагается, что дальнейшие исследования будут направлены на разработку отдельных элементов механизма стратегического планирования на предприятиях.

*Список использованных источников*

1. Ansoff Н. Strategic management / Under the editorship of L.I. Evenko. The lane with English – M.: Economy, 1989. – 415 p.
2. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press and Prentice Hall International. N. Y., 1994. 480 p.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 454 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. – М.: Издательский дом Вильямс. – 2013. – 928 с.
5. Chandler A. D. The Visible Hand, Cambridge, Mass. and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press
6. Алимурадов М.К. Стратегирование – новая область профессиональных знаний // М.К. Алимурадов, Л.И. Власюк // Управленческое консультирование. – 2017. – №11 (107). – С. 154-159 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/strategirovanie-novaya-oblast-professionalnyh-znaniy.
7. Боловинцев Ю.А. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций / Ю.А. Боловинцев // Инновации и инвестиции. – 2015. – №9. – С. 92-95 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-strategicheskomu-planirovaniyu-deyatelnosti-organizatsiy-1.
8. Иванова Т.Л. Концептуальные основы и приоритеты стратегического планирования и управления / Т.Л. Иванова // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2020. – №15-1. – С. 104-110 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-i-prioritety-strategicheskogo-planirovaniya-i-upravleniya.
9. Сергеева Н.М. Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах / Н.М. Сергеева // Иннов: электронный научный журнал. – 2018. – №3 (36). – С.293-304 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-suschnost-etapy-i-podhody-v-rossii-i-v-razvityh-stranah.
10. Сибирская Е.В. Содержание и функции процесса стратегического планирования инфраструктурного обеспечения предпринимательства / Е.В. Сибирская, Л.В. Овешникова // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2013. – №5. – С. 51-55 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-funktsii-protsessa-strategicheskogo-planirovaniya-infrastrukturnogo-obespecheniya-predprinimatelstva.
11. Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией / Р.А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. ‒ 2007. ‒ № 1. ‒ С. 73-86 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-novoy-teorii-upravleniya-konkurentosposobnostyu-ikonkurentsiey.
12. Чуприн Ю.А. Методологические и методические основы стратегического планирования в крупном коммерческом предприятии / Ю.А. Чуприн // Проблемы учёта и финансов. – 2013. – №1 (9). – С. 81-85 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-i-metodicheskie-osnovy-strategicheskogo-planirovaniya-v-krupnom-kommercheskom-predpriyatii.