Карданова Л.И.
Горбовская А.Р.
Ставропольский государственный аграрный университет

Там за горизонтом…

процесс стратегического планирования как механизм адаптации предпринимательской деятельности к требованиям рынка

В условиях рынка внешняя среда, в которой приходится действовать организации, находится в постоянном изменении как в отдельных областях экономики, технологии, политики, культуры, так и общества в целом. В этой связи стратегический анализ и планирование являются одновременно и реакцией, и средством адаптации к таким изменениям, и формированием видения будущего организации в контексте этих изменений.

Чтобы обеспечить адаптивный характер стратегического планирования, все виды планов должны предусматривать действенные мероприятия на случай непредвиденных обстоятельств. При чем на каждом этапе стратегического планирования должен реализовываться свой адаптационный потенциал.

Стратегическое планирование основывается на анализе организационной среды предприятия и начинается с определения основных элементов его внутреннего и внешнего окружения. При этом теория и практика стратегического планирования предлагает широкий арсенал инструментов для ведения аналитической работы.

Наиболее подходящим инструментом стратегического анализа дальней внешней среды, на наш взгляд, является *PEST-анализ*. Его проведение по четырем основным группам факторов (политика, экономика, социум, технология), характеризующих воздействие внешней среды на предприятие, позволяет выявить тенденции происходящих в ней изменений, которые могут стать либо угрозой, либо стратегической возможностью бизнес-успеха. Поэтому при проведении *PEST-анализа* необходимо учитывать специфику предпринимательской деятельности реального предприятия, дабы выявить более конкретный набор ключевых факторов, непосредственно влияющих на его деятельность.

Для оценки внутренней среды предприятия существует обширный инструментарий. Наиболее широко известен *SWOT-анализ* (Strengths – англ. «сила»; Weaknesses – англ. «слабость»; Opportunities – англ. «возможность»; Threats – англ. «угроза»). Центральное место в этом

подходе занимает перекрестный анализ сильных сторон организации, ее слабостей, возможностей и угроз развития, исходящих из внешнего окружения. Внутренняя оценка сильных и слабых сторон организации, по мнению К. Эндрюса, должна помочь установить ее отличительные способности, тогда как внешняя оценка с большой долей вероятности позволяет судить о ключевых факторах успеха фирмы на рынке.

Другой моделью стратегического анализа, развивающей подход, основанный на сопоставлении положения организации на рынке и стадии жизненного цикла продукта, является *модель ADL/LC*, разработанная консалтинговой компанией Artur D. Little. Основное теоретическое положение данной модели состоит в том, что предпринимательская деятельность может находиться на любой стадии жизненного цикла, следовательно, ее нужно анализировать с позиций именно этой стадии. В соответствии со сменой этапов жизненного цикла может меняться и конкурентное положение бизнеса. Матричное представление этого явления может выполнить сразу несколько функций. Помимо отображения положения всех видов бизнеса корпорации, каждая «клетка» матрицы:

1. ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности;
2. подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций;
3. входит в определенную область «естественного выбора», указывающего возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в этом случае для данного вида бизнеса.

Следующим этапом, предполагаемым данной моделью, является выбор из набора стратегических альтернатив оптимальной или нескольких дилемм в соответствии с занимаемой позицией в матрице *ADL*.

Этот подход получил развитие в трудах российских ученых, которые разработали модель анализа положения и альтернатив развития предпринимательской деятельности организации посредством стратегического позиционирования предпринимательских единиц в бизнес-пространстве. В ней в соответствии с классификацией, основанной на изучении поведения производственно-коммерческих организаций на практике, условно выделено 36 стратегических позиций, каждой из которых присвоено некоторое образное определение, отражающее ее характерные особенности[1].

Привлекательность стратегической позиции тем выше, чем она ближе к правой верхней точке системы координат, на которых производится оценка степени соответствия внутренней среды организации, макро- , отраслевых и рыночных условий предпринимаемому бизнесу.

Стратегическая позиция предприятия в бизнес-пространстве – это соотношение внутренних возможностей и внешних сил и обстоятельств, под влияние которых попадает фирма в процессе конкретной производственно-хозяйственной деятельности. Оценка стратегической позиции позволяет организа-

ции определить перспективы своего дальнейшего развития и тем самым наиболее полно адаптироваться к рыночной ситуации.

Приведенные примеры моделей стратегического анализа имеют практическое значение для процесса стратегического планирования, т.к. предоставляют необходимую комплексную аналитическую информацию об изменениях внешней и внутренней среды, что является основной предпосылкой обеспечения адаптационного характера стратегического планирования как механизма приспособления предприятий к требованиям рынка.

Опираясь на данные стратегического анализа, свое конкретное воплощение данный вид плана начинает с выработки системы целеполагания, которая, по мнению большинства авторов, заключает в себе *обобщенные* миссию и цели предприятия, выстроенные в графологическое древо.

Миссия образует фундамент для установления целей предприятия, подразделений и функциональных подсистем (маркетинга, производства, финансов, персонала и т.п.), каждая из которых ставит и реализует свои цели. Их можно определить как конкретизацию миссии предприятия в форме, доступной для управления процессом и реализации[2].

На каждом конкретном предприятии цели формируются сообразно специфике условий хозяйствования, воздействия внутренней среды и внешнего окружения, качественно задействованных факторов производства. Поэтому дерево целей конкретной организации будет четко индивидуализировано и уникально.

Особые ориентирующие функции в процессе стратегического планирования на этапах стратегического анализа, целеполагания и непосредственно при формировании стратегического плана отводятся набору стратегий, свобода выбора которых предопределяется конъюнктурой рынка и всем комплексом характеристик бизнес-пространства.

Таким образом, грамотно организованный процесс стратегического планирования выступает механизмом адаптации предпринимательской деятельности к требованиям рынка, в ходе которого обосновываются миссия и система стратегических целей, формируется стратегический план функциональных подсистем, структурных подразделений и бизнес-процессов, базирующийся на всестороннем анализе внешней и внутренней среды и изучении потребительских предпочтений потенциальных покупателей.

[1] Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-ситемах / Ефремов В.С. – М. : Издательство «Финпресс», 2001. – С. 112

[2] Румянцева З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3 / Румянцева З.П., Филинов Н.Б, Шрамченко Т.Б. – М. : ИНФРА-М, 1999. – С. 109.