

УДК 338.26

С.С. СЕМЁНОВ,

аспирант

*Сибирский государственный аэрокосмический университет им. ак. М.Ф. Решетнева,  
г. Красноярск, Россия*

## ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИЙ

*В статье изучены и обобщены мнения разных ученых о сущности стратегического планирования, политики и экономической политики. Перечислены и оценены основные инструменты стратегического планирования. Предлагается рассматривать экономическую политику как инструмент стратегического планирования в области экономики. Раскрыт состав элементов экономической политики предприятий и перечислены принципы ее формирования.*

**Ключевые слова:** политика предприятий; стратегическое планирование; экономическая политика; элементы и принципы формирования экономической политики предприятия.

В условиях высокой конкуренции и неопределенности внешней среды процесс стратегического планирования приобретает все большее значение в системе управления корпорациями. Отсутствие внимания к стратегическому планированию приводит к неспособности качественно оценивать состояние предприятия, ставить и достигать стратегических целей. В современной экономической литературе большое внимание уделяется инструментам, которые позволяют выбирать стратегические цели. Однако для эффективного процесса стратегического планирования необходим инструмент, дающий возможность выбирать путь достижения стратегической цели, связывать со стратегической целью тактическое поведение предприятия. Исследованию таких инструментов уделяется недостаточно внимания, также отсутствует практический опыт их применения на предприятиях. Таким инструментом может стать политика. Для этого рассмотрим сущность стратегического планирования, инструменты его реализации, подходы к пониманию политики, а также возможность использовать политику в виде инструмента планирования деятельности организации.

Стратегическое планирование является одним из видов планирования деятельности предприятия. Под стратегическим планированием понимается:

– процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях [1];

– процесс оптимизации всех видов ресурсов, позволяющий организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ [2, с. 44];

– процесс, с помощью которого организация пытается направить свою судьбу, а не позволяет это делать будущим событиям [2, с. 45];

– процесс, с помощью которого ведущие сотрудники организации представляют ее будущее и создают необходимые процедуры и операции для достижения этого будущего [3, с. 38];

– попытка принять фундаментальные решения и предпринять действия, которые формируют и определяют, что такое организация, чем она занимается и почему она это делает [3, с. 38];

– поиск новых возможностей развития и координировании их с главными целями и внутренним потенциалом организации [4, с. 23];

– особый вид управленческой деятельности, который заключается в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к условиям изменяющейся внешней среды [5, с. 105];

– совокупность действий и решений, осуществленных руководителями, которые приводят к разработке специальных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей [6, с. 12].

В целом изложенные выше определения стратегического планирования представляют его,

во-первых, как процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременного развития. Во-вторых, как управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами на перспективу. В-третьих, как адаптивный процесс, в результате которого происходят регулярные (ежегодные) корректировки решений, оформленных в виде планов, а также пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности фирмы.

В научной литературе наиболее часто упоминаются такие инструменты стратегического планирования, как PEST-анализ, методика анализа отрасли, карты стратегических групп, модель «Пять сил конкуренции» (М. Портера), выявление движущих сил, определяющих конкурентную позицию в отрасли, SNW-анализ, матрицы угроз и возможностей (профиль среды), SWOT-анализ, методы портфельного анализа, матрица АДЛ, матрица Хофера, GAP-анализ и др. [7].

Задачей перечисленных инструментов является анализ факторов внешней среды и выбор стратегических целей предприятия. Как правило, эти инструменты используются для исследования возможностей выхода на новые рынки рисков, связанных с выпуском новых продуктов и т.д.

В частности, PEST-анализ позволяет решить вопрос о продолжении деятельности (например, осуществлении инвестиций в разработку нового продукта) или, наоборот, об уходе с освоенного рынка. Анализ отрасли проводится для получения общего представления о рынке предложения продукции и использования информации для принятия дальнейших решений о вступлении или невступлении в исследуемый бизнес. Карты стратегических групп позволяют оценить внутриотраслевую конкуренцию. Схожей по целевому назначению является модель «Пяти сил конкуренции» М. Портера, которая позволяет выявить потенциал конкурентоспособности предприятия [7].

Перечисленные инструменты направлены на изучение состояния отрасли, спроса и уровня конкуренции. Однако они не позволяют оценить влияние внешних факторов, от которых зави-

сит финансовый и кадровый потенциал. В поле внимания инструментов также не попадают внутренние факторы, от которых зависит деятельность предприятия. Поэтому их значением нельзя пренебрегать в процессе стратегического планирования.

Отличающимся по своему подходу является SNW-анализ. Он позволяет оценить слабые и сильные стороны организации по ряду параметров (общая (корпоративная) стратегия, бизнес-стратегии по конкретным бизнесам, организационная структура, финансы как общее финансовое положение и т.д.) [7]. Существенным недостатком такого подхода является отсутствие изучения взаимосвязей между отдельными параметрами. В результате невозможно провести комплексную оценку и выявить последствия принятия решений.

Для глубокого анализа окружения организации в экономической литературе предлагается использовать такой инструмент, как матрица угроз и возможностей (профиль среды). Она позволяет выявить угрозы и возможности и оценить их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Большую известность имеет SWOT-анализ, предназначенный для изучения внешней и внутренней среды [7]. Аналогично вышеназванному инструменту его индикаторами являются качественные (вербальные) категории. Отсутствие же количественных критериев делает невозможным прогноз конкретных значений экономических показателей.

Схожим со SWOT-анализом являются методы портфельного анализа (матрица БКГ, матрица АДЛ, GAP-анализ). Такие инструменты учитывают как внешние, так и внутренние факторы, однако область анализа ограничена маркетинговой деятельностью и позиционированием продукта на рынке.

Рассмотренные инструменты стратегического планирования используются для изучения влияния факторов преимущественно внешней среды. В результате упускаются внутренние особенности предприятия, не учитываются его внутренние резервы, в то время как результатом стратегического планирования должен быть выбор не только цели предприятия, но и наиболее оптимального пути ее достижения.

Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают конкретных (четко сформулированных) ориентиров для принятия решения и поведения. Устанавливаются цели, которых организация хочет достичь, и время получения желаемого результата. Способ достижения цели рассматривается довольно обтекаемо и поэтому дает огромную свободу действий. Вследствие чего менеджмент может принять неверные решения, которые не обеспечат достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые являются благоприятными для достижения общей цели. Основная идея заключается в более тесной увязке действий, а не в применении какой-то интеллектуальной «смирительной рубашки». Одним из инструментов стратегического планирования является политика [8, с. 289].

На сегодняшний день существуют различные концептуальные подходы к пониманию политики. Одним из таких подходов является субстанциональный подход. Он указывает на сущность политики, ориентируется на раскрытие той первоосновы, из которой состоит политика. В рамках такого подхода ряд авторов [9, с. 158; 10, с. 176] под политикой подразумевает общий характер поведения, образ деятельности, направленный на достижение чего-либо, а также определения форм, задач, содержания деятельности.

Прежде определения характера поведения, необходимо иметь конкретную цель. Определение цели, как отмечалось выше, является задачей стратегического планирования. Она осуществляется прежде выбора пути достижения поставленной цели (процесса формирования политики).

Существуют и другие подходы, с более широким пониманием политики. Однако в рамках данной статьи под политикой подразумевается общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение заранее сформулированных целей.

Таким образом, политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Она является тем дополнительным ориентиром, который обеспечит согласованность действий сотрудников стратегическим целям предприятия.

Как отмечают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, политика обычно формулируется высшими управляющими на долгосрочный период. Ее можно рассматривать в качестве «Кодекса законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия. Политика направляет действия на достижение цели или выполнение задачи и объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента [8, с. 290].

Подобная точка зрения встречается у Г. Кунц и С. О'Доннел, отмечающих, что политика является ориентиром мышления при принятии решения. Политика формируется для того, чтобы управляющие руководствовались ею, рассматривая возможные последствия своих решений до того, как эти решения приняты, т.е. политикой руководствуются до принятия решений [9, с. 301].

В работах И.А. Бланка термин «политика» используется в контексте соотношения частей и целого, либо частей и их элементов в определении алгоритмов и способов достижения некоторых долгосрочных целей. Так, у предприятия существует общая финансовая стратегия, в которой формулируются его долгосрочные цели и направления деятельности. Общая финансовая стратегия (целое) состоит из частей: политика привлечения заемных средств, политики управления оборотными активами, т.е. политика в составе стратегии является алгоритмом решения определенного класса управленческих задач и конкретизирует реализуемость целей предприятия [10, с. 24].

Г. Керцнер и Г. Минцберг предлагают рассматривать политику как инструмент стратегического планирования. Г. Керцнер подчеркивает, что политика представляет собой преобразованный сформулированный план, направленный на достижение стратегической цели предприятия, и

вовлекает все уровни управления в движение к избранной бизнес-миссии. В ходе этого процесса ищутся способы согласования сформулированных целей организации и ее текущих операций.

Г. Минцберг выделяет такое свойство политики (которая рассматривается как объект стратегического управления и реализации стратегии), благодаря которому устанавливаются границы деятельности и поведения организации, направляя тем самым функционирование предприятия в русло реализации стратегии [6, с. 18].

А.С. Уманский в своем исследовании говорит, что потребность в политике появляется в результате составления стратегических и тактических планов с целью избежать неправильного толкования этих планов и, как следствие, дезориентации. Разработанные политики представляют собой общее руководство для действий и принятия решений, облегчающих достижение долгосрочных целей. Они объясняют, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливают ориентиры и задания, которым нужно следовать. Политика предназначена для сохранения постоянства целей, поддержания осмысленности в поведении, избегания непродуманных и близоруких управленческих решений [6, с. 46].

В силу вышеуказанных мнений предлагается представить стратегическое планирование деятельности предприятия в виде единой системы, состоящей из двух взаимосвязанных элементов. Первый элемент представляет собой инструменты, определяющие стратегические цели предприятия. Второй – политика предприятия, при формировании которой руководство выбирает конкретный путь (средства и способы) достижения стратегических целей. Такой взгляд позволяет считать, что основной задачей политики является регламентирование поведения функциональных подразделений предприятия. В связи с этим можно выделить производственную, инновационную и экономическую политики, каждая из которых в свою очередь является сложной категорией. Остановимся подробнее на экономической политике.

Современная практика управления крупными предприятиями показывает, что зачастую политика разрабатывается только для отдельных функциональных подразделений. Чаще всего это касается учетной (ОАО «Ростелеком», ОАО

«Газпром» и др.) и дивидендной политики (ОАО «Газпром», ОАО «ГМК «Норильский Никель» и др.). У большинства предприятий отсутствует комплексный подход к планированию экономической деятельности в различных ее проявлениях с учетом взаимосвязи факторов и их взаимного влияния. Эту проблему, на наш взгляд, можно решить, разработав экономическую политику предприятия в целом.

К сожалению, проблеме формирования экономической политики уделяется недостаточно внимания. В рамках данной статьи под экономической политикой следует понимать обоснованно выбранную линию поведения, обеспечивающую реализацию стратегических целей развития предприятия в условиях нестабильной экономики [11].

Особенностью экономической политики является ее сложный состав. Учитывая характер решений, которые находятся в компетенции экономических подразделений на предприятиях, в сферу экономической политики предприятий принято включать три функциональных направления, а именно: финансовую, маркетинговую и кадровую политики. Они, в свою очередь, объединяют соответствующие элементы (см. табл.) [11].

#### Элементы экономической политики предприятий

Функциональные направления	Элементы
Финансовая политика	Дивидендная политика Инвестиционная политика Налоговая политика Учетная политика Амортизационная политика Политика финансирования Политика управления оборотным капиталом
Маркетинговая политика	Товарная политика Ценовая политика Политика сбыта Коммуникативная политика
Кадровая политика	Политика повышения квалификации персонала Политика мотивации персонала

Экономическая политика согласовывает поведение предприятия в экономической деятельности, согласовывает цели элементов экономической политики. Стратегия связана с общей целью предприятия. Если стратегическое планирование определяет соответствие оптимального пути достижения общей цели, то экономическая политика определяет выбор направления деятельности в

конкретной функциональной области. Политика представляет собой нечто прикладное, конкретное, в то время как стратегия определяет общую цель, направление.

Экономическая политика позволяет выбрать оптимальное сочетание функциональных политик для достижения стратегической цели. Поэтому каждому предприятию необходимо разрабатывать экономическую политику, являющуюся инструментом стратегического планирования. При этом следует обеспечить реализацию следующих принципов: связь со стратегией; альтернативность; сопоставимость альтернатив; гибкость; комплексность; формализация и адресность. Предлагаемые нами принципы представляют собой адаптированные (уточненные) для формирования экономической политики принципы системного анализа, планирования и стратегического управления, а также методологические принципы [12]. Необходимость адаптации принципов возникла из-за таких особенностей формирования экономической политики предприятий, которые отличают ее от других инструментов планирования на предприятии (например, обязательное наличие альтернатив при выборе способа достижения цели, способностью быстрой реакции на изменение внешних факторов и т.д.). Перечисленные принципы имеют большое значение с позиции формирования экономической политики предприятия.

*Принцип связи со стратегией* заключается в том, что экономическая политика предприятия должна быть нацелена на конкретный результат в соответствии со стратегической целью предприятия. В зависимости от стратегической цели, цели экономической политики могут быть различными (например, максимизация стоимости бизнеса, повышение конкурентоспособности продукции или минимизация рисков). Причем одни цели экономической политики могут сочетаться друг с другом, а другие находиться в противоречии. Поэтому руководство должно определить, какие цели являются главными и, ориентируясь на них, формировать экономическую политику предприятия.

*Принцип альтернативности* заключается в наличии различных путей достижения поставленной цели. Менеджмент корпорации выбирает наиболее рациональный путь достижения цели, который является лучшим по комплексу целевых показателей для заданных условий.

*Принцип сопоставимости альтернатив* означает, что для обеспечения сопоставимости альтернатив необходимо устранить различия в размерности показателей и определить их важность (значимость), так как при выборе оптимальных решений очень часто приходится сталкиваться с несопоставимостью имеющихся альтернатив. По нашему мнению, такой принцип важен для обоснования экономической политики, так как принимаемые решения затрагивают различные процессы в деятельности предприятия.

*Принцип гибкости* требует быстрой реакции на изменение ситуации. Чем большую гибкость можно придать планам, тем больше вероятность достижения цели несмотря на наступление неожиданных событий. Данный принцип обеспечивает своевременное принятие управленческих решений в условиях изменения внешней среды.

*Принцип комплексности* обеспечивает учет всех факторов, влияющих на формирование экономической политики. Экономическая политика, как отмечалось выше, является сложной и неоднородной системой, состоящей из многих элементов, на каждый из которых влияет множество внешних и внутренних факторов. Игнорирование этого принципа может привести к серьезным упущениям в экономической политике предприятия.

*Принцип формализации и адресности* предусматривает документальное оформление экономической политики с указанием исполнителей, несущих ответственность за ее разработку и реализацию. В таком виде сотрудники получают ориентир для принятия решений, их действия будут согласованы со стратегическими целями предприятия.

Соблюдение представленных принципов менеджментом предприятий позволят сформировать эффективную экономическую политику, которая согласует решение текущих экономических вопросов с достижением стратегической цели предприятия. Такой подход позволяет использовать экономическую политику в виде инструмента стратегического планирования деятельности корпорации, определяющую поведение предприятия в области экономики. Таким образом раскрывается частный случай применения политики предприятия в виде инструмента стратегического планирования деятельности корпорации.

### Список литературы

1. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации. – URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-3/11.shtml>
2. Магданов В.П. Процесс стратегического планирования в корпорации // Вестник Пермского университета (Экономика). – 2012. – № 1. – С. 43–49.
3. Куц Ю.А., Збукар В.П. Стратегическое планирование на уровне региона // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Сер.: Социология. – 2007. – № 1. – С. 37–47.
4. Гринчель Н.М., Костылева Н.Е. Методология и практика местного стратегического планирования. – СПб., 2000. – 68 с.
5. Шаров Ю. Стратегическое планирование в менеджменте: концептуальные аспекты. – Киев: Изд-во УАДУ, 2001. – 302 с.
6. Уманский А.С. Политики предприятия как инструмент реализации стратегии в условиях высокودинамичной внешней среды: дис. ... канд. экон. наук. – Челябинск, 2006.
7. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. – URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-3/11.shtml>
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
9. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. – 496 с.
10. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
11. Семенов С.С. Формирование экономической политики как подсистемы промышленной политики предприятия // Современные технологии управления. – 2012. – № 4 (16). – URL: <http://sovman.ru/ru/all-numbers/archive-2012/april2012/item/78-02-04-12.html>
12. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа // Библиотека учебной и научной литературы. – URL: [http://sbiblio.com/biblio/archive/osnovi\\_sistemnogo\\_analisa/](http://sbiblio.com/biblio/archive/osnovi_sistemnogo_analisa/)

В редакцию материал поступил 23.10.12

### Информация об авторе

**Семёнов Сергей Сергеевич**, аспирант кафедры «Финансы и кредит», Сибирский государственный аэрокосмический университет им. ак. М.Ф. Решетнева  
Адрес: 660014, Россия, г. Красноярск, пр. им. газеты «Красноярский рабочий», 31  
E-mail: [Sergey19862@ya.ru](mailto:Sergey19862@ya.ru)

**S.S. SEMYONOV,**

*post-graduate student*

*Siberia state university for aerospace named after academician M.F. Reshetnev, Krasnoyarsk, Russia*

### POLITICY AS A TOOL OF STRATEGIC PLANNING OF CORPORATIONS ACTIVITY

The article studies and summarizes opinions of various researchers on the essence of strategic planning, politics and economic policy. The main tools of strategic planning are listed and estimated. Economic policy is proposed to be viewed as a tool of strategic planning in economy. The components of enterprises' strategic planning are described; reasons for their forming are listed.

*Key words:* enterprises' policy; strategic planning; economic policy; elements and principles of forming of an enterprise's economic policy.

### References

1. Golubkov E.P. *Strategicheskoe planirovanie i rol' marketinga v organizatsii* (Strategic planning and the role of marketing in organization), available at: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-3/11.shtml>
2. Magdanov V.P. *Protsess strategicheskogo planirovaniya v korporatsii* (The process of strategic planning in a corporation), *Vestnik Permskogo universiteta (Ekonomika)*, 2012, No.1, pp. 43–49.
3. Kuts Yu.A., Zbukar V.P. *Strategicheskoe planirovanie na urovne regiona* (Strategic planning at regional level), *Gosudarstvo i obshchestvo: vchera, segodnya, zavtra. Seriya: sotsiologiya*, 2007, No. 1, pp. 37–47.
4. Grinchel' N.M., Kostyleva N.E. *Metodologiya i praktika mestnogo strategicheskogo planirovaniya* (Methodology and practice of local strategic planning). Saint Petersburg, 2000, 68 p.
5. Sharov Yu. *Strategicheskoe planirovanie v menedzhmente: kontseptual'nye aspekty* (Strategic planning in management: conceptual aspects). Kiev: Izd-vo UADU, 2001, 302 p.
6. Umanskii A. S. *Politika predpriyatiya kak instrument realizatsii strategii v usloviyakh vysokodinamichnoi vneshnei sredy* (Enterprise's policy as a tool of strategy realization under highly dynamic environment). Chelyabinsk, 2006.
7. Arutyunova D.V. *Strategicheskii menedzhment* (Strategic management), available at: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-3/11.shtml>
8. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* (Foundations of management). Moscow: Delo, 1993, 702 p.

9. G. Kunts, S. O'Donnel. *Upravlenie: sistemnyi i situatsionnyi analiz upravlencheskikh funktsii* (Management: systemic and situational analysis of managerial functions). Moscow: Progress, 1981, 496 p.

10. Blank I.A. *Finansovaya strategiya predpriyatiya* (Financial strategy of an enterprise). Kiev: El'ga, Nika-Tsentr, 2004, 720 p.

11. Semenov S.S. Formirovanie ekonomicheskoi politiki kak podsistemy promyshlennoi politiki predpriyatiya (Forming of economic policy as a subsystem of industrial policy of an enterprise), *Sovremennye tekhnologii upravleniya*, 2012, No. 4 (16), available at: <http://sovman.ru/ru/all-numbers/archive-2012/april2012/item/78-02-04-12.html>

12. Spitsnadel' V.N. Osnovy sistemnogo analiza (Foundations of systemic analysis), *Biblioteka uchebnoi i nauchnoi literatury*, available at [http://sbiblio.com/biblio/archive/osnovi\\_sistemnogo\\_analisa/](http://sbiblio.com/biblio/archive/osnovi_sistemnogo_analisa/)

#### Information about the author

**Semyonov Sergey Sergeevich**, post-graduate student of the chair "Finance and credit", Siberia state university for aerospace named after academician M.F. Reshetnev

Address: 31 Prospekt imeni gazety "Krasnoyarskiy rabochiy", 660014, Krasnoyarsk, Russia

E-mail: [Sergey19862@ya.ru](mailto:Sergey19862@ya.ru)

---