РОЛЬ И МЕСТО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Валиева Л.Р., магистрант,

Мухаметшина Г.С., к.э.н., доцент,

Бирский филиал УУНиТ, г. Бирск, Россия

Аннотация. В статье рассматривается стратегическое планирование как фундаментальный инструмент управления организацией в условиях динамичной внешней среды. На основе анализа теоретических подходов и практических моделей обосновывается ключевая роль стратегического планирования в определении направления развития организации, распределении ресурсов и обеспечении ее конкурентоспособности. Особое внимание уделяется месту стратегического планирования в иерархии управленческих функций, его взаимосвязи с оперативным и тактическим управлением.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегический менеджмент, управление организацией, стратегические цели, стратегия.

В современной экономической среде, характеризующейся высокой степенью неопределенности, глобализацией рынков и ускорением технологических изменений, способность организации к стратегическому предвидению становится критическим фактором выживания и развития. Стратегическое планирование выступает тем инструментом управления, который позволяет организации не просто реагировать на внешние изменения, но и активно формировать собственную траекторию развития [3].

Актуальность исследования роли и места стратегического планирования обусловлена рядом обстоятельств. Во-первых, несмотря на признание важности стратегического планирования лишь незначительная часть организаций успешно реализуют свои стратегические планы. Во-вторых, в научной литературе сохраняется дискуссия относительно сущности стратегического планирования и его соотношения со стратегическим менеджментом [5; 7]. В-третьих, практика показывает, что многие организации формально подходят к разработке стратегических планов, не обеспечивая их интеграцию в текущую деятельность.

Стратегическое планирование представляет собой дисциплинированный процесс выработки решений и действий, направленных на формирование и реализацию миссии, целей и стратегий организации. В более широком смысле, стратегическое планирование можно определить как процесс, включающий определение видения будущего, систематический анализ возможностей и угроз внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации для разработки стратегий и действий, способствующих достижению этого видения [2].

Ключевая особенность стратегического планирования заключается в его долгосрочном характере и ориентации на неопределенное будущее. В отличие от оперативного планирования, использующего точные данные о текущей ситуации, стратегическое планирование оперирует приблизительными оценками и вероятностными прогнозами. Систематическое планирование позволяет снизить неопределенность, связанную с процессом принятия решений, и, следовательно, повысить вероятность достижения поставленных целей.

Важно различать стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Стратегическое планирование является структурирующей основой стратегического менеджмента, который, помимо планирования, включает такие аспекты, как системное мышление, интегрированный контроль, управление изменениями, организационное обучение и оценку эффективности [1]. Таким образом, стратегическое планирование можно рассматривать как начальную и важнейшую фазу стратегического менеджмента, задающую направление для всех последующих управленческих действий.

Современная концепция стратегического планирования берет начало в бюджетных практиках 1950-х годов в США. К середине 1960-х годов стратегическое планирование уже применялось в большинстве крупных корпораций. В 1980-е годы идеи стратегического планирования проникли в государственный и некоммерческий секторы.

Значительное влияние на развитие стратегического планирования оказала Гарвардская модель бизнес-политики, ключевым элементом которой стал SWOT-анализ

- систематический анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Эта модель заложила основу для стратегического подхода, предполагающего согласование внутренних возможностей организации с внешними условиями.

В современном понимании стратегическое планирование - это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий постоянного уточнения и совершенствования как с теоретической точки зрения, так и с точки зрения применения в конкретной организации [6]. Таблица 1 иллюстрирует различия между уровнями планирования в организации.

Таблица 1 — Сравнительная характеристика уровней планирования

Критерий	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Уровень управления			

Топ-менеджмент
Средний менеджмент
Линейные руководители

Временной горизонт
3–5 лет и более
1–3 года
До 1 года

Объект планирования
Организация в целом
Бизнес-единицы, функции
Отделы, проекты

Характер информации

Прогнозный, неопределенный

Частично определенный

Точный, оперативный

Основной вопрос

«Что мы хотим достичь?»

«Как мы этого достигнем?»

«Что нужно делать сегодня?»

Риск неопределенности

Высокий

Средний

Низкий

Стратегическое планирование занимает особое место в иерархии управленческих функций, располагаясь на высшем уровне управленческой пирамиды. Стратегическое планирование осуществляется на уровне топ-менеджмента и связано с долгосрочным видением развития организации. Уровнем ниже располагается управленческий контроль, отвечающий за реализацию стратегий, а на нижнем уровне - оперативный контроль, направленный на эффективное выполнение отдельных задач.

При этом важно отметить, что в стратегическом планировании процесс планирования преобладает над контролем, в то время как на уровне оперативного управления доминирует контрольная функция. Управленческий контроль занимает промежуточное положение, где планирование и контроль имеют примерно равное значение.

Стратегическое планирование выполняет интегративную функцию в системе управления организацией. Оно обеспечивает согласованность действий всех структурных подразделений и сотрудников, направляя их усилия на достижение общих целей [4]. Корпоративное стратегическое планирование дает четкое понимание предназначения компании с точки зрения рыночного сегмента, производственной вертикали и географического региона.

Процесс стратегического планирования позволяет:

- сосредоточить ресурсы на ограниченном числе приоритетных направлений;

- обеспечить единство целей и действий на всех уровнях организации;

- создать механизм адаптации к изменяющимся условиям внешней среды;

- сформировать основу для оценки эффективности деятельности.

Стратегическое планирование играет ключевую роль в процессе принятия управленческих решений. Оно предоставляет руководству структурированную основу для выбора приоритетов и распределения ресурсов. Стратегическое планирование как важный управленческий инструмент используется компаниями в качестве одного из главных помощников при принятии решений и достижении целей.

Ответственность за стратегическое планирование распределяется между различными уровнями управления. Традиционно ключевую роль играют высшее руководство и совет директоров, которые определяют видение организации и стратегические приоритеты. Однако эффективное стратегическое планирование требует вовлеченности всех сотрудников.

Концепция «Хошин Канри» (Hoshin Kanri) предполагает, что стратегические цели должны быть доведены до каждого сотрудника, а их достижение обеспечивается через систему краткосрочных задач в рамках долгосрочного подхода. Такой подход обеспечивает широкое вовлечение персонала и повышает вероятность успешной реализации стратегии (табл. 2).

Таблица 2 — Распределение ответственности за стратегическое планирование

Субъект	Основные функции	Уровень участия
Совет директоров	Определение миссии, утверждение стратегии	Высший
Генеральный директор		

Формирование видения, стратегическое руководство

Высший

Руководители подразделений

Разработка функциональных стратегий, постановка целей

Средний

Сотрудники

Реализация стратегических задач, обратная связь

Базовый

Важным элементом стратегического планирования является разработка плана действий, который представляет собой детализацию каждой стратегии и стратегической цели до уровня конкретных планов. План действий позволяет компании применять предложенное планирование более эффективно, так как он разбивает цели на тактические и оперативные планы, позволяя каждому сотруднику понимать свою

роль в достижении поставленных задач.

Исследования показывают, что успех стратегического планирования зависит от ряда факторов, а именно:

1. Приверженности высшего руководства. Стратегическое планирование не может быть успешным без сильной поддержки на высшем уровне управления. Руководители должны не только одобрять планы, но и активно участвовать в их разработке и реализации.

2. Интеграции планирования и принятия решений. Стратегическое планирование не должно быть изолированной деятельностью. Единственная работающая организационная модель - та, которая полностью интегрирует стратегическое планирование с административным принятием решений.

3. Широкого вовлечения персонала. Участие сотрудников в процессе стратегического планирования является мощным средством направления их энергии и создания чувства сопричастности.

4. Адекватного ресурсного обеспечения. Для стратегического планирования требуются время, бюджет и квалифицированные кадры. Недооценка этих факторов часто приводит к неудачам.

5. Адаптивности. Стратегические планы должны быть достаточно гибкими, чтобы реагировать на изменения внешней среды.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о фундаментальной роли и центральном месте стратегического планирования в управлении современной организацией. Стратегическое планирование выступает как связующее звено между миссией организации и ее повседневной деятельностью, обеспечивая целенаправленное движение организации в условиях неопределенности. В иерархии управленческих функций стратегическое планирование занимает высший уровень, задавая ориентиры для тактического и оперативного планирования. Его эффективность определяется системным подходом, включающим анализ внешней и внутренней среды, четкую формулировку целей, разработку детализированных планов действий и постоянный мониторинг результатов.

Критическое значение для успеха стратегического планирования имеют приверженность высшего руководства, интеграция планирования с процессом принятия решений, вовлечение персонала на всех уровнях и способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Без соблюдения этих условий даже самый качественный стратегический план останется лишь документом, не оказывающим реального влияния на развитие организации.

Литература

1. Гончарова Н. А., Меркулова К. А. Стратегическое планирование как важный инструмент для успешного управления деятельностью организаций // Наукосфера. 2025. № 3-1. С. 271–276. URL: https://nauko-sfera.ru/2025-3-1/ . nauko-sfera.ru .
2. Киященко Т. А., Гуденица О. В. Стратегическое планирование как инструмент управления компанией // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 605–607.
3. Лекторович С. В. Стратегическое управление и планирование как основа конкурентоспособности организации: анализ современных тенденций // Актуальные исследования. 2024. № 15 (197). Ч. II. С. 53–59. URL: https://apni.ru/article/8999-strategich

eskoe-upravlenie-i-planirovanie-kak .

theoria.apni.ru
4. Наскенов Ж. А. Стратегическое планирование: методы и инструменты для эффективного управления компанией // Наука и образование сегодня. 2023. № 2 (76). С. 31–35.