

*Е. И. Трохимец,  
аспирант, Классический приватный университет*

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

***В статье раскрыта методика проведения исследования стратегического планирования развития экономических кадров. Предложены этапы исследования, методы, техника и механизмы его реализации. Указаны преимущества и недостатки предложенных методов.***

***The methods of research conducting of strategic planning of economic personnel are considered in the article. Stages of research, methods, techniques and mechanisms of its realization are proposed in the article. Advantages and disadvantages of the proposed methods are specified.***

*Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, терминологический анализ, метод мозговой атаки, SWOT-анализ, метод сценариев, метод "Дельфи", прогноз, потребность, экономические кадры.*

### ВСТУПЛЕНИЕ

Исследование стратегического планирования следует начать с определения данного понятия. Наиболее приемлемым определением стратегического планирования в контексте нашего исследования является определение, предложенное Б.С. Жихаревичем [3]. По его мнению, стратегическое планирование — это процесс, при котором создается образ будущего, определяющий направление движения, дающий энергию для движения и разрабатываются необходимые действия для его достижения.

Несколько иной подход к определению данной категории наблюдается у Л.И. Леонидова [5]. Автор считает, что поверхностный уровень стратегического планирования представляет собой форму плановности, которая оказывает содействие согласованности и реализации долгосрочных экономических интересов владельцев объектов хозяйствования, которые отображаются в экономической стратегии и конкретизируются в стратегических планах.

Особенно важное значение стратегическое планирование приобретает в условиях быстро меняющейся и трудно предсказуемой внешней среды, что является

особенно актуальным во время кризиса. При этом, разработка стратегических планов требует постановки ясных целей, выделения конкретных этапов для его достижения, определения временных рамок их достижения.

Вопросы методологии научных исследований стратегического планирования, а также самого понятия стратегии рассматривались в работах как зарубежных, так и отечественных ученых. Так, например, И. Ансофф [1] проводил анализ современного понимания данной категории. Р.Л. Кини [2] и М. Портер [6] в своих научных трудах обосновывали необходимость выбора эффективной стратегии, занимались разработкой теоретических основ стратегического планирования развития предприятия.

Тем не менее, при большом количестве показателей отсутствуют такие, которые касались бы сферы образования, а применительно к контексту нашего исследования, стратегии подготовки и развития экономических кадров. Таким образом, методика стратегического планирования в сфере развития интеллектуального потенциала кадров экономического профиля требует дополнительного рассмотрения.

**ПОСТАНОВКА ЗАДАНИЯ**

Целью статьи является теоретико-методологическое обоснование концептуальных подходов к стратегическому планированию в сфере реализации кадров экономического профиля; разработка алгоритма исследования, конкретизация методов стратегического планирования кадров экономического профиля, а также техники и механизмов реализации данных методов; выявление преимуществ и недостатков предложенных методов.

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

Стратегия экономического развития отображает главное направление хозяйственной деятельности, указывает на возможные пути и приоритеты в достижении стратегической цели. От того, как будет организован процесс создания стратегического плана, кто будет участниками этого процесса, насколько их мнения, ценности и интересы будут учтены, зависит его выполнение.

Стратегическое планирование кадров призвано определить потребность в специалистах конкретного профиля, их качественные и количественные характеристики при достижении краткосрочных и долгосрочных целей предприятия, провести соответствие кадрового и структурного потенциала предприятия ее стратегиям

развития и целям.

В настоящее время, перед крупными предприятиями ставятся новые стратегические задачи в сфере формирования кадров, которые включают:

— формирование структуры и состава рабочих мест (по оценке многих авторов, совершенствование кадровой политики в этом отношении имеет значительный потенциал по снижению затрат производимой продукции);

— создание фонда заработной платы по категориям работающих с применением многоуровневых тарифных сеток и установлением ставки 1-го разряда (не ниже минимальной месячной заработной платы, установленной законодательством), с расчетом необходимой численности и количеством рабочих мест;

— исследование форм и методов организации службы управления, формирование кадрового резерва, повышение квалификации и обучения работников, аттестации рабочих мест;

— обоснование мотивации трудовой деятельности, совершенствование системы оплаты и стимулирования труда работников.

Стратегическое планирование в рамках предприятия отвечает на вопросы: сколько работников, какой

**Таблица 1. Алгоритм проведения исследования**

Этап работы	Наименование метода исследования	Реализация метода
1. Формализация категориального аппарата	Метод терминологического анализа	Определение основных понятий исследования
2. Анализ исторических аспектов	Структурно-функциональный метод	Определение структурных элементов в объектах и определение их роли
3. Определение современных проблем исследования, постановка задач, формирование гипотезы	Метод контент-анализа	Определение факторов в количественном виде, которые влияют на развитие экономических кадров, а также характеристика данных факторов
4. Оценка состояния объекта и предмета исследования	Метод модерации	Решение вопросов посредством обобщения опыта и интеллектуального потенциала профессионалов
	Метод мозговой атаки	Определение нескольких хороших идей среди большого количества предложений
	Метод экспертной оценки	Путем согласования оценок определить тенденции в развитии экономических кадров
5. Мониторинг	Матрица БКГ	Определение стратегических позиций, а также распределения человеческих ресурсов на текущий момент и на перспективу
6. Методы оценки качества стратегического планирования и предложения по усовершенствованию предмета исследования	Метод SWOT-анализа	Оценка качества стратегического планирования развития экономических кадров
	Метод «Дельфи»	Повышение объективности полученных результатов

квалификации, когда и где будут необходимы; каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал; как в перспективе использовать работников в соответствии с их способностями; как целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям компании и рынка; как обеспечить мотивацию персонала и решить его социальные проблемы; каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

При этом, системе стратегического планирования присущи определенные характеристики, которые придают данному процессу комплексности:

1. Стратегическое планирование предполагает создание реальных прогнозов, осознание реальных перспектив объекта исследования.

2. Стратегический план представляет собой комплексный документ, который включает в себя целостное видение будущего, корпоративные убеждения, ценности, оценку внешней среды, цели и задачи, конкретный алгоритм действий по их достижению с указанием приоритетов их выполнения.

3. При разработке стратегического плана учитывается кадровый аспект. Разработки и действия по их внедрению осуществляются командным путем, децентрализовано, исключая, тем самым, влияние навязчивого мнения некоторых руководителей.

4. Стратегическое планирование является активным, а не пассивным процессом. Быстроменяющиеся условия требуют от разработчиков стратегического плана активных действий, т.к. несвоевременная реализация данных процедур может служить следствием того, что подобные действия будут осуществлены со стороны конкурентов.

5. Стратегическое планирование по своей сути объективно, таким образом, оно исключает внутрифирменные конфликты, преобладание личностных интересов над интересами компании.

6. Стратегический план имеет практическое значение, ориентирован на конкретные результаты, которые можно оценить, что требует от разработчиков плана постановки четких достижимых целей и задач.

7. Стратегическое планирование должно быть непрерывным.

Предложенный нами алгоритм исследования предполагает использование на первом-третьем этапах (табл. 1) методов терминологического анализа и контент-анализа. Также на этих этапах используется структурно-функциональный метод с целью выделения основных структурных элементов в системе и определении их роли в стратегическом планировании развития экономических кадров.

Инструментарий метода модерации позволяет обобщать опыт и творческий потенциал различных людей для решения общих проблем или достижения общих целей. Главным для успешного осуществления какого-либо мероприятия по модерации являются не столько теоретические знания, сколько практический опыт и особый стиль общения с людьми, исключая возникновение конф-

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

**Рис. 1. Матрица SWOT-анализа**

ликтных ситуаций. Данный метод дает возможность организовывать деятельность людей в одной команде для разработки в кратчайшие сроки конкретных реализуемых предложений, нацеленных на решение проблемы.

Мозговая атака основана на гипотезе, что среди большого числа идей имеется, по меньшей мере, несколько хороших, полезных для решения проблемы, которые нужно выявить. Методы этого типа известны также под названием коллективной генерации идей (КГИ), конференций идей, метода обмена мнениями. На практике, подобием КГИ являются совещательные органы разного рода — заседание ученых и научных советов, специально создаваемые временные комиссии, не опирающиеся на постоянный персонал. В реальных условиях достаточно трудно обеспечить жесткое выполнение требуемых правил.

Метод "Дельфи" заключается в предоставлении независимой оценки каждым менеджером. Получения информации аккумулируется у посредника (обычно — у менеджера по персоналу), который на основании частных данных делает общий прогноз. Метод "Дельфи" предполагает при его применении использование обратной связи, ознакомление экспертов с результатами предшествующего тура опроса и учет этих результатов при оценке значимости мнения экспертов. В развитых вариантах Дельфи-процедура представляет собой программу последовательных индивидуальных опросов с использованием методов анкетирования. В силу трудоемкости обработки результатов и значительных временных затрат первоначально предусматриваемые методики "Дельфи" не всегда удается реализовать на практике.

SWOT-анализ (рис. 1), который широко применяется в процессе стратегического планирования отображает в модели динамические изменения объекта исследования и его конкурентной среды, а также направлен на использование структурированных данных для определения направлений изменения, улучшения положения дел.

Изначально в рамках данного метода была предложена схема LCAG (названная по инициалам авторов Learned, Christensen, Andrews, Guth), которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии. Базовым принципом является поиск соответствия преимуществ и недостатков субъектов хозяйствования возможностям и угрозам окружения с уче-



**Рис. 2. Концептуальный подход к стратегическому планированию кадров**

том системы ценностей высшего менеджмента. Эта модель предполагает проведение нескольких этапов анализа, которые последовательно затрагивают как общую конъюнктуру рынка интеллектуального труда, так и планирования внутри самого субъекта хозяйствования.

Метод структуризации является основой организации проектирования или принятия управленческого решения. В особую группу методов структуризации можно выделить методы типа "дерева целей", который ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений, т.е. такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась бы при неизбежных изменениях, происходящих в любой развивающейся системе.

Современная концепция стратегического планирования предполагает использовать в практике планирования наряду с формальным различие модификации системного подхода (рис. 2).

Концептуальный подход к стратегическому планированию кадров подразумевает решение следующих приоритетных задач:

1) обеспечение инновационного характера развития кадров;

2) формирование современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров, совершенствование процедур аттестации научных и научно-педагогических кадров с целью повышения качества обучения и обеспечения их конкурентоспособности;

3) использование механизмов объективной оценки качества и востребованности специалистов;

4) оптимизация структуры основных образовательных программ с учетом потребностей регионального, национального и глобального развития;

5) развитие механизмов взаимодействия с работодателями, обеспечивающих привлечение дополнительных материальных, интеллектуальных и иных ресурсов, внедрение новых моделей финансирования, способствующих развитию экономических кадров;

6) совершенствование системы управления кадрами на основе эффективного использования информационно-коммуникационных технологий.

С точки зрения Р. Акоффа [2] и Ф. Эмери [2] для определения тенденций стратегического планирования необходимо оценить положение управляемой подсистемы в пространстве подцелей. Такими подцелями являются четыре направления с условными названиями ИЗОБИЛИЕ, Правда, Добро и Красота.

Применительно к контексту нашего исследования, для сферы развития кадров экономического профиля предлагается адаптировать данные направления таким образом, чтобы они включили в себя следующие показатели:

**ИЗОБИЛИЕ** — полное и всестороннее удовлетворение нужд в материальных ресурсах: ВВП на душу населения; средний валовой доход на душу населения; процент условно здоровых жителей региона; доля расходов на содержание аппарата; доля расходов в бюджете на подготовку кадров; прирост кадров; дополнительная потребность в кадрах; экспорт, текучесть, приемность кадров; распределение кадров.

**ПРАВДА** — научно-образовательная функция: количество работников высшей квалификации (кандида-

тов и докторов наук), которые занимаются научными исследованиями на тысячу населения; процент населения со средним образованием; процент населения с высшим образованием; норма насыщенности.

**ДОБРО** — предотвращение и разрешение конфликтов разного происхождения.

**КРАСОТА** — функция эстетики, которая обеспечивает не только отдых, а и формирование личности: посещение учреждений культуры и досуга в год на тысячу населения и т.д.

Эффективность стратегического планирования кадров экономического профиля выражается в уменьшении затрат при вводе в рабочий процесс новых специалистов; снижении затрат на подбор кадров и их поиск; уменьшении текучести кадров; сокращении затрат предприятия в случае несоответствия специалиста занимаемой должности и т.д. При этом размер средств на стратегическое планирование кадров, как правило, не должны превышать положительного эффекта от его реализации.

## ВЫВОДЫ

1. Стратегический план развития представляет собой управленческий документ, который содержит взаимосвязанное изложение целей развития объекта; путей достижения поставленных целей; потенциальных возможностей, реализация которых позволит достичь успехов; методов организации движения по избранным направлениям; ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей; способов использования ресурсов.

2. Стратегическое планирование кадров подразумевает деятельность предприятия, направленная на подготовку кадров, обеспечение пропорционального и динамичного развития персонала, расчет профессионально квалифицированной структуры кадров, определение общей и дополнительной потребности в них, контроль использования персонала.

3. Алгоритм исследования стратегического планирования предполагает использование таких методов: терминологического анализа и контент-анализа, структурно-функциональный метод, метод модерации, метод мозговой атаки, метод экспертной оценки, матрица БКГ, метод SWOT-анализа, метод "Дельфи".

## Литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
2. Астрейко Ю.А., Зульфугарова С.О., Сергеева Л.Н. Анализ властивостей структуризації цілей регіону // Держава та регіони. — Запоріжжя: ЗІДМУ, 2004. — № 6.
3. Жихаревич Б.С. Современная экономическая политика городских и региональных властей // ИСЭП РАН, СПб. — 1995.
4. Кини Р.Л., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения. — М.: 1981.
5. Леонідов Л.І. Теоретичні основи ефективності стратегічного планування: автореф. дис. канд. екон. наук: 28.09.04 / І.Л. Леонідов. — Національний ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 2004.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М.: Альпина, 2006. — 454 с.

*Стаття надійшла до редакції 30.08.2009 р.*