

Кривицкая Тамара Васильевна
ст. преподаватель,
Флячинская Наталия Николаевна
студентка,
Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРИНЦИПЫ И ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

The article discusses strategic planning using economic and technological variables

Процесс стратегического управления начинается с определения руководством состояния предприятия на данный момент в отношении его миссии, целей и стратегий. Руководители изучают внешнюю и внутреннюю среду предприятия и идентифицируют факторы, которые могут потребовать изменения. События внутри и вне предприятия могут указать на необходимость уточнения миссии или целей, или формирования новой стратегии на корпоративном, деловом или функциональном уровне. Новая стратегия подразумевает изменения в руководстве, структуре, человеческих ресурсах или системах информации и контроля [1].

По мнению И. Ансоффа «Стратегическое планирование сфокусировано на принятии оптимальных стратегических решений, в то время как стратегический менеджмент связан с достижением стратегических результатов: новых рынков, новых товаров, новых технологий. Стратегическое планирование – аналитический результат, а стратегический менеджмент – организационный. В стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные. В стратегическом менеджменте, кроме того, учитываются еще и психологические, социологические и политические факторы» [2].

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Процесс стратегического планирования требует большой гибкости и управленческого искусства. Разработка стратегического плана проходит несколько этапов, осуществляется в такой последовательности: анализ среды хозяйствования, формулировка целей бизнеса, стратегический анализ, процесс экономических расчетов, разработка программы действий и составление графика работ, формирование бюджета, мониторинг и корректировка плана. Цель в стратегическом планировании – это результат, который должен осуществиться к намеченному сроку. Задача в стратегическом планировании — это управленческое решение, направленное на достижение целей предприятия. Основная роль стратегического плана состоит в обосновании целей и задач, устанавливающих наиболее значимые тенденции.

Правила организационной концепции устанавливают отношения и процедуры внутри организации. Используя правила основных оперативных приемов, предприятие ведет свою повседневную деятельность.

Процесс стратегического планирования представляет собой замкнутый цикл с прямой и обратной связями.

В ходе анализа среды хозяйствования предприятие проводит исследование внешней и внутренней среды деятельности. Анализ среды характеризуется изучением сильных и слабых сторон деятельности фирмы. Такой анализ незаменим для представления о существующих внешних проблемах и внутренних возможностях и недостатках. Наличие внутренних сил для использования внешних возможностей и выявление внутренних слабых сторон бизнеса, усложняющих внешние проблемы, позволяет предприятию в дальнейшем реально обосновывать свои будущие действия.

В ходе всех этапов планирования предприятие обосновывает свои будущие цели разных уровней. В целом же все цели взаимосвязаны и подчинены целям самого высокого уровня — видению и миссии бизнеса. Кроме того производится определение сроков достижения целей.

Планы не должны представлять собой только то, что было бы неплохо сделать по мнению руководителей. Категория желательности не должна иметь места при постановке целей. Чтобы намеченные цели служили исходным пунктом для составления плана стратегии, они должны соответствовать критерию «трудно, но выполнимо», а для этого планы развития должны быть привязаны к конкретным измеримым задачам. Поэтому цели предприятия рассматриваются с учетом уровня показателей, реально возможных при данных отраслевых и конкурентных условиях. В современной теории планирования выделяют несколько сфер деятельности, где предприятие определяет свои цели: положение его на рынке; инновационная деятельность; уровень производительности; наличие производственных ресурсов; степень стабильности; система управления; профессионализм персонала; социальная ответственность.

В ходе стратегического анализа предприятие сравнивает желаемые цели (результат 2-го этапа) с оценками анализа среды хозяйствования (результат 1-го этапа) и выявляет разницу между ними. Таким образом, цели бизнеса увязываются с оценкой среды хозяйствования. Эта работа может происходить по трем направлениям:

1. Оценка изменений, воздействующих на аспекты текущей стратегии;
2. Определение факторов угроз текущей стратегии, в том числе со стороны конкурентов;
3. Определение факторов возможностей для достижения общих целей бизнеса.

Затем выбирается вид стратегии, который во многом определит круг типовых задач, программ и проектов, необходимых для достижения целей бизнеса. Проводятся экономические расчеты и обоснования стратегического плана. Для этого разрабатывается несколько вариантов действий: количественная оценка альтернатив; сравнение вариантов с позиции «выходной» доходности и требуемых ресурсов; выбор оптимального варианта.

После выбора окончательного варианта стратегического плана происходит его доработка и формализованное описание. Разрабатывается программа действий и составляется график работ. Программа действий – это намечаемая и упорядоченная серия предстоящих действий, которые необходимы для достижения поставленных общих целей бизнеса. На этапе: во-первых, анализируются задачи для достижения целей. Эта часть планирования обычно не содержит чрезмерной детализации, так как последняя является делом руководителей низшего звена, линейных менеджеров и ответственных исполнителей на местах; во-вторых, устанавливается очередность выполнения задач. Она важна с точки зрения финансирования, так как некоторые из задач требуют предварительного обеспечения ресурсами; в-третьих, определяется время для выполнения задач в графике очередности работ. Составляется бюджет, который включает: стоимостную оценку плана; распределение ресурсов, в первую очередь финансовых.

Планы должны отвечать поставленным целям и иметь управленческую ценность. Поэтому предполагаемые результаты этапов должны быть определены в количественно измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться. Элементы стратегического планирования могут представлять собой различную степень агрегирования и дезагрегирования отдельных этапов расчетов. На первый взгляд последовательность процесса стратегического планирования выглядит достаточно просто. Но эта простота кажущаяся, поскольку из-за наличия обратных связей между различными этапами работа над каждым из них может повторяться несколько раз, а их очередность только показывает последовательность начала каждого этапа. Сложность планирования определяется и содержанием каждого этапа, предполагающего проведение большой исследовательской работы.

Процесс планирования требует большой гибкости и управленческого искусства. Участвующий в процессе планирования персонал не механически выполняет предписанные ему функции, он действует творчески и способен к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Таким образом, методологически различают жесткую и гибкую схему построения стратегического плана, причем вторая схема является предпочтительней, но она требует подготовленных специалистов. Процесс стратегического планирования осуществляется поэтапно в определенной последовательности, которая зависит от внутренней логики расчетов. Значительная роль в методологии отводится обоснованию целей, реализация которых происходит посредством адресных управленческих решений, называемых задачами.

Стратегия является основой успешного развития предприятия. Разработка стратегии – это поиск новых путей достижений стратегических целей, реализации ключевых ценностей предприятия наиболее эффективным образом. Стратегия определяет его будущее состояние и только нестандартная, творческая стратегия позволяет добиться лидерства на рынке.

Список использованной литературы:

1. Раздорожный А.А. Управление организацией: учебник / А.А. Раздорожный. – М.: Из-во «Экзамен», 2006, - 637с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 1999.