

*Серков Никита Алексеевич
студент магистратуры
кафедра стратегического менеджмента
Университет СИНЕРГИЯ
Россия, г. Москва
e-mail: serkovn@mail.ru*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация:** В статье рассмотрены процессы стратегического менеджмента, стратегическое планирование. Выделены основные элементы стратегии развития предприятия. Разработана последовательность этапов стратегического планирования современных организаций.*

Ключевые слова: стратегическое планирование, менеджмент, стратегический план, матрицы, внутренняя среда.

*Serkov Nikita Alekseevich
master student
Department of Strategic Management
University "Synergy
Russia, Moscow*

STRATEGIC PLANNING OF THE ORGANIZATION

***Abstract:** The article examines the processes of strategic management, strategic planning. The main elements of the enterprise development strategy are highlighted. The sequence of stages of strategic planning of modern organizations has been developed.*

Key words: strategic planning, management, strategic plan, matrices, internal environment.

Стратегическое планирование — это одна из функций менеджмента, представляющая собой процесс выбора целей организации и средств их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, а функции, мотивация и контроль организации направлены на разработку стратегического плана [1, с. 10].

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления всеми подразделениями организации. Стратегическое планирование

становится все более важным, российские компании вступают в жесткую конкуренцию как между собой внутри страны, так и с зарубежными компаниями.

Стратегическое планирование определяет, что организация должна делать для достижения желаемых целей, как в настоящем, так и в будущем, исходя из того, что окружающая среда и организация будут изменяться.

Стратегическое планирование - это так называемый комплекс управленческих функций, включающий распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационную стратегическую осведомленность [2, с. 55].

Стратегическое планирование имеет важные ключевые моменты. При таком планировании стратегия разрабатывается высшим руководством, стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными, стратегический план должен быть гибким, чтобы допускать изменения, и план должен способствовать успеху компании, и в то же время стоимость реализации мер должна быть меньше стоимости выгод от реализации мер.

Понятие «стратегия» вошло в теорию стратегического менеджмента в 1950-е годы, когда вопрос о немедленном реагировании на изменения внешней среды стал актуальным. Первоначально термин «стратегия» использовался исключительно в военной области и определялся как «искусство развертывания войск в бою». Однако, в наше время, у менеджеров это слово означает наивысшую результативность управленческой деятельности [3, с. 64].

Стратегическое планирование обеспечивает основу для выработки управленческих решений и реализации функций организации. Динамичный процесс стратегического планирования является основой для установления всех функций управления. Если стратегическое планирование не используется в полной мере, то у предприятий и отдельных сотрудников не будет четкого способа оценки целей и направлений реализации.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления предприятием. Проецируя эти положения на реалии нашей страны,

можно отметить, что стратегическое планирование приобретает все большее значение для российских предприятий, которые жестко конкурируют друг с другом и с иностранными компаниями.

Стратегическое планирование требует от руководства компании и ее непосредственного руководства усиления контроля. Исходя из этого, можно выделить основные элементы стратегии развития:

1. Стратегия должна содержать строгие временные рамки для каждого этапа осуществления деятельности.

2. При разработке стратегий может быть использован сценарный подход, а именно предлагается несколько наиболее вероятных вариантов развития в контексте предварительного анализа внешней и внутренней среды организации.

3. Помимо общей стратегии, следует уделить внимание детализации плана развития организации в виде различных аналитических материалов, расчетных документов.

4. Эксперты также отметили, что при разработке стратегий следует уделять внимание визуализации информации, чтобы более эффективно общаться внутри управленческой команды.

На основе изученных материалов разработана последовательность этапов стратегического планирования современных организаций, рисунок 1 [4, с. 46].



Рисунок 1 – Модель стратегического планирования систем

Данная серия мероприятий охватывает этапы от первоначального планирования до разработки индивидуальных планов обновления для развития организации по направлениям.

Процесс стратегического планирования компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и цели организации.
2. Анализ, включающий сбор информации, анализ сильных и слабых сторон компании, а также потенциальных возможностей на основе имеющейся внешней и внутренней информации об организации.
3. Выбор стратегии.
4. Осуществление стратегии.
5. Оценка и мониторинг осуществления стратегии [5, с. 60].

Определение миссии и цели организации. Данный этап начинается с установления миссии компании, которая выражает концепцию и смысл существования компании.

Миссия - это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. В нем обычно подробно описывается состояние предприятия,

описываются основные принципы его функционирования, фактические намерения руководства, определяются важнейшие экономические характеристики предприятия.

Миссия выражает свое стремление к будущему, указав, на что будут направлены усилия организации и какие ценности будут приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущей ситуации предприятия, а также отражать финансовые вопросы.

Хотя прибыль является наиболее важным фактором в бизнес-операциях, в миссии не принято определять прибыль в качестве основной цели создания организации.

Цель, которую ставит перед собой организация, состоит в том, чтобы указать задачи в организации в форме, которая может использоваться для управления процессом их выполнения.

Основными особенностями целей стратегического планирования являются следующие:

- четкое направление для определенных временных интервалов;
- конкретность и измеримость;
- согласование с другими целями и возможностями организации;
- контроль.

Разработка стратегий развития и определение организационной политики в соответствии с миссией и целями существования организации.

Стратегический анализ, или, как его еще называют, «портфельный анализ» (в случае диверсификации компании), является важнейшим фактором стратегического планирования. В литературе отмечают, что портфельный анализ используется как инструмент стратегического управления для выявления и оценки своей деятельности через управление компанией для инвестирования в наиболее прибыльные и перспективные направления.

Основным методом портфельного анализа является построение двумерной матрицы. Эти матрицы используются для сравнения производственных мощностей, отделов, процессов и продуктов с соответствующими стандартами.

Существует три способа формирования матрицы:

1. Табличный метод, в котором значения различных параметров увеличиваются по мере удаления имен этих параметров от столбца. Портфель анализируется от верхнего левого угла до нижнего правого угла.

2. Метод координат, при котором значение переменного параметра увеличивается с расстоянием от точки пересечения координат. Портфель анализируется от нижнего левого угла до верхнего правого угла.

3. Логичный способ анализа портфеля из нижнего правого угла в верхний левый. Этот вид формирования матрицы стал самым распространенным в зарубежной практике [6, с. 37].

Стратегический анализ необходим при осуществлении стратегического анализа, поскольку его результатом является получение информации на основе оценки текущего положения предприятия на рынке.

Стратегический анализ внешней среды состоит из трех составляющих исследования:

- внешняя среда;
- непосредственная среда;
- внутренняя среда организации.

Анализ внешней среды включает в себя изучение экономических воздействий, нормативно-правовых актов и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальных и культурных составляющих общества, науки об обществе, техники и технологического развития, инфраструктуры.

Непосредственная среда анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты и рынок труда.

Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности, потенциал, на которые компании могут опираться в своей конкурентной борьбе для достижения поставленных целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- персонал компании, их потенциал, квалификация, интересы;

- организация управления;
- производство, включая организацию, операции, технико-технические характеристики и НИОКР;
- финансы предприятия;
- маркетинг;
- организационная культура.

Стратегический выбор предполагает формирование альтернативного направления организационного развития, оценку и выбор наилучшего варианта для реализации. При этом используются специальные инструменты, в том числе методы количественного прогнозирования, разработки сценариев будущего развития, портфельного анализа (BCG Matrix, McKinsey Matrix, SWOT-анализ).

Стратегия - это долгосрочное, качественное направление развития организации, включающее сферу ее деятельности, средства и формы, систему отношений внутри организации, а также положение организации во внешней среде, направляющее организацию на достижение ее целей.

Стратегический выбор политики основывается на:

- конкурентное положение компании в стратегической области бизнеса;
- перспективы развития наиболее стратегических экономических зон.

Реализация стратегии является ключевым процессом, поскольку именно этот процесс, если он успешно реализован, приводит компанию к достижению поставленных целей. Стратегия реализуется путем разработки программ, бюджетов и процедур, которые могут рассматриваться в качестве среднесрочных и краткосрочных планов осуществления стратегии.

Ключевые компоненты успешной стратегии:

- донести до сотрудников цели стратегии и план организации, чтобы они понимали, над чем работает организация, и вовлекли их в процесс реализации стратегии;

– руководство должно обеспечивать своевременное получение всех ресурсов, необходимых для реализации стратегии, и разработку планов реализации стратегии в виде целей;

– в процессе реализации стратегии каждый уровень управления решает свои задачи и выполняет возложенные на него функции.

Оценка выбранной (реализованной) стратегии включает в себя ответ на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению целей компании? [7, с. 127].

Если стратегия соответствует целям компании, то дальнейшая оценка проводится по следующим направлениям:

– выбранная стратегия соответствует экологическим условиям и требованиям;

– соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям компании;

– приемлемость рисков, присущих стратегии.

Далее происходит оценка результатов реализации стратегии и используется система обратной связи для контроля деятельности организации, в ходе которой предыдущие этапы стратегического планирования могут быть скорректированы.

И. Ансов в своей книге «Стратегическое управление» разработал следующие принципы стратегического управления:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Этого нельзя допустить, затраты должны привести к планируемым результатам.

Однако, в отличие от обычной практики производственного контроля, внимание должно быть сосредоточено на возмещении затрат, а не на бюджетном контроле.

2. В каждой контрольной точке необходимо оценить окупаемость затрат на протяжении всего жизненного цикла нового продукта. До тех пор, пока срок окупаемости превышает базовый уровень, проект должен продолжаться. Когда

он опускается ниже этого уровня, следует рассмотреть другие варианты, включая прекращение проекта.

Таким образом, система аргументов, способствующая применению теории стратегического планирования в организации, может быть построена на следующих утверждениях:

Основная идея стратегического менеджмента: «только постоянные изменения могут привести бизнес к успеху и дать ему возможность развиваться в условиях жесткой конкуренции и непредсказуемых изменений внешней среды».

Система стратегического управления способна непрерывно предоставлять менеджерам конкретную управленческую информацию о наиболее подходящих вариантах стратегического планирования, принятия решений и поведения.

Решение проблемы практического применения теории стратегического планирования и управления состоит в том, чтобы предложить достаточно простой и понятный алгоритм реализации системного подхода, позволяющий дать «вехи» в бесчисленных вариантах стратегического поведения, с помощью которых можно двигаться по индивидуальному маршруту, творчески разработанному, с минимальным риском «разрушения».

Таким образом, подводя итог вышеизложенному - стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления деятельности.

Список литературы:

1. Верхоглазенко В.Н. Стратегическое корпоративное планирование: проблемы и перспективы (анализ зарубежного и отечественного опыта стратегического планирования развития корпорации) // Консультант директора.

2015. № 6. С. 10-16.

2. Гавриленко Н.И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений // Финансы и кредит. 2015. № 22. С. 55- 67.

3. Забелин П.В. Основы стратегического управления. М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 2017. 144 с.

4. Клейнер Г. Механизм принятия стратегических решений и стратегического планирования на предприятии // Вопросы экономики. 2018. № 9. С. 46-48.

5. Лосева О. Стратегическое управление процессами функционирования, совершенствования и развития организации // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 8. С. 60-66.

6. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учеб. пособие для вузов. М.: Инфа-М, 2015. 288 с.

7. Воробьев А.Д. Методология стратегического менеджмента // Менеджмент за рубежом. 2015. № 6. С. 127-130.