ОСОБЕННОСТИ И СТРУКТУРА ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

FEATURES AND STRUCTURE OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS IN THE ENTERPRISE



УДК 338.2

Суворова Надежда Александровна, магистрант, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет Им. Н.П.Огарёва, г. Саранск

Suvorova N.A. nadyshka_suvorochka@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается процесс разработки стратегического плана, его структура и особенности. Стратегическое планирование охватывает всю деятельность предприятия в пространственном и временном аспектах. Стратегическое планирование деятельности предприятия начинается на этапе определение бизнеса и сопровождает все стадии развития организации, охватывая все ее подразделения и функциональные области. Стратегическое планирование, будучи ориентированным в будущее, аккумулирует, синтезирует и генерирует наиболее передовые идеи менеджмента и пограничных наук. Каждый процесс планирования - сугубо индивидуален, а поэтому требует особого, творческого подхода, свободы мышления, по сути дела являясь инновационным процессом. Актуальность стратегического планирования деятельности предприятия в современных условиях обусловлена глобализацией мировой экономики, открытостью российских рынков для внешних компаний, что в совокупности обострило уровень конкуренции и ускорило изменения среди предпочтений потребителей.

Annotation

The article discusses the process of developing a strategic plan, its structure and features. Strategic planning covers all the activities of the enterprise in spatial and temporal aspects. Strategic planning of the enterprise begins at the stage of business definition and accompanies all stages of the organization's development, covering all its divisions and functional areas. Strategic planning, being focused on the future, accumulates, synthesizes and generates the most advanced ideas of management and frontier sciences. Each planning process is highly individual, and therefore requires a special, creative approach, freedom of thought, in fact, being an innovative process. The relevance of the strategic planning of the company's activities in modern conditions is due to the globalization of the world economy, the openness of the Russian markets to external companies, which together exacerbated the level of competition and accelerated changes in consumer preferences.

Ключевые слова: стратегия, планирование, менеджмент, стратегическое планирование, стратегический план, текущее планирование, оперативное планирование, миссия, цели, внешняя среда, внутренняя среда.

Keywords: strategy, planning, management, strategic planning, strategic plan, current planning, operational planning, mission statement, purposes, external environment, internal environment.

Стратегический план организации представляет собой совокупность миссии, целей и стратегий их достижения, сформулированных менеджерами на различных организационных уровнях управления. Среди основных элементов стратегического планирования можно отметить: миссию, цели предприятия; угрозы и новые возможности внешней среды; сильные и слабые стороны организации; стратегические альтернативы; стратегию организации. В современных условиях внешней среды важным элементом стратегического планирования является оценка реализации стратегии. Процесс разработки стратегического плана указан на рисунке 1 [7, с. 56].



Рисунок 1 –Процесс разработки стратегического плана

Миссия отражает общую цель предприятия, определяет назначение и причину его существования. Миссия формулируется заблаговременно, до начала хозяйственной деятельности организации, претерпевает изменения лишь при полной переориентации деятельности.

Цели предприятия определяются на основе миссии и определенных ценностей, на которые оно опирается. При формулировании целей необходимо придерживаться ряда правил и рекомендаций:

1) грамотная формулировка;
2) эффективное доведение сути целей до исполнителей;
3) обеспечение исполнителей всеми необходимыми ресурсами;
4) использование стимулирования для достижения целей.

Диагностический этап включает в себя анализ внешней и внутренней среды. Анализ внешней среды является неотъемлемым условием обеспечения контроля факторов внешней среды, влияющих на деятельность организации для того чтобы определить новые возможности, угрозы которые могут оказать существенное влияние на ее развитие. Оценка функциональных зон организации, необходимая для

выявления ее стратегически сильных и слабых сторон необходима для того чтобы проанализировать внутреннюю среду.

Анализ стратегических альтернатив и выбор базовой стратегии предполагают рассмотрение всевозможных вариантов стратегий с дальнейшим выбором наиболее подходящей для предприятия. Среди альтернатив можно выделить следующие: стратегия стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия.

Организация реализации целей и базовой стратегии предполагает разработку на высшем уровне предприятия дополнительных организационных решений для достижения целей и реализации стратегического плана.

Организация мониторинга и оценка (прогноз) реализации целей и стратегий является неотъемлемым этапом при разработке стратегического плана. На данном этапе необходимо сравнивать запланированные показатели с текущими, для определения эффективности деятельности предприятия.

Основным документом стратегического планирования в организации является стратегический план. Его структура представлена на рисунке 2).



Рисунок 1 – Структура стратегического плана предприятия[2]

Предисловие стратегического плана предприятия описывает состояние предприятия в целом, характеризует виды выпускаемой продукции, определяет их значение с точки зрения конкурентоспособности, качественных характеристик и безопасного использования, имидж, позицию среди аналогичных организаций, важнейшие технико-экономические показатели деятельности организации за 5-летний период, а также на планируемый период, дается характеристика потенциала ресурсов, основных технических и организационных показателей. При формировании предисловия необходимо учитывать такие требования как – краткость, конкретность, деловой стиль. Данный раздел разрабатывается после обоснования всех разделов стратегического плана.

1) Раздел «Цели и задачи предприятия» определяет основные цели фирмы, её особенности, устав и организационно-правовую форму. Цели организации могут быть определены с помощью критериев качества, таких как – конкретность (чем точнее сформулирована цель, тем легче её достичь); уровень обеспечения организации ресурсами, в том числе трудовыми; гибкость и способность проведения качественных изменений в связи с изменяющейся внешней средой; измеримость; иерархичность целей; определенность целей во времени и по уровням управления, гармонируя со спецификой организации.

2) В разделе «Текущая деятельность и долгосрочные задачи» указывается информация об организационной структуре организации, характеризуется выпускаемая продукция, конкурентоспособность товаров на определенных рынках, определяется положение организации во внешней среде по сравнению с партнёрами и конкурентами, проводится анализ технико-экономических показателей деятельности организации за последние 5 лет и на перспективу.

3) Раздел «Стратегия маркетинга» включает рассмотрение следующих составляющих – стратегия товара; стратегия каналов распределения продукта; стратегия продвижения продукта; стратегия образования цен.

4) Раздел «Стратегия использования конкурентных преимуществ предприятия» предусматривает рассмотрение таких вопросов как: факторы макросреды, инфраструктура региона и микросреда организации; определение состояния техники и технологии, предприятия и системы управления им; ключевые конкурентные преимущества; анализ и определение стратегических факторов конкурентного преимущества; процесс адаптации к стратегии организации стратегических факторов конкурентного преимущества.

5) Раздел «Стратегия производства» определяет: уровень производства предприятия с точки зрения организационно-технического фактора; состояние социального развития персонала организации; эффективность функционирования организации в области охраны окружающей среды; различные стратегии развития производственной деятельности; обоснование прогнозирования с помощью

технико-экономических показателей; согласование стратегии развития производственной деятельности организации.

6) Раздел «Социальная стратегия» предусматривает: базовую социальную стратегию (включает в себя улучшение социальной структуры персонала предприятия, укрепление здоровья, охрану труда и улучшение условий жизни персонала и их семей);главные цели и необходимые средства для улучшения инфраструктуры организации в социальной сфере; различные целевые проекты; социальную защиту сотрудников.

7) В разделе «Стратегия ресурсного обеспечения производства» проводится анализ следующих направлений: обеспечение предприятия необходимыми ресурсами и выявление узких мест при в процессе организации использования производственного потенциала; формирование наиболее оптимальной стратегии в области обеспечения производственного процесса необходимыми ресурсами; разработка мероприятий с целью реализации новой стратегии обеспечения производственного процесса и технико-экономического обоснование.

8) В разделе «Стратегический финансовый план предприятия» формируются и конкретизируются финансовые ресурсы необходимые для того чтобы реализовать стратегию организации. Данное мероприятие необходимо для создания и изменения финансовых ресурсов, определения и рационального их использования для наиболее эффективного достижения целей организации в динамично изменяющихся условиях внешней среды. Анализ хозяйственной деятельности предприятия и определение финансовых возможностей, являющиеся составляющими экономического анализа должны предшествовать разработке финансовой стратегии.

9) Раздел «Стратегия НИОКР» проводит анализ деятельности предприятия, цель которого – создание новейших технологий и видов продукции. В данном разделе делается акцент на следующих составляющих:

а) Технологическое прогнозирование и планирование.

б) Структура НИОКР. При разработке стратегии НИОКР, принято следующее разделение в области инновационных работ:

- рассматривая собственные НИОКР и участие организации в покупке патентов, различных лицензий, ноу-хау для дальнейшего их использования в технической политике, необходимо определить более оптимальное соотношение между ними;

- баланс между научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами необходимо грамотно обосновать;

- необходимо систематизировать НИОКР по степени воздействия на рынок.

в) Управление НИОКР. Уникальность работ в данной области следует совмещать с грамотной и гибкой системой управления, которая способна наиболее эффективно использовать потенциал организации, с неформальной организационной структурой, способностью к быстрым перестройкам и тотальным контролем за всем процессом.

10) Раздел «Стратегия внешнеэкономических отношений предприятия» предусматривает рассмотрение таких вопросов как: цели в области экспорта и импорта; определение специфики в международной деятельности; описание и согласование стратегии внешнеэкономических отношений организации.

11) В раздел «Стратегия управления» входят следующие составляющие: процесс внедрения стратегии в работу; процесс контроля за реализацией стратегии; способ корректировки стратегии с учетом происходящих изменений. Разрабатывая стратегию необходимо своевременно учитывать происходящие во внутренней и внешней среде изменения и проводить ответные действия, т.к. это позволит минимизировать потери и получить максимум выгоды.

«Приложения» в большинстве своем содержат описание конкурентов; характеристику инструкций, методов, стандартов, технологий, программ и иных вспомогательных материалов; данные для расчетов; пояснительные записки и т.д.

Рассмотренные разделы стратегического плана, их состав и содержание носят рекомендательный характер. С учетом различных факторов относительно определенного анализируемого предприятия, менеджеры самостоятельно их анализируют, уточняют и вводят в работу[3].

Таким образом, при современных темпах изменений в экономике, одним из важнейших способов формального планирования и прогнозирования будущих проблем и возможностей является стратегическое планирование. Именно оно обеспечивает высшее руководство детальной информацией для грамотного принятия решений, а также способствует интеграции целей и задач структурных подразделений предприятия.

Литература

1. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. – М. :Юрайт, 2017. – 248 с.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: учебник / К. Боумен. – М. : ЮНИТИ, 2011. – 299 с.
3. Броило Е. В. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие: в двух частях : ч. 1 / Е. В. Броило. – Сыктывкар: СЛИ, 2012. – 204 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6–е изд., перераб. и доп – Москва : Магистр : ИНФРА–М, 2020. – 656 с.
5. Джуха В. М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В. М. Джуха, Н. П. Жуковская, А. Н. Кокин, И. С. Штапова – Москва: КноРус, 2019. – 282 с.
6. Набоков В. И. Основы менеджмента : учебник для вузов / В. И. Набоков. – 5–е изд., испр. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 285 с.
7. Романов Е. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е.В. Романов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 160 с.

Literature

1. Abramov V. S. Strategic management / V. S. Abramov, S. V. Abramov. - Moscow: Yurayt, 2017. – 248 p.
2. Bowman K. Fundamentals of strategic management: textbook / K. Bowman. - Moscow: UNITY, 2011. – 299 p.

3. Broilo E. V. Analysis of financial statements: textbook. manual: in two parts: part 1 / E. V. Broilo. - Syktyvkar: SLI, 2012 – 204 p.
4. Vihansky O. S. Management: textbook / O. S. Vihansky, A. I. Naumov – - 6th ed., reprint. and dop-Moscow: Master : INFRA-M, 2020 – 656 p.
5. Dzhukha V. M. Strategic management: textbook / V. M. Dzhukha, N. P. Zhukovskaya, A. N. Kokin, I. S. Shtapova-Moscow: KnoRus, 2019. – 282 p.
6. Nabokov V. I. Fundamentals of management: textbook for universities / V. I. Nabokov. - 5th ed., ispr. and add. – M.: Publishing and Trading Corporation "Dashkov and K", 2018. – 285 p.
7. Romanov E. V. Strategic management: textbook / E. V. Romanov. – M.: INFRA-M, 2014. – 160 p.