

О.В. Писарчук

*Белорусский государственный экономический университет
Пинский филиал*

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Поэтому большинство предприятий и организаций ориентированы на выработку стратегических планов развития. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование – это выработка стратегии с помощью формализованной процедуры, расписанной по этапам, методикам, технике исполнения и направленной на построение модели будущего, а также программы перехода к этой модели. Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

Выделяют несколько отличительных особенностей стратегии:

- ◆ Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.
- ◆ Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на опре-

делённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

- ◆ Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

- ◆ В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

- ◆ При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Процесс реализации стратегии может быть разделён на два больших этапа:

- а) процесс стратегического планирования - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

- б) процесс стратегического управления - реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив. Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная - несколько на различных уровнях действия.

Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана предприятия:

- ◆ Анализ окружающей среды

- а) внешняя среда,

- б) внутренние возможности;

- ◆ Определение политики предприятия (целеполагание);

- ◆ Формулирование стратегии и выбор альтернатив

- а) стратегия маркетинга;

- б) финансовая стратегия;

- в) стратегия НИОКР;
- г) стратегия производства;
- д) социальная стратегия;
- е) стратегия организационных изменений;
- ж) экологическая стратегия.

Результатом деятельности по предложенной выше схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый “Стратегический план предприятия” и имеющий обычно следующие разделы:

1. Цели и задачи предприятия.
2. Текущая деятельность предприятия и долгосрочные задачи.
3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональная стратегия.
5. Наиболее значимые проекты.
6. Описание внешних операций.
7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. Планирование неожиданностей.

Приложения: Расчёты, справки, другая деловая документация, в том числе:

- а) объём годовых продаж по группам продуктов
- б) годовая прибыль и убытки по подразделениям
- в) годовой экспорт и его отношение к объёму продаж по подразделениям
- г) изменения в наборе продуктов и доля рынка
- д) программа ежегодных капитальных затрат
- е) годовые денежные потоки
- ж) баланс плана на конец последнего года
- з) политика поглощений и приобретений.

Анализ литературы по стратегическому планированию в западных фирмах показал, что и количество и содержание этапов составления стратегического плана, а также сама его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых основными являются:

- ♦ Форма собственности предприятия.
- ♦ Тип предприятия (специализированное или диверсифицированное).
- ♦ Отраслевая принадлежность предприятия.
- ♦ Размер предприятия (большое, среднее или малое).

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. В Европе часто встречаются долгосрочные, 10-летние планы, американцы используют 5-летние планы, а японцы вообще 3-летние.

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов: оценка существующей стратегии; собственно фаза формулирования; планирование риска; выбор стратегических альтернатив.

Стратегический план - план, который позволяет планировать с позиции завтрашнего дня, - адаптивный процесс, в результате которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений, постоянный контроль за их выполнением. Для эффективности стратегического планирования необходимо ясное представление о будущем состоянии внешней и внутренней среды фирмы. Для этого в крупных фирмах создаются информационные системы, данные которых оцениваются с помощью систем анализа.

Стратегическое планирование – это процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ по определению долгосрочных целей и направлений деятельности предприятий.

Стратегическое планирование - это то звено, ухватившись за которое можно вытянуть всю цепь предприятий, включая средние и малые предприятия. Главное - использовать его последовательно, сообразуясь как с внешними обстоятельствами, так и внутренней средой, ее особенностями. Но при этом нельзя забывать, что предприятия не существуют вне экономики и в значительной мере определяют ее состояние. В свою очередь и экономика предъявляет к предприятиям все более серьезные требования. Будущее любого предприятия прямо и непосредственно зависит от того, насколько адекватно отвечают его действия потребностям рыночной экономики. Вовремя и правильно ответить на эти запросы и есть главная задача предприятий и, в то же время гарантия их успеха.



Схема: Процесс стратегического планирования