

Лукьянов А. Н.
*Студент факультета бизнес-управление»
Харьковского гуманитарного университета «НУА»*

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: стратегический план, стратегическое планирование, стратегия, реализация стратегии, предприятие, цель, миссия, анализ, внутренняя среда, внешняя среда, контроль.

Резюме. Статья посвящена исследованию методических подходов к разработке стратегических планов предприятий. Автор отметил необходимость стратегических планов и существование различных подходов к процессам их формирования, выделил основные направления и общность подходов их разработки.

Ключові слова: стратегічний план, стратегічне планування, стратегія, реалізація стратегії, підприємство, мета, місія, аналіз, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, контроль.

Резюме. Стаття присвячена дослідженню методичних підходів до розробки стратегічних планів підприємств. Автор відзначив необхідність стратегічних планів та існування різних підходів до процесів їх формування, виділив основні напрямки і спільність підходів їх розробки.

Keywords: strategic plan, strategic planning, strategy, implementation of the strategy, enterprise, purpose, mission, analysis, internal environment, external environment, control.

Summary. The article addresses methodological approaches to the development of strategic plans for businesses. The author highlights the importance of strategic plans and the existence of different approaches their formation, emphasizes the major trends and common approaches for their development.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. В настоящее время стратегические планы на предприятиях должны быть направлены на долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников, что и обуславливает актуальность данной тематики.

Анализ литературы по стратегическому планированию показывает, что мнения авторов по организации процессов разработки и реализации стратегических планов являются неоднозначными. Разные

авторы предлагают различные подходы к этому процессу.

А. Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что стратегический план — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [5, с. 78]. Определение стратегии Чандлера дополняется требованием экономичности для принимаемых курсов действий: «Стратегическая альтернатива определяется путём сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учётом приемлемого уровня риска». В конечном итоге формирование стратегического плана 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.

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают разработку стратегических планов с точки зрения реализации предприятием трех этапов: определение сферы

деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства. После чего следует реализация стратегического плана и оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения [3, с.64].

Так три этапа выделяет В. Маркова и С. Кузнецова в своей модели стратегического процесса: определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов. На основе этого разрабатывается стратегический план [2, с. 32].

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Стратегию необходимо применять в случае достижения поставленных целей.

4. 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.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии [1, с. 123].

Стратегическое планирование это систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время это искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме

определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

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 [4].

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



Рис. 1. Этапы составления стратегического плана предприятия

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. Функциональные стратегии.
5. Наиболее значимые проекты.
6. Описание внешних операций.
7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. Планирование неожиданностей [2, с. 75].

Анализ литературы по стратегическому планированию 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:

1. Форма собственности предприятия.
2. Тип предприятия (специализированное или диверсифицированное).
3. Отраслевая принадлежность предприятия.
4. 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.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором

и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / СПб.: Питер Ком, 1999. — 348 с.
2. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / М.: ИНФРА-М, 1999. — 164 с.
3. Томсон А. Стратегический менеджмент / М.: ЮНИТИ, 1998. — 342 с.
4. Цыганок А. Ю. Стратегический план развития предприятия и методика его составления. Бизнес консультирование [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2290>
5. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.