

Лепяхова Елена Николаевна

канд. экон. наук, доцент

Институт экономики и управления

ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

г. Ставрополь, Ставропольский край

Карачурин Владислав Леонидович

магистрант

Институт экономики и управления

ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

г. Ставрополь, Ставропольский край

Джиоева Светлана Анатольевна

магистрант

Ставропольский институт кооперации (филиал)

АНО ВО «Белгородский университет

кооперации, экономики и права»

г. Ставрополь, Ставропольский край

К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ

Аннотация: в статье рассматриваются определение и основные компоненты стратегического планирования, этапы создания стратегии, основанной на возможностях, с целью выявления наиболее верных для экономической системы инструментов планирования хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегический план, бизнес-стратегия.

В условиях быстро меняющейся внешней среды для всех хозяйствующих субъектов важнейшей предпосылкой эффективного функционирования на рынке является организованная система планирования. Стратегическое планирование, определяющее ориентиры хозяйственно-финансовой деятельности компании на длительную перспективу, является важнейшей составляющей стратегического управления.

Стратегическое планирование – это процесс управления, используемый для создания долгосрочного плана достижения идеального конечного состояния или набора целей, часто называемых видением. Этот долгосрочный план называется стратегическим планом [1, с. 117].

Стратегический план создает единое понимание того, куда движется организация, чего она надеется достичь и как. Это мощный инструмент лидерства для вовлечения заинтересованных сторон и согласования ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Когда все сделано действительно хорошо, это создает основу для организационной модели поведения, объединяющей заинтересованные стороны в общем поиске.

Процесс стратегического планирования должен привести к большей согласованности и более глубокому пониманию приоритетов организации. Как минимум, проект стратегического планирования должен дать следующее:

- краткое изложение статус-кво: производительность в прошлом, производительность по сравнению с рынком и набором конкурентов, состояние ключевых факторов современной бизнес-модели;

- краткое изложение убеждений в отношении будущего и ключевых стратегических вопросов, вопросов, которые необходимо решить для будущего успеха;

- четкое видение будущего успеха, включая желаемое влияние или формулировку миссии;

- основные стратегии, которые будут использованы для достижения видения организации;

- стратегическое направление (путь), которое будет выполнять организация, чтобы от сегодняшнего дня перейти к видению;

- четкие ближайшие шаги для начала реализации и предоставления возможности отслеживать прогресс в новом направлении [1; 2].

Процесс построения бизнес-стратегии можно рассматривать как в аспекте самого процесса, так и последовательности отдельных взаимосвязанных стадий, на каждой из которых используется специфический методический инстру-

ментарий [1; 3]. Например, создание бизнес-стратегии, основанной на возможностях, включает следующие основные этапы.

1. Переход от проблем к выбору. Традиционное стратегическое планирование управляется календарем и, как правило, сосредоточено на таких вопросах, как снижение прибыли или доли рынка. Пока это так, организация попадет в ловушку исследования данных, связанных с проблемами, а не изучения и тестирования возможных решений. Простой способ заставить стратегов избежать этой ловушки – потребовать от них определения двух взаимоисключающих вариантов, которые могут решить рассматриваемую проблему. Как только организация сформулирует проблему как выбор – любой выбор – её анализ и действия будут сосредоточены на том, что нужно делать дальше, а не на описании или анализе проблемы [1; 3]. Следовательно, подход, основанный на возможностях, начинается с признания того, что организация должна сделать выбор и что этот выбор имеет последствия. Для управленческой команды это пресловутый переход Рубикона – шаг, с которого начинается процесс разработки стратегии.

2. Создание стратегических возможностей. Осознав, что необходимо сделать выбор, компания обращается ко всему спектру возможностей, которые следует рассмотреть. Это могут быть версии уже определенных опций. Например, P&G может попытаться вырастить Oil of Olay в текущем ценовом диапазоне или вывести его на более высокий уровень, или она может попытаться купить немецкую компанию, владеющую Nivea, или вырвать Clinique из рук Estée Lauder. Возможности также могут существовать за пределами первоначальных вариантов. Например, P&G могла бы расширить свой успешный косметический бренд Cover Girl до ухода за кожей и построить на этой платформе глобальный бренд.

3. Нахождение условия успеха. Цель этого этапа – определить, что должно быть основополагающим для каждой возможности, чтобы сделать потрясающий выбор. Важно, на этом этапе не обсуждать, что является правдой, он не предназначен для исследования или оценки обоснованности логики, лежащей в основе различных возможностей, или для рассмотрения данных, которые могут

поддерживать или не поддерживать логику, которая появится позже. Любое рассмотрение доказательств на этом этапе отвлекает от процесса.

4. Обозначение препятствия для выбора. Организация должна критически взглянуть на условия. Задача состоит в том, чтобы оценить, какие из них менее всего верны и определить препятствия для выбора возможности [3, с. 30].

5. Разработка тестов для барьерных условий. После того, как определили и упорядочили ключевые барьерные условия, необходимо проверить каждое из них, чтобы убедиться, что оно выполняется. Тест может включать опрос тысячи клиентов или разговор с одним поставщиком. Это может повлечь за собой вычисление тысяч чисел или вообще отказ от каких-либо расчетов. Единственное требование состоит в том, чтобы вся стратегическая группа верила, что тест действителен и может стать основанием для отклонения рассматриваемой возможности или создания приверженности к ней.

6. Проведение тестов. То есть, сначала проверяется состояние, которое, по мнению стратегической группы, с меньшей вероятностью выдержит. Если подозрения группы верны, имеющуюся возможность можно исключить без дальнейшего тестирования. Если это условие проходит проверку, проверяется условие со следующей наименьшей вероятностью подтверждения и так далее. Поскольку тестирование часто является самой дорогой и трудоемкой частью процесса, подход ленивого человека может сэкономить огромные ресурсы.

Как правило, на этом этапе привлекаются люди, не входящие в стратегическую группу, – консультанты или эксперты в соответствующих функциональных подразделениях, которые могут помочь настроить и провести тесты, определенные по приоритетам. Важно убедиться, что они сосредоточены исключительно на тестировании. Фактически, одно из преимуществ подхода, основанного на возможностях, заключается в том, что он позволяет сосредоточить внимание на внешних ресурсах, которые могут быть дорогостоящими и требующими много времени.

7. Сделать выбор. В традиционной разработке стратегии окончательный выбор стратегии может быть трудным и неприятным. При подходе, основанном

на возможностях, шаг к принятию решения становится простым. Стратегической группе нужно только просмотреть результаты аналитических тестов и выбрать возможность, которая встречает наименьшее количество серьезных препятствий. Часто выбранная таким образом стратегия оказывается на удивление смелой и, скорее всего, была задушена при рождении традиционным способом.

Подход, основанный на возможностях, опирается на способность команды исследовать и способствует ее развитию. Подлинное исследование должно лежать в основе любого процесса, который стремится быть научным.

Выбрав стратегию, важно с помощью системы обратной связи осуществить контроль деятельности организации, в ходе которого может произойти корректировка предыдущих этапов. Руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общеорганизационных целей.

Таким образом, высокоэффективный, профессионально разработанный и хорошо выполненный процесс стратегического планирования, в конечном итоге позволит осуществлять более целенаправленное и взаимоувязанное управление ресурсами, снижающее материальные и финансовые потери при достижении целей организации.

Список литературы

1. Золотухина И.В. Стратегическое планирование: значение, этапы, инструменты / И.В. Золотухина, В.Л. Карачурин // Современная наука: ключевые проблемы и инновационные разработки. – 2020. – С. 117–119.

2. Лепяхова Е.Н. Стратегическое планирование как функция управления / Е.Н. Лепяхова, В.Л. Карачурин // Инновационные процессы в сфере информационных технологий и современного образования в регионах России. – 2020. – С. 241–245.

3. Черепов П.В. Использование организациями инструментов маркетинга инноваций в современной экономике / П.В. Черепов, И.В. Золотухина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 7. №1. – С. 27–31.