задачи, план действий и подробные сведения о том, как часто стратегический план будет пересматриваться и обновляться.

Когда управленец создает цели и задачи для организации, необходимо чтобы они были реалистичны и измеримы. Необходимо работать со своими сотрудниками над созданием целей и задач как минимум на ближайшие один-три года. И обсуждать, как эти цели и задачи будут измеряться и отслеживаться.

Важнейшая часть стратегического плана должна касаться того, как часто он будет пересматриваться и обновляться. Необходимо назначить кого-то, кто будет отвечать за проверку, обновление и обмен любыми изменениями с остальной частью компании [4]. Будь то менеджер или другой сотрудник, управленец должен убедиться, что все в организации знают об изменениях и о том, как они влияют на общий стратегический план.

Когда руководитель пересматривает стратегический план, он может обнаружить, что организация находится не на пути к достижению целей, которые были установлены. Для исправления ситуации, необходимо пересмотреть ситуацию и обсудить проблемы с персоналом. После обсуждения выяснить, что пошло не так и почему организация не достигла цели, возможно цель была слишком амбициозной или нереалистичной. Затем изменить цель или задачу и обновить план действий, чтобы помочь организации вернуться в выгодное положение.

Менеджер также можете обнаружить, что предприятие достигло цели или задачи раньше, чем планировалось. В этом случае, можно создать новую цель или задачу для работы или попытаться сохранить уже достигнутый прогресс. Лучшим вариантом будет обсудить идеи с персоналом, чтобы понять, что они считают возможным и наиболее подходящим.

Вывод. В самом начале разработки следует определить и обосновать цели и задачи. А дальше надо отталкиваться непосредственно от них. Стратегическое планирование должно определяться анализом внешней среды, чтобы в дальнейшем фирма смогла закрепиться на рынке. Ведь именно эти данные позволяют установить виды изготавливаемой продукции, используемые технологии, оперативные приемы и возможные каналы сбыта, чтобы получить определенное превосходство над конкурентами.

1. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. — Москва: Юрайт, 2019.
2. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В.И. Малюк. — Москва: Юрайт, 2021.
3. Мардас, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева, И.Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Юрайт, 2021.
4. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. — Москва: Юрайт, 2021.
5. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М.Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Юрайт, 2021.

Анафиева Р.Р., Коротицкая В.В.

Эффективное стратегическое планирование в организации

*Институт педагогического образования и менеджмента (филиал) ФГАОУ ВО Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»
(Россия, Армянск)*

doi: 10.18411/trnio-09-2021-32

Аннотация

В данной статье дается определение стратегическому планированию. Рассмотрены этапы эффективного стратегического планирования. Приведены тактики для успешной реализации стратегического планирования. Обоснована значимость стратегического планирования в эффективном функционале предприятия.

Ключевые слова: стратегическое планирование, менеджер, план, успешная реализация, организация.

Abstract

This article defines strategic planning. The stages of effective strategic planning are considered. Tactics for successful implementation of strategic planning are given. The importance of strategic planning in the effective functionality of the enterprise is justified.

Keywords: strategic planning, manager, plan, successful implementation.

Постановка проблемы и анализа исследования. Руководители крупных компаний, столкнувшись со всеми трудностями управления в условиях неопределенности, в большей степени осознают необходимость систематической разработки стратегии развития, тогда как руководители небольших по размеру компаний сосредотачивают все свое внимание на текущих доходах, всерьез не озадачиваясь проблемами будущего. Так или иначе, даже руководители, в полной мере осознавшие необходимость стратегического планирования, не во всех случаях правильно подходят к внедрению и организации данного процесса. Вопросами стратегического планирования в организации занимались такие ученые, как: Н. А. Дубровин, А. М. Воронцов, К. С. Гордеев, С. Р. Рагипов.

Цель. Изучить определение понятия «стратегическое планирование», рассмотреть этапы эффективного стратегического планирования и привести тактики менеджера для успешной реализации стратегического плана организации.

Изложение основного материала. В современном мире очень немногие организации, большие или малые, понимают, что нужно для создания эффективного стратегического плана. Это связано со сложной терминологией, большим количеством документов и процессами планирования, которые не реализуются эффективно. Слишком часто результатом стратегического планирования является большое различие между планом и повседневными реалиями.

Стратегическое планирование — это процесс документирования и определения направления организации путем оценки того, где сейчас находится организация и куда следует идти [1]. Стратегический план включает четкое формулирование миссии, а также долгосрочных целей и планов действий, которые будут использованы для их достижения. Четко структурированный стратегический план может сыграть ключевую роль в росте и успехе предприятия, потому что он подсказывает менеджеру и его сотрудникам, как лучше всего реагировать на возможности и угрозы [3].

Многие компании знают, что должны совершить, но просто не имеют стратегического плана. Но, как и любая другая значимая деятельность организации, стратегическое планирование может иметь огромное значение для вовлеченности сотрудников и общей эффективности.

В современной практике управления исключительное значение имеет сочетание стратегии и тактики управления. Важно различать стратегию и тактику. Стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Обычно она включает в себя одно или несколько направлений, желаемых руководством. Тактика — это повседневные оперативные задачи для достижения общих целей. Стратегия и тактика часто используются как синонимы, что представляет собой одну из основных проблем планирования. Менеджеры не могут мыслить стратегически и тактически одновременно. Каждый раз, когда период стратегического планирования исчезает в обсуждении тактических вопросов, стратегическое обсуждение теряется.

Эффективное стратегическое планирование — это процесс, который должен быть разбит на три отдельных, одинаково важных этапа: стратегическое мышление, долгосрочное планирование и оперативное планирование.

Первый этап – стратегическое мышление. Этот этап включает в себя рефлексивный анализ миссии и целей организации на 10-20 лет. Он включает в себя широкий взгляд на то, что делает организацию уникальной, включая внутренние сильные и слабые стороны, а

также внешние возможности и угрозы. Основное внимание здесь уделяется интуитивному ощущению будущего организации на более глубоком, созерцательном уровне.

Второй этап – долгосрочное планирование. Этот этап фокусируется на изучении стратегических вопросов организации с использованием фактов, цифр и исследований. Он включает в себя глубокое понимание и анализ рынка, конкуренции и показателей, связанных с сильными сторонами, ограничениями, возможностями и угрозами организации. На этом этапе используются данные для подтверждения выводов, сделанных на начальном этапе интуитивного мышления [4]. Долгосрочное планирование приводит к 5-7 основным стратегическим целям, которые станут основными в течении следующих нескольких лет. Важно, чтобы этап долгосрочного планирования был аналитическим, богатым фактами и цифрами и детализированный.

Заключительным этапом стратегического планирования является создание оперативного плана с 12-18 ежемесячными целями. Эти цели включают конкретные планы действий, сроки, задания и системы подотчетности [2]. Эти цели являются результатом завершения идеологического анализа на первых двух этапах планирования и получения полной приверженности со стороны руководства. Цели в оперативном плане должны быть разумными, включающими графики для пересмотра и корректировки плана и оценки его успеха.

Большинство руководителей организаций преуспевают только в одном из этих трех этапов стратегического планирования. В результате возникает разница и потеря ориентира между созданием и выполнением плана. Чтобы правильно реализовать три этапа планирования, менеджер может рассмотреть некоторые из этих тактик.

Тактика 1. «Все начинается с руководства». Влияние процесса стратегического планирования на организацию зависит от приверженности высшего руководства. В то время как генеральный директор должен собрать команду для разработки плана, выполнение стратегии в конечном счете является обязанностью высшего руководства компании.

Тактика 2. «Обзорные совещания». Выделить не менее четырех обзорных совещаний в год, продолжительностью от 1-3 дней. В идеале совещание рассмотрит стратегическое мышление менеджера во время первого периода, затем поработает над долгосрочным планированием и завершит оперативным планированием. Крайне важно развивать ориентиры предприятия, не втискивая стратегическое планирование в заранее определенные временные рамки, которые исчерпывают всех. Компании также могут нуждаться в ежемесячных или двухмесячных встречах, чтобы поддерживать процесс реализации плана.

Тактика 3. «Вовлечение сотрудников». Вовлечь всех сотрудников организации в разработку и реализацию плана. Конфиденциальность обычно чрезмерно подчеркивается. Большинство организаций не используют этот план для преобразования и управления всей организацией. Результатом является нереализованный потенциал, ограниченные обязательства и неэффективное исполнение.

Существуют качественные и количественные критерии, которые используются для определения эффективности стратегического планирования. Эти критерии представлены в таблице 1.

Таблица 1

Количественные и качественные критерии для оценки эффективности

Количественные	Качественные
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля рынка 2. Рост объема продаж 3. Дни, потерянные из-за забастовок 4. Уровень затрат и эффективности производства 5. Уровень затрат и эффективности сбыта 6. Текучесть кадров 7. Невыходы на работу 8. Удовлетворенность работников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров 2. Расширение объема услуг клиентам 3. Углубление знания рынка 4. Снижение количества опасностей 5. Использование возможностей

9. Чистая прибыль 10. Курс акций 11. Норма дивидендов 12. Доход в расчете на акцию 13. Прибыль на капитал 14. Выплаты по ценным бумагам	
--	--

Но существует проблема, связанная с определением количественных показателей и оценкой стратегии. Серьезнейшее давление на оценку стратегии оказывает фактор времени. Также количественные критерии для оценки эффективности можно будет рассмотреть в сравнении показателей с предыдущими годами. Положительным аспектом является ежегодное увеличение сравниваемых показателей.

Таким образом, стратегическое планирование — это постоянное обязательство. Даже если менеджер пройдет начальный этап стратегического планирования и это приведет к разработке первого стратегического плана для организации, он все равно не будет завершен до тех пор, пока не будет реализован.

Вывод. Каждая организация имеет почти бесконечный запас возможностей в своих людях, рынках и инфраструктуре. Эффективное стратегическое планирование определяет этот потенциал на основе того, что делает организацию уникальной, в сочетании с реалиями рынка

Реалистичный, целенаправленный, хорошо выполненный стратегический план по-прежнему является наиболее динамичным путем к успеху. Вполне вероятно, что конкуренты все еще не научились делать это правильно, поэтому сейчас самое время начать действовать.

1. Вербенская А. В. Современная модель бизнес-плана как инструмент комплексного стратегического планирования организации // Наука через призму времени. — 2021. — № 2. — с. 18 -22.
2. Грибина Г. А., Дубровин Н. А., Жидков А. А., Гордеев К. С., Воронцов А. М. Стратегия как способ организационного развития предприятия // Гуманитарные научные исследования. — 2021. — № 1 (113). — с. 12 -15.
3. Рагипов С. Р. Стратегия производственного развития предприятия // Синергия наук. — 2021. — № 55. — с. 459 -472.
4. Сапунова Т.А. Проблемы бизнес-планирования в практике российских предприятий // Modern Science. — 2021. — № 1-2. — с. 100 -103.