Сущность стратегического планирования и управления

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

- проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.

- проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

- проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- планирование стратегии;

- организация выполнения стратегических планов;

- координация действий по реализации стратегических задач;

- мотивация на достижение стратегических результатов;

- контроль за процессом выполнения стратегии.

Одной из важных функций стратегического управления является стратегическое планирование.

Термин «стратегическое планирование» пришел к нам в 70-е годы в переводных книгах западных специалистов. В плановой практике тех лет в нашей стране использовался термин «долгосрочное перспективное планирование». Между этими двумя понятиями существовало принципиальное различие. Так, главной идеей, лежащей в основе разработки долгосрочных планов, было: «Сегодня лучше, чем было вчера, а завтра будет лучше, чем сегодня» и отрицалась какая-либо неопределенность. Отсюда ведущий принцип планирования — разработка плановых заданий «от достигнутого», часто в рамках имеющихся ресурсных возможностей, причем чем больше наращивали выпуск той или иной продукции, тем было лучше. При этом априори считалось, что внешняя среда практически меняться не будет. Акцент делался на анализ внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она понесет. Но объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный продукт будет принят рынком, который в то время в традиционном понимании в нашей стране отсутствовал. Какое количество будет куплено и по какой цене, определяет именно рынок. Такие вопросы в условиях нерыночной экономики и не ставились.

Стратегический план, характеризующий деятельность организаций, работающих в рыночных условиях, использует другую парадигму: «Завтрашний день необязательно будет лучше сегодняшнего». И если ситуационный анализ обнаружил падение спроса на какую-то продукцию, даже при наличии необходимых ресурсов руководство данного предприятия не будет наращивать объемы ее выпуска, а скорее выберет стратегии уменьшения выпуска или переключения на выпуск другой продукции. В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиции организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа цели развития организации, формируются отдельные направления производственно-хозяйственной деятельности (отдельных бизнесов) и выбираются стратегии достижения целей.

Если долгосрочный и годовой планы организации предполагают планированием выбранных направлений развития организации, то в рамках стратегического планирования решаются вопросы о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих ликвидировать. Стратегическое планирование направлено на адаптацию деятельности организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей.

Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.

2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

3. Выбор стратегии.

4. Реализация стратегии.

5. Оценка и контроль выполнения.

Однако стратегическое планирование не может дать полной, исчерпывающей картины будущего. Формируемая им картина будущего — это не детальное описание внешнего и внутреннего положения организации, а, скорее, его сценарное описание, носящее вероятностный характер. Очевидно, что даже несовершенное описание будущего несравненно лучше, чем его отсутствие. В целом стратегическое планирование — это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства организации по постановке и достижению стратегических целей, опирающийся на владение конкретными методами предпланового анализа и разработки стратегических планов.