

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕХНОЛОГИЯ ВЫБОРА ЦЕЛЕВЫХ УСТАНОВОК

ENTERPRISE RESOURCE STRATEGIC PLANNING: TARGET CHOICE TECHNIQUES

А. С. Ланкин,
соискатель

Выбор целевых установок является одним из важнейших элементов системы планирования ресурсов. Особенностью стратегического планирования является разработка альтернативных версий будущего развития предприятия. Основные элементы цикла стратегического планирования ресурсов: анализ внешней и внутренней среды, формирование миссии организации, разработка долгосрочных целей, их конкретизация путем определения целей краткосрочных, анализ и выбор стратегии.

Choice of the targets is one of most important elements of the resource planning system. Particular feature of the strategic planning is development of future alternatives for the enterprise. Main resource strategic planning cycle elements: examination of principal external and internal environment components; forming the company mission; development of long-term targets; concretization of the long-term targets through short-term aims; examination of strategies and final choice.

Le choix des buts est un des plus importants éléments du système de la planification de ressources. Le développement d'alternatives d'entreprise futur fait le trait particulier de la planification stratégique. Éléments principaux du cycle de la planification stratégique sont: examination des composants principaux d'environnement extérieur et intérieur; formation de la mission de l'entreprise; développement de buts à long term; concrétisation des buts à long term par buts à court term; examination des stratégies et en choix final.

Die Wahl der Zielen ist ein der meist wichtigen Elemente des Ressourcenplanungssysteme. Erkennungszug der strategischen Planung ist Entwicklung der Alternativen des künftigen Betriebs. Es gibt die folgende Zykluseinzelteile strategischer Planung: Analyse der Hauptkomponenten Außen- bzw. Innenumwelt; Bildung der Betriebsmission; Entwicklung der langfristigen Zielen; Konkretisierung langfristiger Zielen durch dieselbe kurzfristige; Analyse der Strategien und Wahl der Finalstrategie.

Ключевые слова: планирование, потенциал, предприятие, ресурсы, стратегия.

Key words: planning, potential, enterprise, resources, strategy.

Mots clefs: planification, potentiel, entreprise, ressources, stratégie.

Schlüsselwörter: Planung, Potenzial, Betrieb, Ressourcen, Strategie.

Стратегическое планирование ресурсов необходимо для формирования планов по развитию предприятия в долгосрочной перспективе и для разработки долгосрочных решений с целью достижения конкурентных преимуществ. Использование стратегического планирования позволяет оценить потенциал предприятия, разработать производственные программы, поставить подразделениям предприятия конкретные цели¹.

Какова технология стратегического планирования?

Анализ производится в направлении от будущего к настоящему. Отличительной особенностью стратегического планирования является его вариативность, разработка альтернативных версий будущего развития предприятия. Проводится «объемное» планирование, которое включает в себя основные элементы внутренней среды и внешние аспекты (например, запросы покупателей, действия конкурентов, развитие социальных факторов) (рис. 1).

Начиная движение из точки будущего состояния, выбирают стратегию достижения цели, то есть опти-

мальный способ достижения наиболее эффективного результата. Одновременно определяют условия и способ решения первой задачи как состояния, для перехода в которое имеются все необходимые ресурсы. Решая первую задачу, получают новый ресурс, позволяющий сформулировать следующую задачу и решить ее. Таким образом, доходят до решения пятой задачи, которое, одновременно, и будет конечным состоянием – точкой цели, тем результатом, который необходимо достичь, для того чтобы измениться качественно, а не только количественно. Именно в логике такого подхода цель становится понятием более глобальным, чем задача.

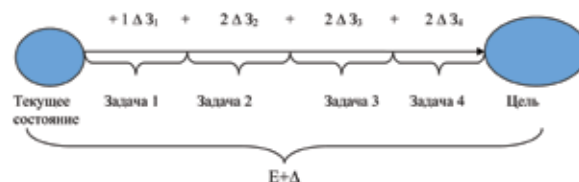


Рис. 1. Стратегическое планирование²

Стратегическое планирование ресурсов представлено циклом и схематично изображено на рис. 2.

¹ Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. – С. 368.

² Бакалинский И. А. Прикладные аспекты стратегического и оперативного планирования в современном менеджменте // Бизнес-школа SRC: сетевой журн. 2010 URL: <http://www.src-master.ru/article19379.html> (дата обращения 08.09.2010).



Рис. 2. Основные элементы цикла стратегического планирования ресурсов¹

Исходный процесс стратегического планирования ресурсов – анализ среды. Он является базой для определения миссии и целей и для выработки стратегии поведения. После анализа среды можно переходить к формированию миссии организации. Далее идет процесс разработки долгосрочных целей, а затем их конкретизация путем определения целей краткосрочных.

После того, как определена миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Именно этот процесс (в случае успешного осуществления) приводит предприятие к достижению поставленных целей, или, как это достаточно часто случается, фирма оказывается не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Поэтому рассмотрим подробно элементы стратегического планирования².

У руководства должна быть гарантия, что оно располагает достаточно полной и достоверной информацией как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, динамике ее развития и месте, которое организация в ней занимает. Каждое действие организации возможно только в том случае, если среда его допускает. Во внутренней среде заключен тот потенциал организации, который позволяет ей функционировать и развиваться. Внутренняя среда является источником жизненной силы организации. Но организация не является обособленным элементом, она находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, которая обеспечивает ее необходимыми ресурсами. Однако эти ресурсы не безграничны, и задача стратегического планирования (управления) состоит в обеспечении такого взаимодействия с окружающей средой, которое позволяло бы поддерживать потенциал организации на уровне, необходимом для выживания в долгосрочной перспективе.

Внешняя среда в стратегическом планировании рассматривается как совокупность двух подсистем: макроокружения и непосредственного окружения. Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики, политические процессы,

природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-техническое и технологическое развитие общества. Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если работа аналитиков, занимающихся изучением макроокружения, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые могут проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценить эту информацию с точки зрения угроз или дополнительных возможностей реализации стратегии организации³.

Здесь же производят анализ таких компонентов как покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Исследование покупателей производят с целью выявления потенциального покупателя, который заинтересован в продукции данного предприятия. С этой целью анализируется география месторасположения покупателя, демографические характеристики (например, возраст и образование), социальный статус. Для предприятия на основе исследования формируется информация о предполагаемом объеме продаж продукции, продукции с наибольшим спросом, предпочтении покупателей к выбору продукции данной компании.

При исследовании поставщиков внимание уделяют тем моментам, которые определяют эффективность деятельности компании, себестоимость и качество продукции. Проводят также работу по изучению возможности формирования с поставщиками партнерских отношений для создания максимально сильной позиции.

Изучению конкурентов в стратегическом планировании уделяют особое внимание. Очень часто фирмы, недооценив противника, проигрывают конкурентам. Большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции⁴. Компании необходимо располагать мощностью для преодоления вызова конкурентов, выпускающих замещающую продукцию и иметь потенциал к созданию новой продукции.

При анализе рынка рабочей силы внимание уделяется возможности обеспечения кадровыми ресурсами с целью достижения поставленных задач.

При анализе внутренней среды организации происходит выявление потенциала организации по направлениям: кадры, организационная структура, финансы предприятия, маркетинг, организационная культура. Как правило, для анализа внешней и внутренней среды используется метод SWOT (сила, слабость, возможности и угрозы).

¹ Халтаева С.Р. Бизнес-планирование. Улан-Удэ: ВСГУТ, 2005. – С. 137.

² Петров А.Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2005. – С. 251.

³ Щепкин А.В. Внутрифирменное управление (модели и методы). М.: ИПУРАН, 2009. – С. 38.

⁴ Заложнев А.Ю. Внутрифирменное управление. Оптимизация процедур функционирования. М.: ИПСОФТ, 2007. – С. 132.

Для стратегического планирования анализ среды необходим для определения особенностей среды и постановки соответствующих целей. В основе планирования лежит постановка целей, на достижение которых направлена вся деятельность предприятия. Различают цели долгосрочные и краткосрочные. Цель краткосрочная является конкретизацией долгосрочных целей. Для крупных предприятий, где существует несколько уровней управления, характерна иерархия целей. Цели более высокого уровня носят обобщающий характер и должны быть достигнуты в долгосрочном периоде. В свою очередь, реализация любой цели низкого уровня способствует достижению главной цели. Если иерархия целей построена правильно, то подразделение, достигая определенной цели, вносит свой вклад в деятельность организации в целом.

В стратегическом планировании самыми важными целями считаются цели роста организации, выражающие отношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации к темпу изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от характера этого соотношения и в соответствии с темпом роста, различают цели быстрого стабильного роста и цели сокращения. Попытка достичь целей быстрого роста связана с огромным риском, и ставить перед собой эти цели могут только те организации, которые обладают достаточным потенциалом, необходимыми ресурсами, доскональным знанием рынка. Цели стабильного роста направлены на сохранение уже достигнутых позиций в отрасли, когда организация не пытается резко вырваться вперед, рискуя потерять то, что было накоплено. Цель сокращения ставится, когда организация по ряду причин вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом¹.

Цели должны отвечать определенным требованиям. Во-первых, они должны быть достижимыми, и, хотя в них должен быть заложен определенный задел, они не могут выходить за пределы допустимых возможностей исполнителей. Во-вторых, цели должны быть гибкими и поддаваться корректировке

в случае изменений во внешней среде. В-третьих, необходимо, чтобы цели были измеримыми, иначе будет невозможно оценить, была ли достигнута цель. В-четвертых, цели должны быть конкретными, что означает необходимость установления сроков достижения целей и определения ответственного лица, которое будет непосредственно заниматься их реализацией. Наконец, цели должны быть совместимыми: долгосрочные цели должны соответствовать миссии предприятия, а краткосрочные цели – долгосрочным. Установленные цели имеют для организации, всех ее подразделений и всех сотрудников статус закона.

Устанавливать цели можно централизованно или децентрализованно. При централизованном подходе все цели подчинены единой ориентации и определяются высшим руководством. Недостаток данного подхода заключается в том, что руководство может столкнуться с сопротивлением и неприятием целей на низовых уровнях. В случае децентрализации, низовые уровни наряду с верхним уровнем принимают участие в установлении целей.

Существует две схемы децентрализованного установления целей²:

- установление целей сверху вниз, т.е. нижестоящие уровни определяют свои цели, исходя из целей более высокого уровня;
- установление целей снизу вверх, т.е. нижестоящие уровни устанавливают свои цели, на основе чего идет определение целей более высокого уровня.

Что в итоге? Ни одна организация не может существовать без целевых ориентиров. Они в обязательном порядке должны быть сводимы в систему перед постановкой не только стратегических, но даже тактических задач организации, и, что естественно, чем четче в итоге сформулирована цель, тем проще разработать стратегию ее реализации в рамках миссии компании. Наиболее эффективной технологией для решения данной проблемы является инструментальный системный подход.

¹ Петров А.Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2005. – С. 251.

² Халтаева С.Р. Бизнес-планирование. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. – С. 170.