

## 44. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ SMART-ПОДХОДА ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Тарасевич А.А., Линник А.А.

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники<sup>1</sup>  
г. Минск, Республика Беларусь

Ермакова Е. В. – канд. эконом. наук

**Аннотация.** Стратегическое планирование предприятий важно в условиях конкуренции и изменчивого рынка. Оно включает анализ внешней и внутренней среды, формулировку миссии и ценностей, определение стратегических целей, разработку стратегии и ее реализацию. Установка SMART-целей помогает эффективно использовать ресурсы, улучшить планирование и контроль для достижения успеха в долгосрочной перспективе.

В условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющегося рынка требуются эффективные инструменты для выбора стратегии предприятия. Стратегическое планирование представляет собой деятельность, направленную на разработку стратегий для эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.[1] Это происходит за счет стратегического анализа предприятия, то есть определения основных факторов успеха предприятия для получения конкурентного преимущества, а также выявления слабых сторон для дальнейшего их сокращения. Результатом осуществления данной деятельности является выбор приоритетов развития предприятия. Вот основные шаги для реализации стратегического планирования предприятия:

1. Анализ внешней и внутренней среды. Включает в себя анализ внешних факторов (тенденции, тренды, конкуренты, рынок, законодательство и т.д.), а также анализ ресурсов, структуры организации, ее процессов и систем, оценка ее сильных и слабых сторон;

2. Формулировка миссии и ценностей компании. Основная цель будет служить ориентиром при разработке стратегии;

3. Определение стратегических целей. Установка целей, которых организация должна достичь в долгосрочной перспективе;

4. Разработка стратегии исходя из поставленных целей. Включает в себя выбор стратегического направления, а также разработку стратегических планов;

5. Реализация стратегии и оценка ее реализации.

Для расставления приоритетов предприятия необходимо в первую очередь определить ее цели. От удачно сформулированной цели зависит дальнейшие действия предприятия. Цели могут быть слишком амбициозными, нереалистичными, не учитывающие контекст и ресурсы организации и вовсе удаленными от основной стратегии организации. Это затрудняет их выполнение и отодвигает предприятие все дальше от эффективной деятельности.

Чтобы установить ясные и конкретные цели, а также обеспечить структурированность и измеримость этих целей, важно использовать SMART-подход. SMART – это аббревиатура, состоящая из критериев, которым должны соответствовать цели предприятия [2].

Представление целей SMART-подхода представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели SMART: критерии и примеры

Первая буква аббревиатуры расшифровывается как «specific» с английского языка и означает «конкретная» или «определенная». Это значит, что цель необходимо сформулировать точно и без других трактовок, чтобы ее не пришлось уточнять. Например, цель «Увеличить продажи» не является конкретной. Вместо этого необходимо указать четкий результат после достижения поставленной цели «Увеличить продажи на 30% в этом году по сравнению с прошлым годом».

Второй критерий цели – измеримость («measurable»). Это означает что у цели должен быть способ определения достигнута она или нет. Измеримая цель должна использовать показатели для регистрации процесса. К таким показателям относятся: прибыль, рыночная доля, количество продаж, сокращение затрат, количество новых клиентов и т.д. Пример: «Снизить процент брака на производстве с текущего уровня X% до целевого уровня Y% в течение следующих 6 месяцев».

Следующим критерием цели является достижимость («achievable»), то есть нужно иметь представление как эту цель можно достигнуть. Если цель нельзя достичь с помощью имеющихся ресурсов, то она не будет соответствовать этому критерию. Для того, чтобы понять, достижима цель или нет необходимо пользоваться предыдущим опытом и ставить реалистичные сроки для ее выполнения, а также оценить имеющиеся у предприятия ресурсы. Пример недостижимой цели: «Завоевать 100% долю рынка в своей отрасли в течении года». Достижимая цель: «Увеличить долю рынка в своей отрасли с текущих 10% до 15% в течении двух лет». Важно помнить, что недостижимые и слишком амбициозные цели не мотивируют сотрудников на результат. Поэтому важно найти баланс между достаточно амбициозной и слишком простой для достижения цели.

Следующим критерием цели является релевантность или значимость («relevant»). Этот критерий означает что цель не должна расходиться с глобальной целью компании и не мешать ее достижению. Достижение значимой цели компании выводит ее на новый уровень развития. Пример нерелевантной цели «Открыть филиал в другой стране, не имея достаточно ресурсов и знаний о местном рынке». Релевантная цель: «Улучшить уровень удовлетворения клиентов на 15% путем улучшения качества обслуживания».

И последним критерием является ограничение по времени («time bound»). Это означает, что у цели должен быть срок, за который ее можно достичь. Оптимальный срок достижения – три месяца, полгода или год. Если ставить цели на более длительный срок, то она потеряет свою актуальность. Если же срок выполнения большой, необходимо декомпозировать данную цель и определить промежуточные этапы и задачи с более коротким сроком выполнения. Однако, необходимо также не выбирать слишком короткий срок для выполнения, поскольку за это время будет сложно достичь каких-либо результатов.[3]

Чтобы правильно разработать цели по методике SMART необходимо:

1. Сформировать потребность;
2. Проверить цель на актуальность;
3. Сделать цель конкретной;
4. Определить показатели достижения этой цели;
5. Установить временные рамки

Рассмотрим этапы внедрения SMART-подхода.

Первый этап внедрения SMART-подхода - разработка стратегического плана предприятия. Здесь необходимо сформулировать цели и задачи, которые будут соответствовать принципам SMART. Важно определить конкретные и измеримые показатели, которые будут использоваться для отслеживания прогресса и оценки результатов.

Второй этап - коммуникация и обучение сотрудников. Все сотрудники должны понимать, что такое SMART-подход и как его использовать в своей работе. Проводится обучение персонала и разъяснение, какие изменения ожидаются от них в процессе планирования и выполнения задач.

Третий этап - контроль и оценка результатов. Создается система контроля и мониторинга, которая позволяет отслеживать прогресс и оценивать достижение SMART-целей. При необходимости вносятся корректировки и уточнения.

Для более эффективного внедрения SMART-подхода в стратегическое планирование также рекомендуется провести анализ внешней и внутренней среды предприятия. Это позволит учесть факторы, которые могут повлиять на достижение поставленных целей.

Кроме того, важно учесть мнение и предложения сотрудников при формулировании SMART-целей. Вовлечение персонала в процесс планирования поможет создать единую команду, готовую работать согласно SMART-подходу и достигать поставленных целей.

И наконец, необходимо установить систему поощрения и мотивации для сотрудников, которые достигают SMART-целей. Это поможет поддерживать высокий уровень мотивации и продуктивности в организации

Применение SMART-подхода в стратегическом планировании имеет несколько преимуществ. Во-первых, это способствует более точной оценке исполнения поставленных целей. Во-вторых, SMART-подход позволяет более эффективно распределить ресурсы и определить необходимые действия для достижения целей. В-третьих, он улучшает контроль и мониторинг выполнения стратегий, поскольку каждая цель измерима и соответствует определенным показателям.

SMART-подход также способствует повышению мотивации сотрудников на предприятии. Когда цели являются конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени,

сотрудники лучше понимают, что от них требуется, и чувствуют себя более уверенно в достижении поставленных задач.

Кроме того, SMART-подход способствует улучшению коммуникации внутри организации. Когда цели четко сформулированы с учетом всех компонентов SMART, сотрудники лучше понимают цели друг друга, что способствует более эффективному взаимодействию и совместной работе над достижением общих целей.

SMART-подход может быть использован в различных отраслях бизнеса, независимо от их размера и направленности. Он помогает сформулировать четкие и измеримые цели, которые могут быть достигнуты в заданные сроки.

SMART-подход является эффективным инструментом управления, который позволяет компаниям оптимизировать свою деятельность и повысить эффективность бизнес-процессов. Он способствует более точной постановке целей и позволяет лучше контролировать их выполнение.

**SMART-подход в различных отраслях бизнеса**

В производственной отрасли SMART-подход может быть использован для определения точных показателей производительности, таких как объем выпускаемой продукции или снижение брака. В торговле SMART-цели могут быть связаны с увеличением продаж или повышением уровня обслуживания клиентов. В сфере услуг SMART-подход может помочь определить конкретные задачи по улучшению качества обслуживания и повышению удовлетворенности клиентов.

В сельском хозяйстве SMART-подход может быть использован для улучшения урожайности и оптимизации процессов выращивания сельскохозяйственной продукции. Цели могут быть направлены на сокращение затрат на производство и увеличение прибыли от реализации сельскохозяйственной продукции.

Таким образом, каждая компания, независимо от размера и ресурсов, должна устанавливать свои бизнес-цели. Это необходимо для успешного развития и увеличения прибыли. Цель в формате SMART – предельно конкретная, измеримая и реалистичная. Этот подход позволяет компаниям более эффективно использовать свои ресурсы, улучшить планирование и контроль, а также поддерживать мотивацию сотрудников. Однако важно помнить, что установка целей является лишь первым шагом. Регулярное отслеживание прогресса, анализ результатов и гибкость в адаптации стратегии помогут компании достичь успеха в долгосрочной перспективе.

**Список использованных источников:**

1. Муканов А. Х. Разработка сценариев как основа стратегического планирования производственной деятельности на предприятиях // Вестник Омского Университета — 2015. — № 2 С. 103-110. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-stsenarijev-kak-osnova-strategicheskogo-planirovaniya-proizvodstvennoy-deyatelnosti-na-predpriyatiyah>
2. K. Blaine Lawlor, Smart Goals: How the Application of Smart Goals can Contribute to Achievement of Student Learning Outcomes // Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL conference. — 2012. — № 39. — С. 259-267. — URL: <https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/article/view/90>
3. Osahon O. General concepts of goals and goal-setting in healthcare: A narrative review // Cambridge University Press. — 2018. — № 27. — С. 324 - 341.
4. Афиатов, Э.А. Планирование на предприятии. Учебник. Мн.: «Новое знание»; М. «Инфра-М», 2014. - 344 с.