**Алгоритм стратегического планирования**

**Алгоритм стратегического планирования**

Алгоритм стратегического планирования состоит из этапов:

1. Инициирование разработки стратегии.
2. Анализ прошлого пути.
3. Определение миссии и видения.
4. Анализ и оценка текущего состояния.
5. Прогноз будущего состояния.
6. Разработка стратегии.
7. Разработка механизма ее реализации.
8. Утверждение и реализация стратегии.

**1. Инициирование разработки стратегии**

Лучший вариант – когда инициатором разработки стратегии организации выступает ее руководитель. Если инициатива исходит от кого-то из сотрудников или заместителей руководителя, она должна обязательно получить одобрение и поддержку руководителя.

Если руководитель не обладает стратегическим мышлением, не видит необходимости в наличии у организации стратегии – начинать процесс стратегического планирования не имеет смысла.

При поддержке инициативы необходимо подготовить техническое задание на разработку стратегии, определив срок действия стратегии, время на ее разработку, необходимость привлечения консультанта, объем и источники финансирования работ.

Кроме того, нужно сформировать и утвердить состав рабочей группы (РГ) по разработке стратегии, организовать обучение членов РГ методике стратегического планирования и составить план работы РГ.

**2. Анализ прошлого пути**

РГ проводит анализ предшествующего пути развития организации в контексте его влияния на настоящее состояние организации. Какова наша история? На каком этапе жизненного цикла мы находимся? Наша сфера и география деятельности? Что мы умеем делать? Наш накопленный опыт? Наши достижения? Наши недостатки? Ответы на эти и другие вопросы помогут понять, как и с чем пришла организация к сегодняшнему состоянию.

**3. Определение миссии и видения**

У некоторых авторов термин «миссия» порой приобретает какой-то религиозно- философский смысл: «предназначение», «высший смысл существования», «философия жизни и бизнеса»…

На самом деле **миссия решает очень важную и конкретную задачу – позиционирование организации во внешней среде.**

Конечной целью любой деятельности является удовлетворение тех или иных человеческих потребностей. И чем лучше организация удовлетворяет конкретные потребности людей, тем она успешнее.

**Миссия – это внешняя цель организации, это заявление о том, какие общественные потребности удовлетворяет организация, в чем ее общественно-социальная значимость.**Миссия организации отвечает на вопрос: «Какова польза обществу от ее деятельности?».

В своей книге «Мои достижения, моя жизнь» **Генри Форд** писал:    «Работу на общую пользу ставь выше выгоды…Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна получаться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основании».

Часто под миссией коммерческой организации понимают получение прибыли. Но **прибыль – это внутренняя цель организации**, интересная только собственникам и сотрудникам. Потребителей, клиентов, общество в целом не интересует уровень рентабельности конкретной фирмы. Зато их очень интересует, какие товары или услуги они могут получить от фирмы, какого качества и по какой цене. Именно на эти вопросы и должна давать четкий ответ миссия.

Вот как отвечает на эти вопросы миссия компании **McDonalds**: «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей, вкусной пищи в чистых, уютных ресторанчиках по приемлемой цене во всем мире». Успешная реализация этой миссии позволила компании McDonalds ежедневно обслуживать 25 миллионов клиентов в 13000 своих ресторанчиков, расположенных в 65 странах мира.

Кто наш клиент? Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить? Каковы наши продукты и услуги? В чем наша общественная полезность? Ответы на эти вопросы помогут правильно определить и сформулировать миссию организации.

Инструментом реализации миссии является стратегия (стратегический план), которая разрабатывается на определенный срок (обычно на 5-10 лет). Ожидаемым конечным результатом любой стратегии является **видение, т.е. образ желаемого будущего организации, содержащий его количественные характеристики.**

В ходе реализации миссии организации разрабатывают и реализуют несколько следующих одна за другой стратегий, каждая из которых имеет свое видение. **Видение – это промежуточный результат реализации миссии.**

Таким образом, если миссия организации может оставаться неизменной на весь период ее существования, то видение меняется по мере его исполнения. Если миссия, как правило, формулируется в общих словах, то видение всегда конкретно.

**4. Анализ и оценка текущего состояния**

Анализ текущего состояния организации включает анализ внутренней и внешней  среды.

**Внутренняя среда** – это материальные и нематериальные объекты, находящиеся в собственности или сфере управления организации, на которые она может непосредственно влиять.

**Анализ внутренней среды** заключается в изучении основных процессов, реализуемых в организации, значимого окружения и оценке текущей стратегии.

Так, например, в бизнесе к основным процессам относятся управление персоналом, финансами, производством, инновациями,  маркетинг, менеджмент и информационные технологии.

Значимое окружение – это потребители (клиенты), поставщики и конкуренты.

При наличии в организации ранее разработанной стратегии необходимо оценить соответствие ей и заявленной миссии текущего состояния компании, а также степень отклонения текущей стратегии от первоначально принятой.

Конечной целью анализа внутренней среды является выявление сильных и слабых сторон организации, как базы для разработки новой стратегии.

**Анализ внешней среды** направлен на выявление возможностей развития организации и определении угроз, которые могут этому помешать, путем изучения микро- и макросреды.

**Микросреда** – это объекты внешней среды, которые влияют на организацию, и на которые организация может частично влиять. Это органы власти и государственные структуры, финансовые институты (банки, доноры), средства массовой информации, посредники и общество (НГО, население).

**Макросреда** – это часть внешней среды, на которую организация не может влиять, но которая влияет на ее деятельность непосредственно или опосредованно. Это, прежде всего, политические, экономические, социальные и технологические факторы.

Этап завершается общей **оценкой текущего состояния** организации путем составления матрицы SWOT – анализа. В матрицу заносятся все выявленные в ходе анализа сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды.

**5. Прогноз будущего состояния**

Прогноз будущего состояния организации включает в себя определение приоритетов и целей развития, анализ ресурсного потенциала организации и уточнение миссии, видения и целей.

**Определение приоритетов** начинается с разработки **нормативной модели** организации, т.е. описания существенных характеристик желательного состояния объекта в будущем.

Затем делается сравнительный анализ нормативной модели и текущего состояния организации, по результатам которого определяются приоритеты развития и стратегические цели.

**Анализ ресурсного потенциала** заключается в определении объема ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей, оценке имеющихся ресурсов и определении источников и путей получения недостающих ресурсов.

По результатам анализа ресурсного потенциала делается **уточнение** (корректировка) ранее разработанных миссии и видения.

**6. Разработка стратегии**

**Стратегия – это план действий по устранению проблем, которые мешают достижению главной цели (видения).** Поэтому разработка стратегии начинается с выявления, ранжирования и анализа таких проблем, сдерживающих движение организации к желаемому будущему.

После выявления основных проблем они переводятся в стратегические цели. Затем разрабатываются различные варианты (стратегии) достижения этих целей. После сравнительного анализа альтернативных вариантов действий выбирается окончательный вариант стратегии.

**7. Разработка механизма реализации стратегии**

Анализ практики стратегического планирования показывает, что, к сожалению, подавляющее число всевозможных стратегий, разрабатываемых в Украине, остаются на бумаге, не выполняются или выполняются лишь частично. Такая ситуация наблюдается во всех секторах общества – во власти, бизнесе и общественной сфере. Основная причина такого положения – очень низкий общий уровень менеджмента в стране.

Низкая результативность (реализуемость) стратегий вызвана также отсутствием конкретных, реальных и эффективных механизмов их реализации. В процессе подготовки стратегии развития организации на разработку механизмов ее реализации необходимо отводить 30 – 50 процентов общего времени (в реальности – всего 3-5 процентов!).

В работе по формированию механизма реализации стратегии можно выделить шесть основных этапов. **Первый этап** – разработка дерева проблем. **Второй этап** – перевод проблем в цели, разработка дерева целей. **Дерево целей – это совокупность целей, построенных по принципу причинно-следственных связей и направленных на решение какой-либо стратегической проблемы.** Обычно дерево целей включает в себя четыре уровня целей (стратегические, операционные цели, задачи и задания).

**Третий этап** – разработка среднесрочных и текущих планов. **Четвертый этап** – формирование проектных групп. **Пятый** – разработка проектов для каждого из заданий, включенных в дерево целей. И последний, **шестой этап** – разработка механизма мониторинга и оценки реализации стратегии.

**8. Утверждение и реализация стратегии**

Утверждение стратегии не является формальным процессом. Процедура и форма утверждения стратегии – это процедура определения лиц, ответственных за ее реализацию. Кто утверждает – тот и отвечает.

Если стратегия развития территории утверждается, например, на сессии районного совета, то и отвечает за ее выполнение только районная власть. Бизнес и общественность в этом случае остаются в стороне. И ответственность за выполнение стратегии в этом случае возлагается исключительно на чиновников.

Если же утверждение стратегии происходит в форме меморандума, подписанного представителями всех секторов общества, то в этом случае солидарную ответственность за ее реализацию несут и власть, и бизнес и общественность.

При таком (современном) подходе во всех институциях, занимающихся реализацией стратегии (совет по реализации, мониторинговая группа, проектные группы) участвуют и совместно работают представители всех секторов общества, заинтересованные в тех или иных результатах реализации стратегии.

**Задачи стратегического планирования и этапы разработки стратегического плана на предприятии**

Процесс планирования охватывает не только определение контрольных цифр социально-экономического развития предприятия в текущем плановом периоде, но и тесная их увязка со стратегически перспективной концепцией развития экономики народного хозяйства страны.

Стратегический план (концепция) позволяет определить реальные возможности развития с учетом ресурсных ограничений, выявить количественные и качественные последствия, что особенно важно в условиях функционирования рыночной экономики. В его основе лежит совокупная информация о возможных оптимальных вариантах развития науки и техники, экономики и культуры, затратах ресурсов, требуемых сроках окончания основных этапов работ и состав участников, разрабатывающих стратегический план. Все это сделать невозможно без концептуальной проработки будущего развития экономики, без широкого проведения предплановых исследований, направленных на получение обоснованной информации об альтернативах развития народного хозяйства страны.

Планирование является эффективным, если решения по важным вопросам экономики принимаются с учетом стратегии ее развития на перспективу. В условиях рыночной экономики необходимо соблюдать принцип не прерывности. Он существенно влияет на функционирование хозяйственной системы на ближайшую и на более длительную перспективу, "Долгосрочное планирование - это не планирование возможных последствий решений, применяемых в настоящем". Отсюда, принимаемые в экономической системе хозяйственные решения должны быть системно взаимосвязаны.

Основными задачами стратегического планирования являются:

1) определение необходимых политических решений;

2) оценка будущего состояния экономики и потребности в данной продукции;

3) оценка необходимых производственных мощностей в будущем;

4) предварительная оценка размера возможных капитальных вложений.

Стратегическое планирование включает в себя долгосрочные, среднесрочные и текущие планы.

Долгосрочные планы разрабатываются на период от 5 до 15 и болт лет, среднесрочные - от 2 до 5 лет, и текущие - на 1 год.

В среднесрочном плане показатели даются более детально с учетом | выбора средств, необходимых для выполнения поставленных в долгосрочном плане задач. Он является более конкретным и детализированным. Как правило, среднесрочный план связан с реализацией в рамках долгосрочного плана конкретных комплексных программ.

В долгосрочном плане определяется стратегия развития предприятия, и содержаться решения относительно сфер деятельности и выбора направления деятельности. Среднесрочный план отражает использование и распределение имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей. Стратегический план обосновывается количественными показателями и соответствующими расчетами.

В его основе лежит прогноз социально-экономических процессов, которые можно разделить на прогноз внешней среды и прогноз внутренней деятельности предприятия. Так как любое предприятие является элементом системы рынка, то при разработке стратегического плана необходимо определить перспективы развития экономики страны и отдельных регионов, Следовательно, перспективное планирование социально-экономического развития предприятия невозможно без народнохозяйственного прогноза. Для предприятия в первую очередь необходима долгосрочная программа совершенствования хозяйственного механизма, формирующаяся в центральных органах страны.

Эффективная хозяйственная политика государства создает через государственный бюджет, прогрессивную налоговую политику и др. нормальные условия для деятельности предприятий, способствует их интеграции. Отсюда, устойчивый хозяйственный механизм является основной базой, определяющей возможность и жизнеспособность стратегического планирования в условиях рынка. Рыночная инфраструктура в форме прогнозов внешней среды представляет предприятию информацию о возможных изменениях коньюктуры рынка, реальности "технологических прорывов", позиции конкурентов на рынке, возможных изменениях цен на сырье и комплектующие изделия и др.

Если рассматривать соотношения народнохозяйственного прогнозирования и стратегического планирования на предприятии, то стратегические планы предприятий должны рассматриваться центральными органами как основа для выработки и уточнения народнохозяйственных прогнозов. Это позволит оценить реальность прогноза относительно динамики и эффективности будущего производства и потребления, их структурных изменений, стабильности и пропорциональности экономики страны в целом.

Особенностью взаимоотношений предприятий и территории (региона), которую необходимо учитывать при прогнозировании, является развитие производственной и социальной инфраструктуры, насыщение регионального рынка продовольственными и промышленными товарами для населения, а также рациональное использование региональных ресурсов с учетом проведения необходимых экологических мероприятий. Особенно тесная взаимосвязь вопросов, связанных с социальной защитой населения, поскольку предприятие самостоятельно не в состоянии удовлетворить материальные и культурные потребности своих работников и членов их семей.

В свою очередь регион заинтересован в эффективной работе предприятий, расположенных на данной территории, т.к. от этого зависят получаемые территорией платежи и насыщение потребительского рынка товарами.

Стратегический план обосновывается конкретным цифровым материалом и соответствующими расчетами на основании прогнозирования внутренней деятельности предприятия. При этом осуществляется многовариантность расчетов прогнозов и выбираются наиболее эффективные стратегические альтернативы.

1. Стратегическое планирование обычно подразделяется на отдельные этапы, на каждом из которых определяются основные виды деятельности, ответственные и участие подразделений. Для выработки плановых решений создаются специальные комитеты, комиссии или организовываются конференции, на которых согласовываются интересы участников реализации принятых решений.

Учитывается также и фактор времени. Он необходим для взаимосвязи и преемственности перспективного плана с годовым планом.

2. Полученные кредиты и другие заемные средства (внешние источники) должны быть обоснованы и определены источники их погашения. Например, в США одна треть объема финансирования мягкого бизнеса осуществляется за счет кредитов банка.

3. В процессе планирования на предприятии очень важно тщательно увязать долгосрочное стратегическое и текущее (годовое) планирование. Для реализации долгосрочных планов важное значение имеет тесная увязка показателей на различном уровне планирования.

В условиях жесткой централизации принимаемых решений на предприятиях различных форм собственности ответственность за разработку стратегического планирования несет высшее руководство. Вместе с тем, процесс выработки плановых решений может осуществляться по следующим трем схемам: снизу - вверх (децентрализовано); сверху - вниз (централизовано) и интерактивно (во взаимодействии).

Планирование "сверху - вниз" характерно для диверсифицированных предприятий и означает, что цели, стратегия и производственные планы инициируются в структурных подразделениях. А плановый отдел предприятия устанавливает только формы плановых документов и координирует их деятельность. При этом стратегию развития предприятия и особенно финансовые показатели разрабатываются его руководством.

Планирование «сверху - вниз» характерно для предприятий, специализированных на выпуск какого-то одного вида продукции. Для них базовая информация, задачи каждого структурного подразделения и основные стратегии формируются на уровне предприятия. Они служат для структурных подразделений основанием дальнейшей их деятельности и, как правило, они составляют среднесписочные планы развития.

Интерактивное планирование в настоящее время получило наибольшее развитие. Здесь идеи формирует руководство совместно с плановым, производственным и др. отделами с участием всех специалистов предприятия.

Руководство предприятия устанавливает цели и основные направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанной схеме. Ряд стратегий, таких как: приобретение прогрессивного оборудования, участие в новых проектах и др. вырабатывается плановым отделом или отделом развития (стратегии).

Таким образом, основными направлениями деятельности предприятия как объекта перспективного планирования являются;

1) выработка целей и плановых ориентиров;

2) изучение потребностей, создание товара и выведение его на рынок;

3)определение необходимого объема производства в зависимости от коньюктуры рынка;

4) создание каналов распределения и продвижения товара, а также совершенствование ценообразования;

5) определение оптимального размера финансовых ресурсов и их использование для достижения поставленной задачи;

6) разработка и реализация научно-технической политики с целью создания конкурентоспособной продукции и совершенствования технологии;

7) обеспечение необходимого воспроизводства рабочей силы и нормального микроклимата на предприятии;

8) выявление резервов повышения эффективности производства;

9) совершенствование системы управления в соответствии с требованиями непрерывного повышения эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

10) природоохранная деятельность предприятия.

При разработке стратегического плана интерактивное планирование состоит из следующих трех этапов: интерактивно-нормативный; развития и пересмотра; утверждения и реализации.

Интерактивно-нормативный этап начинается с формировки цели и определения ориентиров развития. Для этого оценивается существующий потенциал предприятия и дается прогноз развития внешней среды. В качестве ориентиров являются отчеты о производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также нормативные и инструктивные материалы. Эти материалы являются основой для разработки долгосрочных или среднесрочных планов на уровне отдельных структурных подразделений, а также предложений по формировке целей и ориентиров развития. Согласование плановых цифр, стратегических подходов и альтернатив осуществляется на конференции или заседании комитета по стратегическому планированию.

Последний является средством консультаций, информационного обмена и коллективного обсуждения. Комитет по стратегическому планированию анализирует ход выполнения стратегии, а также, в случае необходимости, ее корректировку. Возглавляет комитет по стратегическому планированию руководитель фирмы.

ЭТАП РАЗВИТИЯ И ПЕРЕСМОТРА является наиболее важным. Здесь осуществляется стратегическое планирование по соответствующим целям и ориентирам, согласованным на первом этапе. На этом этапе структурные подразделения разрабатывают свои стратегии, долгосрочные планы и социальные программы.

На диверсифицированном предприятии (планирование "снизу-вверх") разработанные планы корректируются с учетом предложенных руководством стратегий (например, ликвидация отдельных производств). На специализированных предприятиях (планирование "Сверху - вниз") в первую очередь разрабатываются функциональные стратегии, а затем программы для каждого структурного подразделения.

Таким образом, второй этап является интерактивным процессом с различными корректировками.

На заключительном, третьем этапе, осуществляется утверждение и реализация "сверху - вниз" установленных общих целей и основных экономических показателей в целом по предприятию (фирме). Одновременно утверждаются долгосрочные, среднесрочные и текущие планы развития предприятия.

Анализ стратегического планирования в странах с развитой рыночной экономикой, показывает, что оно существенно отличается друг от друга на различных предприятиях. Это отличие зависит от типа предприятия, его отраслевой принадлежности, уровня квалификации руководства, конкретной ситуации в экономике на момент планирования и др.

Разработку долгосрочного плана осуществляет отдел стратегического планирования, в задачу которого входит выполнение следующих функций:

формирование стратегического мышления на предприятии; сбор и анализ стратегической информации; выработка общей стратегии предприятия; координация работы структурных подразделений предприятия по разработке функциональных стратегий и программ; осуществление взаимосвязи стратегического и текущего планирования; контроль над выполнением стратегического плана.

В западных фирмах численность отдела стратегического планирования весьма различна. Например, в США на диверсифицированной корпорации "Дженерел электрик" - 36 человек, из них: 10 работников осуществляют экономический анализ внутренних и внешних условий, 15 - непосредственно занимаются стратегическим планированием и 6 - координируют работу по реализации стратегического плана. А на японской специализированной фирме "Хитачи" всего 14 человек, в том числе 12 плановиков и 2 технических работника.

В нашей стране целесообразно на предприятиях также создать самостоятельное подразделение по стратегическому планированию.

Рассмотрим сущность стратегии и процесс ее реализации. Стратегия характеризуется определением на перспективу основных целей и задач предприятия, выбором направлений его работы и долгосрочным определением ресурсов, необходимых для достижения.

При формировании стратегии она должна отвечать следующим трем требованиям:

1) выбор эффективных направлений хозяйственной деятельности, которые необходимо развивать;

2) размер капитальных вложений и других наличных ресурсов, необходимых для осуществления выбранных направлений хозяйственной деятельности;

3) результаты отдачи по выбранным направлениям деятельности.

Реализация стратегии осуществляется в процессе стратегического планирования осуществляется разработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и кончая функциональными стратегиями и отдельными программами.

В процессе стратегического управления осуществляется реализация определенной стратегии во времени или ее изменение в результате новых условий или обстоятельств.

Стратегическое планирование является систематизированным и логическим процессом, основанным на эффективном мышлении, искусстве прогнозирования, исследования и выбора необходимых альтернатив. Число стратегий зависит от типа и размера предприятия. Например, при простой организации производства (массовое, серийное производство) можно иметь одну стратегию, а при сложной (единичный тип производства) - несколько стратегий на различных уровнях их реализации.

При составлении стратегического плана необходимо учитывать, что стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу, хозяйственная деятельность которого и его стратегия взаимосвязаны. При этом стратегии и тактика предприятия взаимосвязаны.

Стратегический план предприятия составляется в такой последовательности:

1. Анализ деловой окружающей внешней и внутренней среды.

2. Определение хозяйственной политики предприятия.

3. Формулировка базовой стратегии и выбор стратегической альтернативы.

4. Формулировка функциональных стратегий: маркетинга, научно-исследовательских и опытно- конструкторских работ, производства организационных изменений, а также финансовая, социальная и экологическая стратегия. Стратегический план предприятия состоит из следующих разделов:

1. Цель и задача предприятия.

2. Текущие и долгосрочные задачи.

3. Базовая стратегия и основные стратегические альтернативы.

4. Функциональные стратегии.

5. Описание наиболее важных программ.

6. Описание внешних операций.

7. Объем капитальных вложений и распределение ресурсов.

8. Формулировка резервных стратегий.

При составлении стратегического плана используется следующая документация: объем годовых продаж по группам товаров; годовая прибыль и убытки по структурным подразделениям; годовой объем экспорта и его удельный вес к общему объему продаж; доля рынка; объем ежегодных капитальных вложений; финансовый план; баланс на конец последнего года плана.

Стратегический план предприятия разрабатывается на различный период времени. Этот период зависит от времени появления идеи до ее внедрения, продолжительности принимаемых решений, степени предсказуемости будущего, отраслевой принадлежности фирмы и уровня технической оснащенности. Например, британская сталелитейная корпорация разрабатывает долгосрочные планы на 10 лет, американские компании разрабатывают долгосрочные планы в основном на 5 лет. При этом такой концерн как "Дженерал моторе" разрабатывает такой план на 10 лет. Во Франции долгосрочные планы составляются на 7 лет, в Японии - на 3 года.

**Стратегическое планирование** - это одна из функций [стратегического управления](http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm), которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.
Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.
**Система стратегического планирования** дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.
До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.
**Процесс стратегического планирования** в компании 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.

[Определение миссии и целей организации](http://www.stplan.ru/articles/theory/goals.htm). Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.
**Миссия** – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.
**Цель** – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики **цели стратегического планирования** заключается в следующем:

* четкая ориентация на определенный интервал времени;
* конкретность и измеримость;
* непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
* адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.
**Стратегический анализ** или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.
Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.
Существует три подхода к формированию матриц:

1. Табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.
2. Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.
3. Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении [стратегического анализа](http://www.stplan.ru/articles/theory/stanaliz.htm), т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.
**Стратегический анализ** окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

* внешней среды;
* непосредственного окружения;
* внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.
Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура. **Выбор стратегии.** Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, [портфельный анализ](http://www.stplan.ru/articles/theory/stanaliz.htm) ([матрица БКГ](http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm), [Матрица Маккинзи](http://www.stplan.ru/articles/theory/mckincey.htm), [SWOT-анализ](http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm) и др.).
[Стратегия](http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm) – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.
**Стратегия** выбирается с учетом:

* конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
* перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
* в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

**Реализация стратегии** является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

* цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
* руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
* в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

## Стратегическое планирование. Понятие и этапы стратегического планирования

[Яндекс.Директ](http://direct.yandex.ru/?partner)[Стратегическое планирование](http://an.yandex.ru/count/1PyLHlLyFI440000Zh_BnZW5XPJ33PK2cm5kGxS2Am68jHb9nWQ9eB6h39X8dhO60004dPZV3voq5GZg0PQeN2wQkkGL2EfvLJ9OchSOAHC1feC8YgO-hGEzhSws0we1fPaFGP6pSP_B3O-zMGES19-qlcPi0fEE3QA1F9bNGeoGn0cWa8WJhv342PIMWKsdd2C1gA2YIWIai00001-kzpD00c5ssVe4iB7qcXa2iG6oY56vcDyFk_QDqe98RaK50tqM?test-tag=67233&stat-id=1073741926) Тренинг, сессии стратегического планирования.[master-class.spb.ru](http://an.yandex.ru/count/1PyLHlLyFI440000Zh_BnZW5XPJ33PK2cm5kGxS2Am68jHb9nWQ9eB6h39X8dhO60004dPZV3voq5GZg0PQeN2wQkkGL2EfvLJ9OchSOAHC1feC8YgO-hGEzhSws0we1fPaFGP6pSP_B3O-zMGES19-qlcPi0fEE3QA1F9bNGeoGn0cWa8WJhv342PIMWKsdd2C1gA2YIWIai00001-kzpD00c5ssVe4iB7qcXa2iG6oY56vcDyFk_QDqe98RaK50tqM?test-tag=67233&stat-id=1073741926)

|  |  |
| --- | --- |
|  | [Курсы по Бизнес-менеджменту](http://an.yandex.ru/count/1PyLHlNkG3K40000Zh_BnZW5XPJ33PK2cm5kGxS2Am4oYBEwoj02YQ9TuCUOI9ws1W0019sOCxsSj1K8wW6Mg5mkchha5GZgULKoM9g_Lo1P0QOiYgcMQMozfdU5WQe1fQ7Wwm6ygwt30f6pSP_B3O-maBeE0P-yh_2k3fEE3QA1F9bNGeoGr32WaDGmhv3KC9ISXWcdWJgei41PSmUai00001-kzpD00c5ssVe4iB7qcXa2iG6oY5Evc3Ezk_QDqe98RaK50tiN?test-tag=67233&stat-id=1073741926) ЕШКО на дому. Скачайте бесплатный урок – выиграйте ноутбук Acer![eshko.ua](http://an.yandex.ru/count/1PyLHlNkG3K40000Zh_BnZW5XPJ33PK2cm5kGxS2Am4oYBEwoj02YQ9TuCUOI9ws1W0019sOCxsSj1K8wW6Mg5mkchha5GZgULKoM9g_Lo1P0QOiYgcMQMozfdU5WQe1fQ7Wwm6ygwt30f6pSP_B3O-maBeE0P-yh_2k3fEE3QA1F9bNGeoGr32WaDGmhv3KC9ISXWcdWJgei41PSmUai00001-kzpD00c5ssVe4iB7qcXa2iG6oY5Evc3Ezk_QDqe98RaK50tiN?test-tag=67233&stat-id=1073741926)  |

|  |
| --- |
|  |

**Стратегическое планирование** - это одна из функций [стратегического управления](http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm), которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.
Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.
**Система стратегического планирования** дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.
До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.
**Процесс стратегического планирования** в компании 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.

[Определение миссии и целей организации](http://www.stplan.ru/articles/theory/goals.htm). Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.
**Миссия** – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.
**Цель** – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики **цели стратегического планирования** заключается в следующем:

* четкая ориентация на определенный интервал времени;
* конкретность и измеримость;
* непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
* адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.
**Стратегический анализ** или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.
Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.
Существует три подхода к формированию матриц:

1. Табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.
2. Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.
3. Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении [стратегического анализа](http://www.stplan.ru/articles/theory/stanaliz.htm), т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.
**Стратегический анализ** окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

* внешней среды;
* непосредственного окружения;
* внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.
Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура. **Выбор стратегии.** Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, [портфельный анализ](http://www.stplan.ru/articles/theory/stanaliz.htm) ([матрица БКГ](http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm), [Матрица Маккинзи](http://www.stplan.ru/articles/theory/mckincey.htm), [SWOT-анализ](http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm) и др.).
[Стратегия](http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm) – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.
**Стратегия** выбирается с учетом:

* конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
* перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
* в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

**Реализация стратегии** является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

* цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
* руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
* в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

|  |
| --- |
|  |

**Оценка выбранной (реализуемой) стратегии** заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

* соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
* соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
* приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется **контроль деятельности организации**, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» формулирует следующие принципы стратегического контроля:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.
2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Функции высшего руководства в процессе стратегического планирования:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.
2. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.
3. Решения по поводу организационной структуры.
4. Проведение необходимых изменений на фирме.
5. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегий называются стратегическими изменениями. Перестройка организации может быть в таких формах, как радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения и несущественные изменения.
Типы организационных структур: элементарная, функциональная, дивизиональная, структура по СЕБ, матричная. Выбор организационной структуры зависит от размера и степени разнообразности деятельности, географического размещения организации, технологии, отношения к организации со стороны руководителей и сотрудников организации, динамизма внешней среды и стратегии, реализуемой организацией.
Чтобы провести изменения нужно вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление можно встретить, планируя изменения, уменьшить до возможного минимума это сопротивление и установить статус-кво нового состояния. Стили проведения изменений: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества. Задачей контроля является выяснение того, приведет ли осуществление стратегии к реализации целей.

Источник - stplan.ru