



Стратегическое планирование.

Понятие и этапы
стратегического
планирования.

Понятие

- **Стратегическое планирование** — это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.
- **Стратегия** — это всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегическое планирование может быть представлено как набор функций менеджмента, а именно:

- распределение ресурсов (в форме реорганизации компаний);
- адаптация к внешней среде (на примере компании «Форд Моторс»);
- внутренняя координация;
- осознание организаторской стратегии (так, руководству необходимо постоянно учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее).

Ключевые моменты стратегического планирования:

- стратегия разрабатывается высшим руководством;
- стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными;
- стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
- планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Процесс стратегического планирования

- Определение миссии и целей организации.
- 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.
- Выбор стратегии.
- Реализация стратегии.
- Оценка и контроль выполнения.

Определение миссий и ценностей организации

- **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.

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: методы

Основным методом стратегического анализа является построение матриц. С помощью матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по

Соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц:

- 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.
- 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.
- Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Стратегический анализ окружающей среды

Стратегический анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- **Оценка и анализ внешней среды.** Необходимо оценить воздействующие изменения на организацию, угрозы и конкуренцию, возможности. Здесь действуют факторы: экономические, рыночные, политические и др.
- **Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.** Полезно сконцентрировать внимание на пяти функциях для обследования: маркетинг, финансы, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.
- **Изучение стратегических альтернатив.** Следует подчеркнуть, что схема стратегического планирования компании является замкнутой. Миссия и процедуры других этапов следует постоянно изменять в соответствии с меняющейся внешней и внутренней средой.

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Ограниченный рост.** Применяется в зрелых отраслях, при удовлетворении настоящим состоянием компании, низкий риск.
- **Рост.** Состоит в ежегодном значительном повышении показателей предыдущего периода. Достигается посредством внедрения новых технологий, диверсификации (расширение ассортимента) товаров, захвата новых смежных отраслей и рынков, слияния корпораций.
- **Сокращение.** Согласно данной стратегии устанавливается уровень ниже достигнутого в прошлом. Варианты реализации: ликвидация (распродажа активов и запасов), отсечение лишнего (продажа подразделений), сокращение и переориентация (сократить часть деятельности).
- **Сочетание вышеуказанных стратегий.**

Выбор стратегии

- Широко распространена Матрица BCG (разработчик — Бостонская консалтинговая группа, 1973). С ее помощью можно определить положения компании и ее изделий с учетом возможностей отрасли



- «Звезды».** Приносят высокие прибыли, но требуют больших инвестиций. Стратегия: сохранить или увеличить долю на рынке.
- «Дойные коровы».** Приносят стабильный доход, но поток наличности может внезапно закончиться из-за «смерти» продукта. Не требуют больших инвестиций. Стратегия: сохранить или увеличивать долю рынка.
- «Знаки вопроса».** Необходимо их двигать в сторону «звезд», если требуемый для этого объем инвестиций приемлем для компании. Стратегия: сохранение или увеличение, или сокращение доли рынка.
- «Собаки».** Могут быть значимыми в случае занятия узкоспециализированной ниши на рынке, иначе требуют инвестиций для увеличения доли рынка. Возможно, вообще необходимо отказаться от производства этого продукта. Стратегия: довольствоваться положением либо сокращать, либо ликвидировать долю на рынке.

SWOT-анализ

- Данный метод позволяет установить связь между сильными и слабыми сторонами фирмы и внешними угрозами и возможностями, т. е. связь между внутренней и внешней средой компании.
- Сильные стороны: компетентность, адекватные финансовые ресурсы, репутация, технология. Слабые стороны: устаревшее оборудование, низкая прибыльность, недостаточное представление о рынке. Возможности: выход на новые рынки, расширение производства, вертикальная интеграция, растущий рынок. Угрозы: новые конкуренты, товары-заменители, замедление темпа роста рынка, изменение вкусов покупателей.