

Стратегическое планирование

Выполнила: Шарипова Анжела

ГМУ-053

Сущность стратегического планирования

- ▶ **СТРАТЕГИЯ** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Планирование

- формирование образа будущего в сознании субъекта, целью которого является достижение намеченных целей и поставленных задач

Планирование

позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех участников проекта, рационально использовать имеющиеся ресурсы, обеспечивая бесперебойное и своевременное выполнение проекта

Планирование

```
graph TD; A[Планирование] --> B[долгосрочное]; A --> C[среднесрочное]; A --> D[краткосрочное];
```

долгосрочное

среднесрочное

краткосрочное

Планирование

Оперативное

Тактическое

Стратегическое



Стратегическое планирование -

процесс разработки стратегии и основных методов ее осуществления, смыслом которого является процесс моделирования будущего с учетом определенных целей и сформулированной концепции долговременного развития

- ▶ **Сущность стратегического планирования** заключается в четком усвоении целей организации и дальнейшей разработке форм и методов по их реализации
- ▶ **Стратегическое планирование** предусматривает получение четкого ответа на три основных вопроса, характеризующих функцию планирования:
 - ▶ На каком уровне в бизнесе мы находимся в настоящее время?
 - ▶ что нужно сделать для более успешной деятельности?
 - ▶ Как осуществить поставленную цель?

- ▶ **Стратегическое планирование** — вид плановой работы, состоящей в разработке стратегических планов, предусматривающей выдвижение таких целей и стратегий развития фирмы, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды

Стратегическое планирование -

это концентрированный опыт всего
человечества,

его умения предвидеть будущее,

противостоять возникающим

проблемам во внешнем окружении,

использовать благоприятные

ВОЗМОЖНОСТИ

Пять «П» стратегии Минцберга

- ▶ *Пять «П» стратегии Минцберга* – один из инструментов системы стратегического управления организацией, применяется для выработки стратегии организации и решения задач стратегического менеджмента.
- ▶ *Пять «П» стратегии Минцберга* — это обобщенная концепция стратегии, в которой собраны разные представления о том, как понимать содержание и природу процесса разработки стратегических решений.
- ▶ Г. Минцберг подчеркивает, что признание многогранности характера стратегии позволяет построить более общую и последовательную взаимосвязанную картину стратегического процесса.

Позиция

План

Перспектива

Принципы

Прием



- ▶ 1. Стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной и ценной **позиции** – пример: Газпром : контроль всей системы как конкурентное преимущество
- ▶ 2. Стратегия - это **принцип** поведения или следование некой модели (с учетом поведения в прошлом) - пример: Apple: принцип уникальности
- ▶ 3. Стратегия - это **перспектива**, т.е. основной способ действия организации («теория бизнеса» данной организации)
- ▶ 4. Стратегия есть **план**, или нечто в этом роде (предварительное прогнозирование)
- ▶ 5. Стратегия - это ловкий **прием**, особый маневр предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

▶ **Основные элементы выбора при стратегическом планировании:**

- ▶ миссия,
- ▶ цели,
- ▶ стратегия,
- ▶ ценности,
- ▶ долгосрочные стратегические цели.

Модель процесса стратегического планирования охватывает первые три этапа процесса стратегического управления

- ▶ анализ и оценку среды;
- ▶ формирование миссии и целей фирмы;
- ▶ анализ и выбор стратегии.

2. Процесс стратегического планирования

- ▶ **оценка** — менеджеры оценивают конкурентоспособность фирмы, определяя ее сильные и слабые стороны;
- ▶ **выбор** — опираясь на результаты оценки, менеджеры разрабатывают стратегические альтернативы с тем, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию;
- ▶ **исполнение** — после принятия стратегии разрабатываются обеспечивающие планы, совершенствуются методы и процедуры планирования, мобилизуются людские, финансовые и материальные ресурсы фирмы;
- ▶ **анализ** — приведенный в действие план должен периодически подвергаться анализу с тем, чтобы можно было вносить в него необходимые коррективы

Этапы стратегического планирования

Анализ внешнего и внутреннего контекста организации



Разработка миссии и стратегий развития организации



Выработка стратегических целей развития компании



Разработка бизнес-планов развития организации



Обеспечение взаимосвязи между стратегиями, бизнес-планами развития и бюджетами организации

Анализ внутреннего и внешнего контекста организации

- ▶ На результаты деятельности любой компании оказывает влияние множество различных факторов. Без понимания степени их воздействия невозможно выработать верное стратегическое направление развития компании.
- ▶ Сама компания тоже влияет на внешнее окружение (контекст) — на рынок сбыта продукции, поставщиков, покупателей, партнеров, контролирующие органы и т. д.
- Совокупность факторов внутреннего контекста компании по большому счету определяет ее конкурентоспособность.
- Поэтому прежде чем разрабатывать миссию и стратегию, необходимо провести стратегический анализ внешнего и внутреннего контекста компании, результатом которого должна быть оценка рисков и возможностей конкретного предприятия в окружающей ее рыночной среде.

3 самых распространенных метода стратегического анализа

1. SWOT-анализ
2. Построение матриц "Вероятность/Воздействие"
3. Формирование реестров рисков и возможностей



Пример 1

Компания «Волга» производит мебель для дома. На рынке уже более 15 лет, имеет узнаваемый бренд на рынке и положительную деловую репутацию.

В связи с усилением конкурентной борьбы и снижением покупательской платежеспособности населения у компании возникла необходимость проанализировать текущую ситуацию и разработать стратегический план развития компании на ближайшие три года.



Используя метод SWOT-анализа, менеджмент компании определил сильные и слабые стороны бизнеса, а также внешние угрозы и возможности для его развития. Результаты стратегического анализа текущей ситуации представлены на рис. 1.



Рис. 1. Результаты стратегического анализа

- ▶ Матрицы «Вероятность/Воздействие» строятся отдельно для позиционирования возможностей внешней среды компании и для позиционирования угроз внешней среды компании.
- ▶ В каждой из матриц возможности и угрозы распределяются по вероятности их наступления и силе воздействия на компанию.
- ▶ Матрицы помогают контролировать внешние факторы и разрабатывать стратегии развития бизнеса.

- ▶ Формирование реестра рисков и возможностей предполагает более детальный анализ по сравнению с двумя предыдущими методами. Сначала выявляются риски и возможности как внешнего, так и внутреннего контекстов компании. Далее выявленные риски и возможности оцениваются по степени вероятности их реализации и степени влияния на бизнес компании. Затем формируется матрица рисков и возможностей, в которой отражается совокупная степень влияния оцененных рисков и возможностей («Высокая», «Средняя», «Низкая»). Заключительный этап – составление реестра рисков и возможностей. В нем фиксируются все значимые для компании риски и возможности, пути их минимизации и реализации (по сути это стратегии компании), а также ответственные (владельцы) каждого из рисков и возможностей.

РАЗРАБОТКА МИССИИ И СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- ▶ Стратегии развития, во-первых, должны охватывать все аспекты миссии компании, а во-вторых, не должны отклоняться от ее смысла.
- ▶ Соблюдение первого условия необходимо для успешной реализации миссии компании, второго — для того, чтобы не отвлекать ресурсы и усилия компании на решение задач, не служащих выполнению миссии компании.

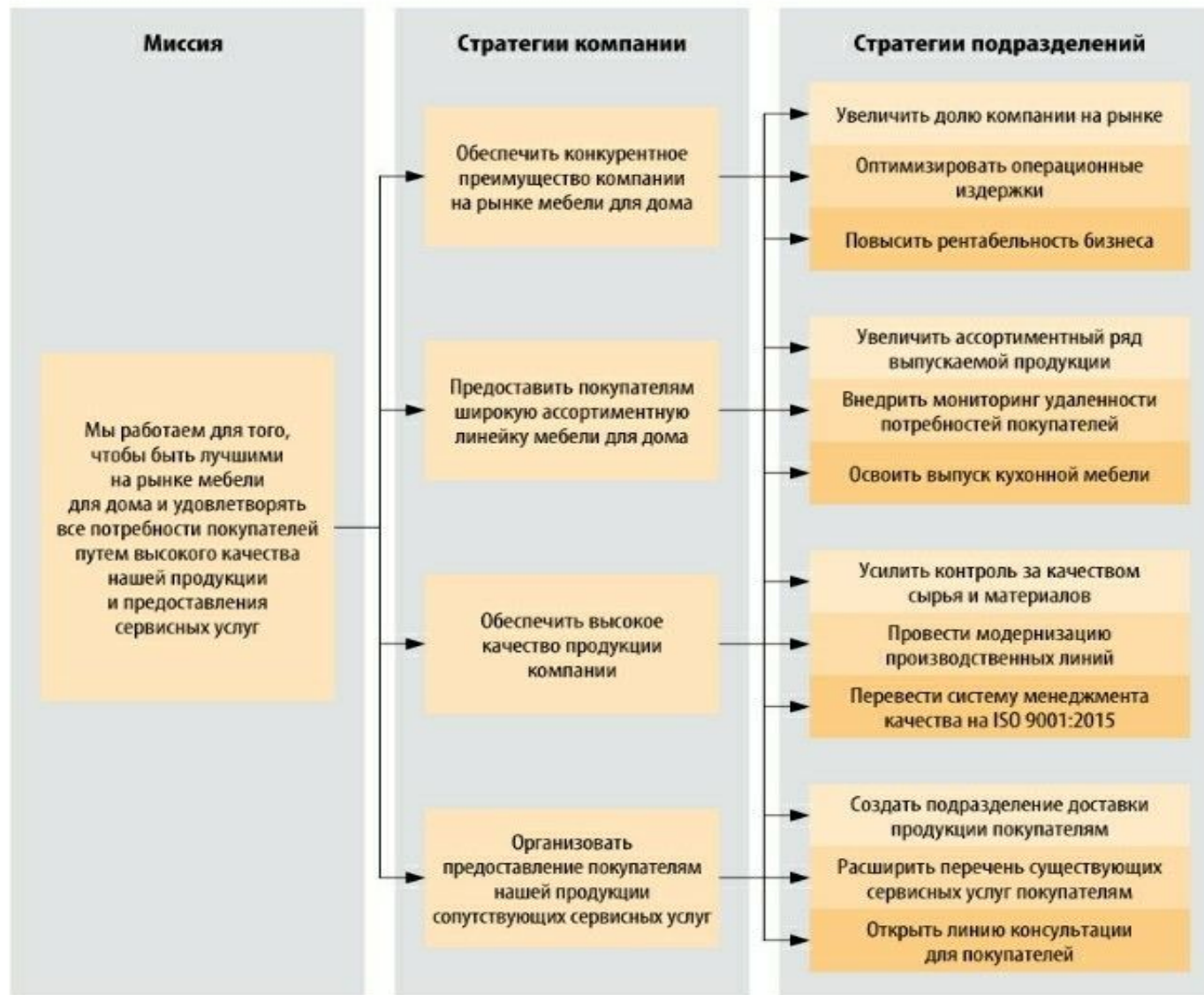
Пример 2

Миссия компании «Волга» звучит так: «Мы работаем для того, чтобы быть лучшими на рынке мебели для дома и удовлетворять все потребности покупателей путем высокого качества нашей продукции и предоставления сервисных услуг».

Исходя из результатов SWOT-анализа и смысла миссии, стратегии развития компании «Волга» должны заключаться в следующем:

- 1) обеспечить конкурентное преимущество компании на рынке мебели для дома;
- 2) предоставить покупателям широкую ассортиментную линейку мебели для дома;
- 3) обеспечить высокое качество продукции компании;
- 4) организовать предоставление покупателям нашей продукции сопутствующих сервисных услуг.

- ▶ При разработке стратегий развития компании надо тщательно проверять их взаимосвязь с утвержденной миссией.
- ▶ Поскольку стратегии развития в рамках компании носят глобальный характер и для их реализации необходимы усилия всех подразделений компании, необходимо транслировать их на стратегии отдельных подразделений, чтобы руководители и персонал каждого подразделения четко знали свои цели и задачи по выполнению общей стратегии компании.
- ▶ Кроме того, разделение стратегии компании на стратегии подразделений гарантирует, что будут установлены корректные целевые показатели выполнения стратегии. Согласитесь, если в компании один на всех целевой показатель, который складывается в результате работы нескольких подразделений, по итогу невозможно понять, какое из них не выполнило свою часть работы и кто именно виноват в том, что не достигнут общий целевой показатель.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

- ▶ Стратегические цели (или ключевые целевые показатели) должны быть конкретными и измеримыми, чтобы по итогам любого периода было понятно, насколько выполнена стратегия и какова динамика ее реализации.
- ▶ Например, если такой целевой показатель стратегии, как увеличение объемов продаж, может выражаться в процентах прироста к объемам предыдущего периода или в конкретном суммовом выражении. А если цель – реализация какого-либо мероприятия, то в качестве показателя ее достижения должна быть указана предполагаемая дата завершения этого мероприятия.
- ▶ Стратегические цели устанавливаются, как правило, на год и в последующем корректируются по фактическим результатам работы компании.

ТАБЛИЦА 1
Карта стратегических целей

Стратегия компании	Стратегия подразделения	Ключевая область	Целевой показатель	Владелец
Обеспечить конкурентное преимущество компании на рынке мебели для дома	Увеличить долю компании на рынке	Клиенты	Доля рынка не менее 15 %	Коммерческая служба
		Финансы	Объем реализации не менее 300 млн руб.	Коммерческая служба
	Повысить рентабельность бизнеса	Финансы	Снижение операционных расходов до 15 % от объема продаж	Экономическая служба
		Финансы	Достижение рентабельности бизнеса не менее чем в 5 %	Экономическая служба
Предоставить покупателям широкую ассортиментную линейку мебели для дома	Увеличить ассортиментный ряд выпускаемой продукции	Клиенты		Коммерческая служба
		Потенциал компании		Отдел маркетинга
	Внедрить мониторинг удовлетворенности потребностей покупателей	Клиенты	Средняя оценка удовлетворенности покупателей не ниже 4	Отдел маркетинга
		Потенциал компании	Укомплектовать квалифицированным персоналом цех по производству кухонной мебели до 01.04.2018	Служба персонала
Обеспечить высокое качество продукции компании	Усилить контроль за качеством сырья и материалов	Клиенты	Сформировать и внедрить в практику работы перечень доверенных поставщиков	Отдел закупок
		Внутренние процессы	Снизить брак при выпуске продукции до уровня не выше 5 %	Производство
	Провести модернизацию производственных линий	Внутренние процессы	Модернизировать линию по производству шкафов до 01.07.2018	Производство
	Перевести систему менеджмента качества на стандарт ISO 9001:2015	Внутренние процессы	Получить сертификат соответствия СМК компании требованиям стандарта ISO 9001:2015 до 01.06.2018	Администрация
Организовать предоставление покупателям нашей продукции сопутствующих сервисных услуг	Создать подразделение доставки продукции покупателям	Клиенты	Создать и укомплектовать всеми ресурсами подразделение доставки продукции покупателям с 01.01.2018	Служба логистики
	Расширить перечень существующих сервисных услуг покупателям	Клиенты	Предоставлять покупателям услуги доставки и сборки мебели с 01.02.2018	Коммерческая служба
	Открыть линию консультации для покупателей	Клиенты	Открыть на сайте компании линию онлайн-консультаций с 01.03.2018	Отдел маркетинга

РАЗРАБАТЫВАЕМ БИЗНЕС-ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- ▶ 4 основных функции бизнес-плана:
- ▶ Трансформирует стратегические цели развития в показатели финансово-экономической деятельности компании на прогнозируемый период.
- ▶ Служит источником проверки реалистичности разработанных стратегий (путем сопоставления прогнозных показателей ресурсным возможностям компании).
- ▶ Является основой для разработки бюджетов компании в целом и ее подразделений на год.
- ▶ Выступает в качестве ориентира для корректировки стратегий развития компании на последующие периоды.

- ▶ Обычно бизнес-планы составляют на срок от трех до пяти лет, встречаются варианты и на срок до десяти лет.
- ▶ Главные критерии выбора периода стратегического планирования — текущая ситуация на рынке и положение компании. Например, если рыночная ситуация достаточно устойчива и компания успешно работает на нем уже продолжительное время, она может позволить себе прогнозировать результаты на длительный срок исходя из «стратегии успеха».
- ▶ Если же рынок лихорадит и компания чувствует себя недостаточно устойчиво, она вынуждена работать по «стратегии выживания», при которой долгосрочное прогнозирование нецелесообразно из-за неопределенности дальнейшего развития ситуации. В этом случае бизнес-план составляют на период от года до трех лет.
- ▶ Бизнес-план компании «Волга» на трехлетний период — в табл. 2.

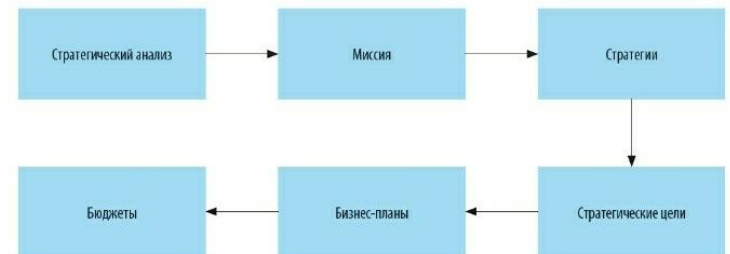
ТАБЛИЦА 2

Бизнес-план развития компании «Волга», тыс. руб.

Показатели	Факт	Прогноз на три года		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Реализация продукции	265 000	295 000	325 000	350 000
В том числе:				
существующий ассортимент	265 000	275 000	285 000	300 000
новый ассортимент	0	20 000	40 000	50 000
Реализация услуг	9000	12 000	15 000	19 000
В том числе:				
существующий перечень	9 000	10 000	12 000	15 000
новый перечень	0	2000	3000	4000
Итого объем реализации	274 000	307 000	340 000	369 000
Средняя наценка на продукцию	28 %	30 %	32 %	34 %
Средняя наценка на услуги	30 %	32 %	32 %	35 %
Валовой доход продукции	57 969	68 077	78 788	88 806
Валовой доход услуги	2077	2909	3636	4926
Итого валовой доход	60 046	70 986	82 424	93 732
Коммерческие расходы	34 000	36 000	40 000	43 000
Прибыль от продаж	26 046	34 986	42 424	50 732
Управленческие расходы	9000	9500	10 500	12 000
Прибыль от деятельности	17 046	25 486	31 924	38 732
Проценты за кредит	10 500	6500	4000	2000
Прочие доходы и расходы	1500	1000	2000	1500
Прибыль до налогообложения	8046	19 986	29 924	38 232
Налог на прибыль	1609	3997	5985	7646
Чистая прибыль	6437	15 989	23 939	30 586
Рентабельность бизнеса	2,3 %	5,2 %	7,0 %	8,3 %
Уровень операционных расходов	15,7 %	14,8 %	14,9 %	14,9 %

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ СТРАТЕГИЯМИ, БИЗНЕС-ПЛАНАМИ РАЗВИТИЯ И БЮДЖЕТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

- ▶ В идеальном виде компания при разработке стратегического плана развития обязана обеспечить взаимосвязь между стратегиями, бизнес-планами развития и бюджетами компании и подразделений. Такая взаимосвязь гарантирует успешную реализацию стратегического плана, потому что целевые показатели стратегий компании будут привязаны к параметрам бизнес-плана развития, на основе которых планируются все бюджеты компании. Следовательно, выполнение бюджетных задач приведет и к достижению стратегических целей компании. Визуально такая взаимосвязь представлена на рис. 3.



Пример 3

Общая стратегия «Обеспечить конкурентное преимущество компании на рынке мебели для дома» сначала транслируется на три стратегии для подразделений, в том числе на стратегию коммерческой службы «Увеличить долю компании на рынке», целевым показателем которой является достижение годового объема продаж не менее чем в 300 млн руб.

Затем в бизнес-плане развития эта цель детализируется на подразделения коммерческой службы:

- отдел продаж должен реализовать в 2018 г. продукции на 295 млн руб.;
- отдел сервисного обслуживания — оказать услуги покупателям на 12 млн руб.

При формировании бюджетов этих подразделений прогнозируемые объемы реализации будут детализированы по ассортименту и сотрудникам коммерческой службы.

Если сотрудники выполнят бюджетные планы, компания «Волга» успешно реализует стратегию коммерческой службы.

А реализация всех трех стратегий подразделений позволит компании выполнить общую стратегию — обеспечить конкурентное преимущество на рынке мебели для дома.

Если бы подобная взаимосвязь планов не прослеживалась, то и вероятность реализации общей стратегии была бы под большим вопросом.

Вывод

- ▶ Полноценный стратегический план развития предприятия включает в себя следующие разделы:
- ▶ Результаты анализа внешнего и внутреннего контекста организации на момент разработки плана.
- ▶ Описание текущей деятельности и долгосрочных задач развития организации.
- ▶ Описание миссии компании и стратегий развития.
- ▶ Функциональные стратегии подразделений компании.
- ▶ Описание проектов по развитию компании.
- ▶ Бизнес-планы реализации проектов развития.
- ▶ Описание методов управления рисками реализации стратегического плана.
- ▶ Разработка стратегического плана развития — основа для выбора долгосрочных целей предприятия и путей их достижения. Стратегическое планирование помогает эффективно распределять и использовать ресурсы компании для достижения основных целей и задач по выполнению выбранной миссии.
- ▶ Обратите внимание: необходимо систематически мониторить утвержденный план, чтобы он не утратил своей актуальности, и проводить ревизию стратегий предприятия, поскольку рыночная ситуация и внутренние процессы компании могут значительно меняться под воздействием факторов, которые не проявляли себя на момент разработки стратегического плана. Лучше вовремя выявить неэффективность выбранного пути, чем упорно продолжать тратить время и ресурсы компании на достижение потерявшей актуальность цели.
- ▶ По сути стратегическое планирование — непрерывный процесс, в ходе которого компания должна найти кратчайший и наиболее эффективный путь к успеху.

► Требования предъявляемые к стратегическому планированию:

- соответствие плана миссии организации;
- увязка плана с имеющимися ресурсами, его соответствие стилю управления организацией;
- совместимость планов структурных подразделений организации;
- объективная оценка складывающейся ситуации;
- развернутое описание мероприятий и сроков их осуществления, описание ожидаемых последствий;
- наличие большого фактического материала.

Элементы стратегического планирования

Анализ внутренней среды:
• выявление конкурентных преимуществ
• выявление слабых сторон

Постановка целей

Разработка системы показателей оценки достижения целей

Разработка стратегических инициатив

Методы

SWOT – анализ

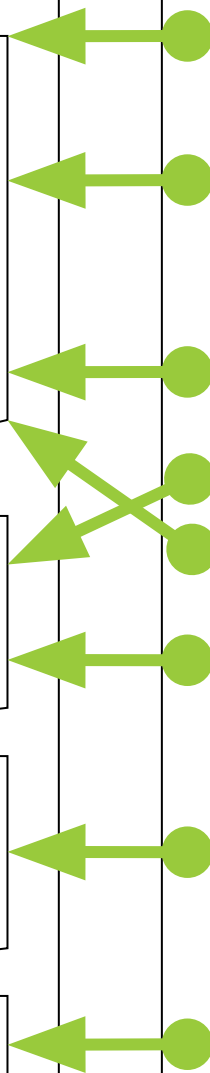
Сравнение с эталоном

Метод выработки видения

Проблемный анализ

Система сбалансированных показателей

Анализ разрыва между потребностями и возможностями



Для реализации стратегии нужны усилия всего коллектива



Усилия нужно стимулировать поощрением



Поощрение строится на системе оценки результатов работы



Система оценки должна :

- включать опережающие показатели

- быть понятной



Опережающие показатели :

- работа с клиентами
- внутренний процесс
- обучение и рост кадров

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

**ЕСЛИ У ВАС ВОЗНИКЛИ
КАКИЕ-ТО ВОПРОСЫ, Я
ПОСТАРАЮСЬ НА НИХ
ОТВЕТИТЬ.**