



# **4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

# Стратегическое планирование

- это процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

# Этапы стратегического планирования:

- Формирование миссии и целей
- Проведение стратегического анализа
- Оценка и выбор стратегических альтернатив



# 1 этап - Формирование миссии и целей фирмы

**Миссия фирмы** – это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса).

Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей.



*Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, включающим следующие пункты:*

- Описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие;
- Описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг
- Описание целей предприятия (куда оно хочет прийти?)
- Описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе деловой практики компании?)
- Описание общественного имиджа предприятия (как оно хочет выглядеть в глазах общественности?)



## Цели организации

**Цели** - это конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы. Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность.

# Цели организации должны обладать рядом характеристик:

- Конкретность
- Обозримость (краткосрочность, долгосрочность)
- Реальность (достижимость)
- Взаимосвязанность (одна не противоречит другой)
- Эффективность (результативность и прибыльность)

Достижение целей осуществляется через функции управления: организацию, планирование, мотивацию, контроль, координацию.

Главная цель деятельности коммерческих организаций - получение прибыли.

## 2 этап - Проведение стратегического анализа

Подразумевает оценку стратегического состояния фирмы с учетом факторов:

- внутренней микросреды
- внешней макросреды (делового окружения)
- макросреды (фонового окружения)





Главная цель такого анализа — получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная цель — выявление сильных и слабых сторон самого предприятия, а также возможностей и рисков, связанных с его внешней средой.



**Деловая обстановка** — вся совокупность элементов внешней и внутренней среды, оказывающих существенное влияние на достижение стратегических целей в деятельности предприятия на рынке.

Оценка состояния деловой обстановки включает несколько параметров.

Внешние воздействия могут классифицироваться следующим образом: недобросовестная конкуренция; недобросовестные отношения; споры; опасности; угрозы; конфронтация.

Внутренние воздействия могут классифицироваться таким образом: межличностные, кадровые; техногенные и технологические.

*Анализ сильных и слабых сторон предприятия* — очень важное направление в деятельности предприятия. Метод SWOT-анализа способен эффективно помочь в этом и широко используется предприятиями во всем мире. Современный менеджер обязан в совершенстве владеть этим методом.

SWOT — это аббревиатурное обозначение сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), благоприятных возможностей (Opportunities), факторов угрозы (Threats).

## **Внутренние факторы**

### Сильные стороны:

- наличие достаточных финансовых ресурсов;
- наличие хороших конкурентоспособных навыков;
- хорошая репутация у потребителей

### Слабые стороны:

- наличие устаревшей техники;
- низкий уровень прибыльности;
- плохой контроль

## **Внешние факторы**

### Благоприятные возможности:

- работа с дополнительными группами потребителей;
- расширение спектра продуктов для удовлетворения более широкого круга потребителей;

### Факторы угрозы:

- приход новых конкурентов;
- медленный рост рынка

# 3 этап – Оценка и выбор стратегических альтернатив

Стратегия – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды.



# Процесс выбора стратегии состоит из 3 этапов:

На первом этапе создаются стратегии, которые позволяют достичь поставленных целей

На втором этапе стратегии дорабатываются до уровня адекватности многообразным целям развития предприятия

На третьем этапе анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей.

# Анализ стратегических альтернатив. Оценка стратегии.

В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы:

1. Ограниченный рост
2. Рост
3. Сокращение (ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация)
4. Сочетание этих вариантов

# Выбор стратегии

Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации.

На стратегический выбор влияют разнообразные факторы:

- Риск
- Знание прошлых стратегий
- Фактор времени





# Реализация стратегии

Задачей этого этапа является понимание того, что необходимо сделать, чтобы стратегия была реализована, работала, а намеченные сроки ее исполнения соблюдались.



# Оценка реализации стратегии

Оценка реализации стратегии неразрывно связана с контролем, основными задачами которого являются:

- ✓ определение того, что и по каким показателям проверять;
- ✓ оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- ✓ выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- ✓ осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

# Тактическое планирование

- это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

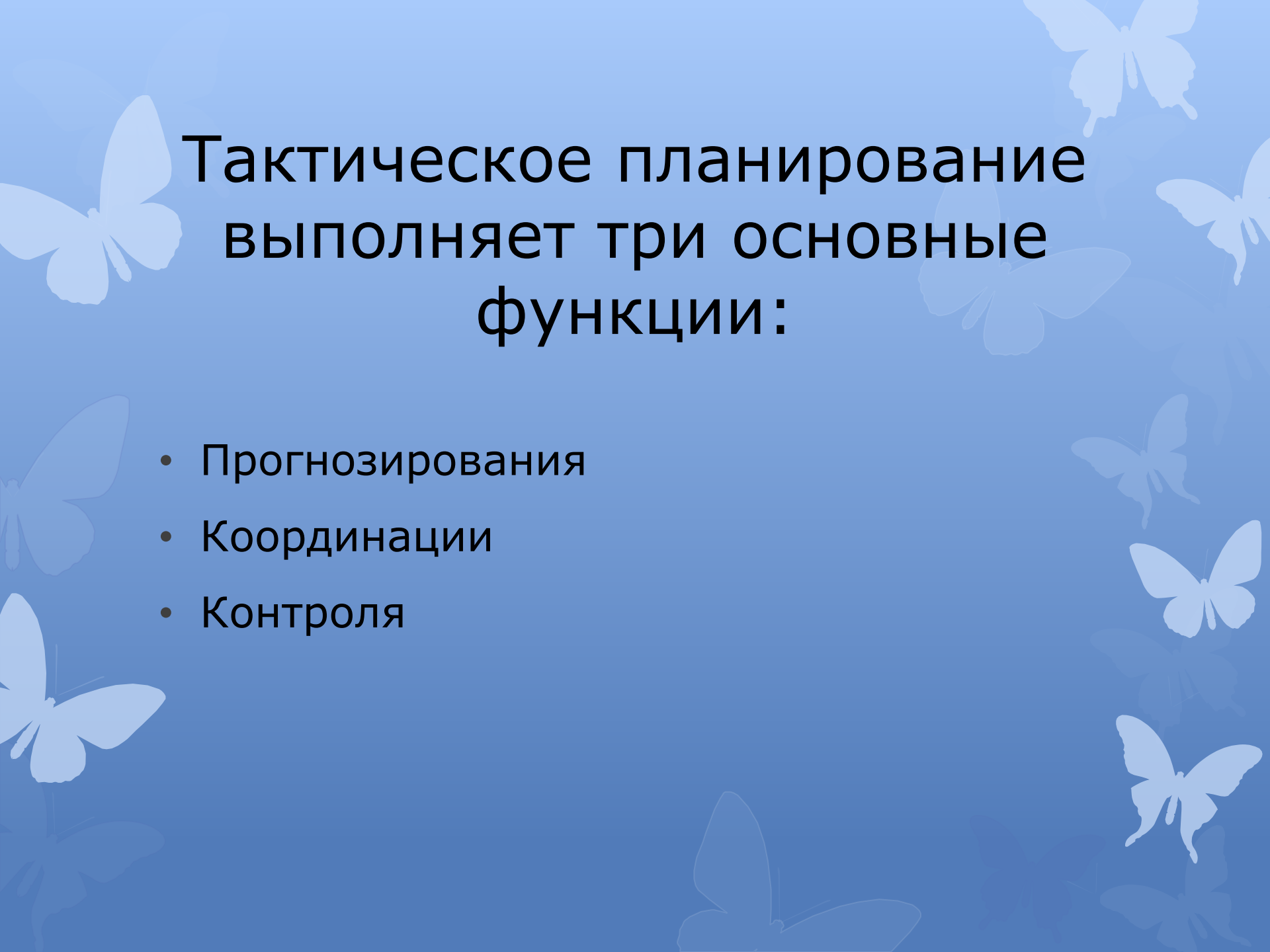
Основной вопрос тактического планирования:

как организация должна достигнуть нужного состояния.



# Различия между стратегическим и тактическим планированием

- Детальность
- Временной уровень
- Лица, принимающие решения
- Характер проблем
- Степень регулярности действия
- Количество альтернатив



# Тактическое планирование выполняет три основные функции:

- Прогнозирования
- Координации
- Контроля

# Функция прогнозирования

Тактический план содержит развернутую систему конечных целей, при его составлении необходимо определить цели в конкретной форме, а также средства и методы их достижения, что невозможно сделать без прогнозирования



# Функция координации

Тактический план устанавливает пропорции между ресурсами и видами деятельности, создает основу для координации всех действий. Координация требует интеграции всех разделов тактического плана.



# Функция контроля

Система отчётности о выполнении плана, методы оценки и измерения результатов деятельности всех структурных подразделений предприятия должны позволить организовать управление по отклонениям. Это даёт возможность высшему управленческому персоналу уделять внимание только исключительным событиям или ситуациям, вызывающим отклонение от нормального хода производства.





Аристотель писал: "благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечной цели всякого рода деятельности и отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели"