

Стратегическое планирование

Тема № 5

Стратегическое планирование

- Стратегическое планирование, с одной стороны, ставит целью комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы.
- С другой — оно является вершиной системы планов фирмы, которая включает, кроме стратегического плана, планы текущей деятельности (тактические планы), оперативные планы, планы развития организации.

Стратегическое планирование

- ◎ **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

- Стратегическое планирование представляет собой процесс определения целей организации, а также путей их достижения, выбора специфических стратегий развития, определение необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы фирмы в будущем. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений для адекватной и гибкой реакции на изменения внешней среды.

Стратегическое планирование

- Основными элементами выбора являются: миссия, цели, стратегия, программы и проекты, ресурсы и механизм их распределения.
- Модель процесса стратегического планирования охватывает первые три этапа процесса стратегического управления: анализ и оценку среды; формирование миссии и целей фирмы; анализ и выбор стратегии.

Стратегическое планирование

- В процессе стратегического планирования должны быть найдены ответы на вопросы: каково истинное позиционирование фирмы на рынке, в отрасли? как руководство видит будущее организации? какие есть и будут ограничения в реализации миссии и целей? что делать для достижения целей?

Стратегическое планирование

- Содержание логики планирования раскрывают следующие структурные элементы:
- * определение целей, которые необходимо достичь в плановом периоде;
- • анализ исходного уровня развития фирмы;
- • определение объема и структуры потребностей в плановом периоде;
- • определение объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планового периода и вновь формируемых в плановом периоде;
- • согласование потребностей и ресурсов на основе ранжирования потребностей и подготовки проектов управленческих решений.

Стратегическое планирование

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

Стратегическое планирование

- Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития рынка крайне неопределенная, стратегическое планирование не может ориентировать фирму на достижение конкретных количественных показателей и поэтому обычно ограничивается разработкой лишь важнейших качественных и оценочных количественных показателей, конкретизируемых в программах и проектах.

Стратегическое планирование

- В общем виде **структура стратегического плана может быть следующей.**
- 1. Предложения о характере изменений внешней среды, тенденций развития отрасли и положения фирмы в отрасли, прогноз конкуренции.
- 2. Стратегические цели организации; миссия; основные долговременные цели развития и финансовые задачи фирмы и ее стратегических хозяйственных подразделений (СХП).
- 3. Общая стратегия; стратегии СХП.
- 4. План действий по созданию конкурентных преимуществ.
- 5. Функциональные поддерживающие стратегии: производство, НИОКР, маркетинг, финансы, персонал и др. Планы мероприятий и бюджеты для реализации функциональных стратегий.
- 6. Перечень необходимых программ и проектов развития.
- 7. Ресурсы, необходимые для реализации стратегий.
- 8. Экономическая оценка плана и оценка рисков реализации стратегий.
- 9. Временные этапы реализации стратегического плана.

Стратегическое планирование

- Для решения проблем возникающих в процессе реализации стратегических планов в рамках организации формируются специальные комплексные программы, представляющие собой взаимосвязанную совокупность организационных, финансовых, социальных и других мероприятий, координируемых специально созданным для этой цели подразделением.

Стратегическое планирование

- ◎ **Проект определяется как целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов с ограниченными ресурсами и специальной организацией выполнения.**

Стратегическое планирование

- С точки зрения предметной области выделяются следующие *виды проектов*:
 - • исследования и развития (к ним относятся проекты реструктуризации организации, создания организационных структур, организационного развития, конверсии и др.);
 - • инновационные, реализующие разработку и применение различных нововведений;
 - • инвестиционные, связанные с созданием и обновлением основных фондов;
 - • образовательные;
 - • комплексные.

Стратегическое планирование

- **Эффективность реализации проектов стратегического развития фирмы определяется соотношением финансовых затрат и результатов, а также социальной значимостью проекта.**

Стратегическое планирование

- 1. Почему в современных организациях важно разрабатывать и использовать стратегию?
- 2. Из каких элементов состоит цикл стратегического планирования?
- 3. Какова связь между стратегическими, тактическими и иными планами?

Стратегическое планирование

- **Упражнение 1.** На фирму пришел новый руководитель. И хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана. Правильны ли были его действия?

Стратегическое планирование

- **Упражнение 3.** Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно. Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?