

ТЕМА: Стратегическое планирование

1. Сущность стратегического планирования
2. Процесс стратегического планирования
3. Понятие и структура стратегического плана



1. 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]
```

The diagram illustrates the classification of planning into three time horizons. At the top, a blue rounded rectangle contains the word 'Планирование'. Three arrows point downwards from this box to three separate rounded rectangles below it. The leftmost arrow points to a box labeled 'долгосрочное', the middle arrow points to a box labeled 'среднесрочное', and the rightmost arrow points to a box labeled 'краткосрочное'.

краткосрочное

среднесрочное

долгосрочное

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,

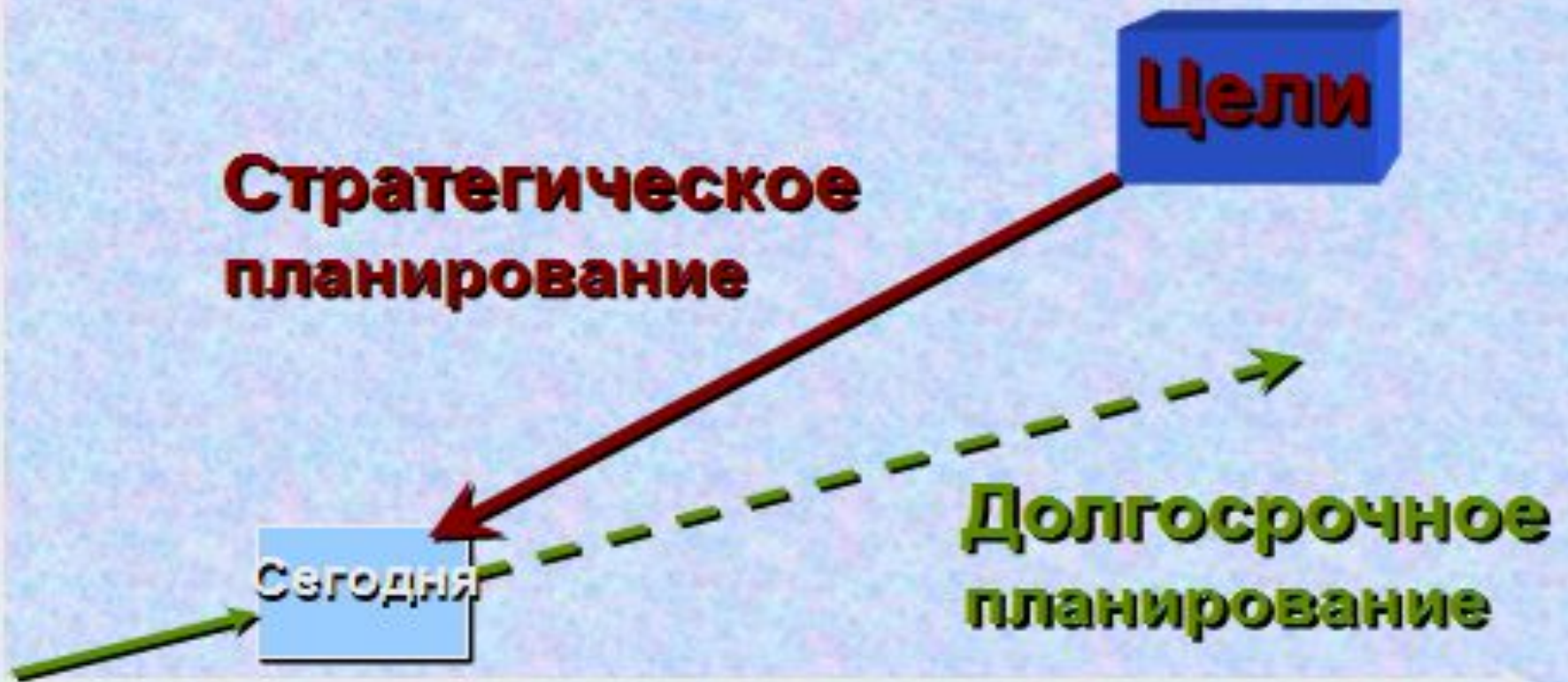
противостоять возникающим

проблемам во внешнем окружении,

использовать благоприятные

ВОЗМОЖНОСТИ

Стратегия - это набор ответов на вопросы: куда и как



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

- Миссия предприятия

- Цели предприятия

- Анализ и оценка окружающей среды

- Анализ сильных и слабых сторон

- Анализ стратегических альтернатив

- Выбор стратегии

- Реализация стратегии

- Оценка стратегии

ИДЕОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Миссия организации

- * Миссия определяет то, для чего создана и существует организация.
- * **Миссия** понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.
- * Миссия организации ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне.

Цели предприятия

- * **Цели-** это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.



Анализ и оценка окружающей среды

- * представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.



Анализ сильных и слабых сторон организации

- * Представляет собой определение того, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.
- * Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется **управленческим обследованием**.

* 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

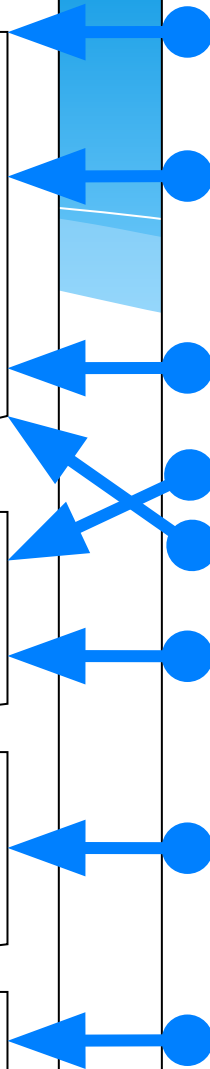
Сравнение с эталоном

Метод выработки видения

Проблемный анализ

Система сбалансированных показателей

Анализ разрыва между потребностями и возможностями





3. Понятие и структура стратегического плана

* Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимоувязанных планов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов.

*

Стратегический план служит ориентиром, базой для элементов системы планов организации. Одновременно он является и ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности фирмы, выбора рынков и поведения на них.

*

* **Стратегический план представляет собой набор конкретных действий и решений, предпринимаемых руководством организации и ведущих к реализации стратегий, предназначенных для достижения целей организации**

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