Стратегическое планирование - это стадия управления, на которой определяются цели деятельности организации на долговременный период, а также разрабатывается система мероприятий, определяющих пути достижения этих целей. Процесс стратегического планирования подразделяется на следующие основные этапы:

Определение миссии организации.

Внешний и внутренний анализ (SWOT-анализ).

Формулирование целей и анализ стратегического разрыва.

Рассмотрение альтернативных стратегий.

Выбор определенной стратегии, на базе которой будет развиваться оперативное планирование.

Определение миссии организации

Миссия - это четко сформулированные смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса. Миссия как философия включает в себя ценности, морально-этические нормы и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять. Смысл существования организации раскрывает причину ее появления и отличие данной организации от ей подобных. В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка. К обязательным элементам миссии относятся:

основные направления деятельности (рынки, технологии);

позиция по отношению к внешней среде (принципы работы, ограничения функционирования);

культура организации (правила и традиции, имидж).

Внешний и внутренний анализ (SWOT-анализ)

Анализ внешней среды организации представляет собой процесс определения условий внешней среды, которые могут представлять как возможности для существования организации, так и угрозы. Определяются значение факторов среды и их динамика. Традиционно оцениваются следующие факторы внешней среды организации:

экономические: уровень инфляции, ставки кредитования, стабильность валюты, рост/падение уровня доходов населения;

политико-правовые: государственная политика, уровень налогов, таможенное законодательство, трудовое законодательство;

социально-демографические: состав населения и динамика его изменения, наличие общественных организаций, тенденция изменения общественного сознания;

технологические: научно-технический прогресс, тенденции в изменениях технологий;

рыночные: наличие и уровень спроса, уровень конкуренции, слабые и сильные стороны конкурентов и т. д.;

культурно-географические: особенности потребления товаров на различных территориях, удаленность территорий, с которыми работает организация, и т. д.

Оценка внутренней среды организации осуществляется для определения сильных и слабых сторон и обычно проводится по следующим направлениям:

маркетинг и сбыт: оцениваются потребители организации, уровень их обслуживания товарами и услугами, производимыми организацией (качество, цены, сервис и т. д.);

финансы: оцениваются финансовые показатели деятельности с целью выявления ресурсов развития;

производство: загруженность мощностей, их изношенность, технический уровень, качество процессов производства;

кадры: наличие необходимых специалистов, уровень компетенции, текучесть кадров;

организация: общий имидж организации, доля на рынке, конкурентное положение.

Одним из наиболее удобных и действенных методов сопоставления и анализа данных для выбора альтернатив существования организации является метод SWOT-анализа, или матрица возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия. Суть метода состоит в сопоставлении данных о внешней и внутренней среде фирмы с помощью специальной матрицы. Первый квадрант показывает, может ли фирма использовать благоприятную ситуацию на рынке для своего развития, достаточно ли у нее ресурсов. Второй - описывает, есть ли у фирмы возможность приспосабливаться к рыночным условиям, или как она может, используя свои сильные стороны (компетенции и навыки) противостоять угрозам внешней среды. Третий квадрант носит название "Что изменить?" и показывает, можно ли, используя возможности среды, компенсировать свои слабости. Наконец, четвертый квадрант представляет собой список стратегических угроз и отвечает на вопрос: что мешает предприятию развиваться и достигать целей, выявленных в квадранте I. В результате SWOT-анализа получают системное описание ситуации.

Формулирование целей и анализ стратегического разрыва

После проведения анализа ситуации переходят к формулированию целей деятельности организации. Они, в основном, касаются таких показателей, как прибыль, объем реализации, доля рынка, и уже могут быть определены количественно. Например,

а) финансовые цели:

довести рентабельность производства до 15%;

добиться получения валового дохода с продаж в N1 рублей.

б) рыночные (маркетинговые) цели:

обеспечить реализацию товара в размере Q2 штук, что обеспечит предприятию 10% долю рынка этого вида товара;

вывести на рынок товар А и обеспечить реализацию не менее Q3 штук.

Пути достижения поставленных целей

Далее концентрируются па способах достижения поставленных целей. Способ достижения целей определяет стратегию деятельности организации, и именно технология реализации стратегии должна быть в дальнейшем представлена в плане маркетинга. Метод согласования целей и путей их достижения получил название GAP-анализ, или анализ стратегического разрыва (английское слово "gap" - означает щель или разрыв). Здесь, как и в случае SWOT-анализа, присутствуют два сопоставляемых фактора - цель фирмы и стратегия ее достижения. Надо отметить, что стратегия не только показывает путь достижения целевого ориентира, но и предполагает наличие необходимых ресурсов (инвестиций) для его достижения. Разные стратегии - разные затраты.

В основу GAP-анализа положены стратегии корпоративного развития И. Ансофа, которые хорошо известны как матрица Ансофа.

Рассмотрение альтернативных стратегий

Крайне редко встречаются ситуации, когда у организации имеется всего один путь достижения цели или одна стратегия. Всегда существуют альтернативы. После проведения анализа и формулировки целей руководители должны определить различные варианты распределения ресурсов для получения оптимального результата.

Приведем наиболее известные варианты стратегий:

а) стратегии И. Ансофа;

б) конкурентные стратегии М. Портера:

лидерство по затратам или установление более низкой цены путем минимизации затрат;

дифференциация или попытка дифференцировать свою продукцию относительно конкурента;

фокусирование или стратегия рыночной ниши;

в) стратегии Ф. Котлера:

интенсивный рост;

рост за счет интеграции (вертикальной и горизонтальной);

диверсификация.

Выбор определенной стратегии, на базе которой будет развиваться оперативное планирование

Руководители организации в заключение должны выбрать одну из стратегий, которая наилучшим образом:

повлияет на финансовый результат;

не будет противоречить существующим принципам организации;

будет принята работниками организации;

будет поддержана соответствующими ресурсами в необходимом объеме.

В заключение надо отметить, что основой всего процесса стратегического планирования является прогнозирование состояния среды деятельности организации.

Прогнозирование - определение динамики показателей и процессов, происходящих в среде деятельности организации, на будущие периоды с учетом их взаимосвязей и взаимовлияний.

**Матрица Ансоффа** (матрица товар—рынок) — аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом.

Структура матрицы Ансоффа

Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые[1]. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта: Существующий товар Новый товар

Существующий рынок Проникновение на рынок Развитие товара

Новый рынок Развитие рынка Диверсификация

[править]

Стратегии по матрице Ансоффа

Стратегия проникновения на рынок (существующий товар — существующий рынок)

Естественная стратегия для большинства компаний, стремящихся увеличить долю существующих товаров на соответствующем рынке. Расширение проникновения на рынок — это наиболее очевидная стратегия, её обычное практическое выражение — стремление увеличить продажи. Основными инструментами могут быть: повышение качества товаров, повышение эффективности бизнес-процессов, привлечение новых клиентов за счёт рекламы. Источниками роста продаж также могут быть: увеличение частоты использования товара (например, за счёт программ лояльности), увеличение количества использования товара.

Стратегия развития рынка (существующий товар — новый рынок)

Данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции, поиска новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара.

Стратегия развития товара (новый товар — существующий рынок)

Предложение на существующем рынке новых товаров — стратегия развития товара. В рамках этой стратегии возможно выведение на рынок принципиально новых продуктов, усовершенствование старых, расширение линейки товаров (разнообразие). Такая стратегия типична для высокотехнологичных компаний (электроника, автомобилестроение).

Стратегия диверсификации (новый продукт — новый рынок)

Вывод товара принципиально нового типа на новый для компании рынок. Самая затратная и рискованная стратегия. Используется при исчерпании возможностей роста на существующих рынках, изменении конъюнктуры рынка, при уходе компании с существующего рынка, выгодных возможностей и высокой потенциальной выгоде захвата нового рынка.